

АНАЛИЗИ

# КРИЗА С КАДРИТЕ В ЗАСТРАХОВАНЕТО

● Това е основният извод от пилотното проучване на „Ейч Вижън“ с подкрепата на Асоциацията на българските застрахователи

- Подобно проучване у нас се прави за първи път;
- Анкетата е проведена в периода 10 октомври - 31 октомври 2006 г.;
- Он-лайн анкетни карти са изпратени до мениджърите на всички лицензирани застрахователи от общото и живото-застраховането и до водещите застрахователни брокери / според финансовите резултати/;
- 27 са коректно и пълно попълнените анкетни карти;
- Анкетата е анонимна, конфиденциалността е гарантирана.

## ОСНОВНИЯТ ИЗВОД

Според 90% от участниците в пилотното проучване на тема „Пазарът на кадри в застраховането: състояние и тенденции“ у нас има криза на кадри в сектора.

Сам по себе си този факт оправдава провеждането на подобно изследване, което дава обективна информация за състоянието в момента, за провежданите политики в областта на човешките ресурси и за практиките при решаване на кадровия проблем.



Нашата цел не се ограничава с констатирането на този факт.

Идеята при разработването на проекта и въпросника беше да оценим:

- Дефицити на кадри за определени позиции;
- Откъде и как се намират успешните кадри;
- Възможностите за обучение и развитие на собствени кадри;
- Нивата на възнаграждение като конкурентен фактор.

Резултатите от пилотното проучване, което имаме амбицията да превърнем в редовно годишно проучване, могат да бъдат полезни на мениджърите, вземащи решения за политиките и развитието на човешките ресурси в компаниите от сектора. Това са не само мениджърите по човешки ресурси, но и всички, вземащи решения - до изпълнителния директор.

Данните от изследването ще помогнат за:

- Адекватното планиране на човешките ресурси;
- Корекция в политиките за човешките ресурси - обучение и развитие, атестация, системи за възнаграждение, индивидуални планове за кариерно развитие;
- Анализ на пазарните нива на възнагражденията в сектора;
- Намаляване на текучеството.

## УЧАСТНИЦИТЕ

Участниците в проучването са основно фирми с под 20 служители (това са застрахователни брокери) и с над 100 служители. Процентното разпределение на компаниите според заетите в тях е показано в таблица 1:

Служители във фирмата	Процент
Под 20	46%
20 - 50	14%
50 - 100	4%
Над 100	36%

Ако има проблем с намирането на подходящи кадри в сектора, тогава какъв е подходът на компаниите - да търсят готови (обучени служители с опит) или да създават свои?

Резултатите от проучването показват, че застрахователите предпо-

читат да развиват своите служители и да им дават възможност за израстване в компанията. Това е т. нар.

вътрешен подбор, който мотивира и задържа служителите. Т. е. при необходимост от заемане на дадена позиция тя не се анонсира в медиите, а се търсят първо възможности за повишение или преназначение на служителите във фирмата. Ясно изразен е и подхо-

дът с използването на препоръки. Това не е самостоятелна процедура по подбор, но често се използва и успоредно с обявени в медиите или чрез посредническа агенция позиции.

Едва ли за работещите в застрахователния сектор е изненада, че 12% от компаниите използват директна „кражба“ на кадри от конкуренцията - хедхънтинг. Този подход е популярен у нас за висшия мениджмънт не само във финансовия сектор. В случая по-любопитна е тенденцията това да се прави не от професионалисти /консултантски компании или специализирани в хедхънтинга посредници/, а директно от самите застрахователи. Това крие сериозни рискове за подценяване на определени фактори, недостиг на информация или изкуствено завишаване на цената, на която се „купува“ звездата от конкуренцията.

Този подход би бил много по-резултативен, ако се прави от професионален посредник. 12% от застрахователите и брокерите използват и в момента услугите на консултантски компании или посреднически агенции. При ясно очертаване на проблем с намирането и задържането на кадри в сектора вероятно този процент ще се увеличава. Още повече че практиката да се развиват собствените кадри чрез обучение и политики за мотивация означава и използване на външни обучения, тимбилдинг и дори аутсорсване на политиките в областта на човешките ресурси.

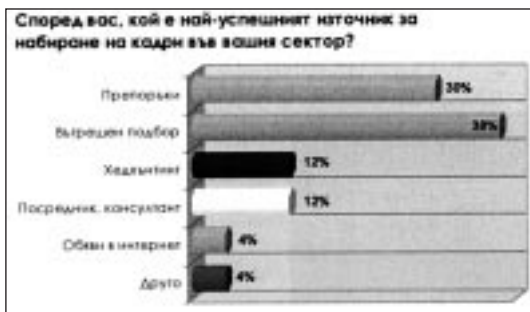
Изследването показва, че 26% от участниците имат цял отдел „Човешки ресурси“ (не един служител, който съвместява всички дейности) и точно толкова нямат такъв отдел. Опитите за решаване на проблема с кадровата политика без професионалисти в тази област може да доведе до задълбочаването му. На практика не става дума само за подбор на служители, а за:

- въвеждане на новоназначените служители;
- обучение и развитие на служителите, които, както се вижда, най-често получават преформулиране на длъжностите си и разширяване на функциите и задълженията;
- за атестация (професионална оценка на представянето въз основа на ясни и несубективни измерители);
- личностни планове за развитие;
- планиране на персонала;

- политика за мотивация;
- адекватни системи за възнаграждение...

