

На правах рукописи

Копитайко Михаил Семенович

**ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ
АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ
СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ**

*Специальность: 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)*

**АВТОРЕФЕРАТ
ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ УЧЁНОЙ СТЕПЕНИ
КАНДИДАТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК**

МОСКВА

2012

Диссертация выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Государственный университет управления» на кафедре «Управление страховым делом и социальным страхованием»

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: доктор экономических наук, профессор **Цыганов Александр Андреевич**

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ОППОНЕНТЫ: доктор экономических наук, профессор кандидат технических наук **Руженица Дмитрий Сергеевич**

ВЕДУЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации»

Защита состоится «29» февраля 2012 года на заседании диссертационного совета Д 212.049.03 по защите диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук в Государственном университете управления по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления».

Электронная версия автореферата размещена на сайте ВАК Минобрнауки России <http://vak.ed.gov.ru>.

Автореферат разослан «27» января 2012 года.

Ученый секретарь диссертационного совета,
к.э.н., доцент

Е.В.Каштанова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современный этап развития страхового рынка Российской Федерации характеризуется обострением конкурентной борьбы между страховыми компаниями, что обусловлено следующими факторами: отставанием посткризисного восстановления спроса на страховые услуги на 1-2 года на фоне роста общих экономических показателей; непрерывной глобализацией российского страхового рынка; увеличением расходов на ведение дел страховщика в связи с ужесточением требований к страховой деятельности; ограничениями акционеров (как российских, так и зарубежных) в финансовой поддержке страховых