Всички тези дейности, разработени като цялостна политика по управление и развитие на човешките ресурси, могат да променят състоянието, определено като криза на пазара на кадри.

Най-търсени и най-трудно заема-



ни са позициите на застрахователните агенти, наричани консултанти в някои от компаниите. В повечето случаи това са служители, които работят на процент, а не с твърдо възнаграждение. Това е и основната причина за сериозно текучество на това най-ниско ниво в сектора. Затова при разработването на въпросника изключихме този вид ангажираност в застраховането, за да не бъде изкривена картината за служителите, работещи в компаниите по трудови правоотношения. Въпреки тази наша уговорка на въпроса за най-проблематичните позиции именно агентите са посочвани най-често.



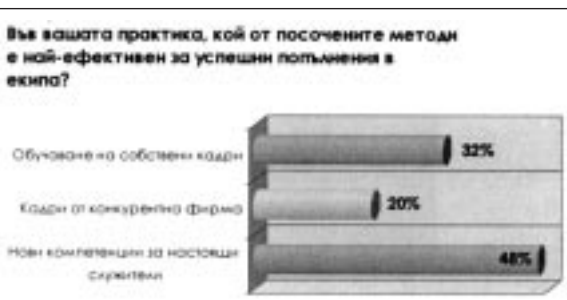
Ако изключим перманентните проблеми с намирането на застрахователни агенти, намирането на мениджъри се оказва същинският проб-



лем в кризата с кадри. Задържането на работещите на ръководни позиции обаче е по-добро в сравнение с това на служителите. 60% от мениджърите остават в компанията за период между 5 и 10 години.

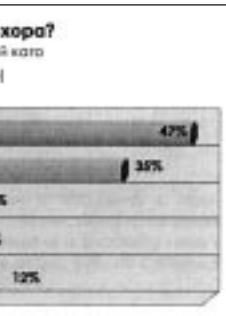
За служителите процентът на най-дългосрочно задържане е почти същият - 56%, но продължителността е между 3 и 7 години.

Динамиката при застрахователните агенти е отразена в тези 28%, които се задържат до три години. Всъщност именно текучеството и непре-



къснатото търсене на попълнения за най-ниските позиции определя и високото ниво на текучество за сектора. Според всеки втори текучеството е около 50%, но според всеки четвърти то е между 50 и 70%.

При тези сериозни нива на текучество как мениджърите коментират най-честите причини за напускане и най-сериозните задържащи фактори? Най-често споменаваната причина за смяна на работното място е по-добро предложение от конкуренцията. Това кореспондира напълно и с използвания подход за директна



„кражба“ на служители. На практика всеки от участниците в проучва-



нето е бил и в позицията на „крадец“ на кадри, и в позицията на потърпевш от тази практика.

Какво могат да предложат компаниите, за да задържат ценните си



служители? Няма ясно изразен еднозначен отговор. Мотивацията за задържане е комплекс от фактори, в които почти еднаква тежест имат

възнаграждение над средното пазарно равнище, възможностите за развитие в компанията, приятната работна среда и мотивиращия екип. С почти същия резултат се нарежда и признанието за ролята на политиките в областта на човешките ресурси като фактор за задържане.

Системите за възнаграждение са част от цялостната политика по управление и развитие на човешките ресурси. Като самостоятелен мотивиращ фактор обаче те никога не са достатъчни. Дори за мениджърските позиции. При тях определящ е атрактивният пакет, който включва и редица социални придобивки. Този отговор е посочен от всеки втори, участвал в анкетата. Възможността за участие при вземането на решения за

управлението и имиджа на компанията са другите задържащи за ръ-

ководните кадри фактори, посочени от 20 и 18% от отговорилите. Заплащане над средното пазарно ниво е едва на четвърто място с 12 процента.

## ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

- 90% от участниците в проучването категорично заявяват, че има криза на кадри в застраховането.
- Създаването и въвеждането на единна корпоративна стратегия в областта на човешките ресурси е един от най-адекватните пъ-

тища за излизане от кризата в сектора.

- Повечето компании в застрахователния сектор нямат и не прилагат цялостни разработени политики за управление и развитие на човешките ресурси.
- При проблеми с текучеството и признаване на съществуваща криза адекватният отговор е промяна в политиката по отношение на кадрите.
- Най-често подборът се прави с препоръки или с издигане на служители вътре в компанията.
- Кризата с кадрите по правило започва с влизането на неточните хора в организацията, или с т. нар. грешки при подбор. Професионализирането на подбора може да редуцира неподходящите назначения и текучеството.

(Продължава на стр. 13)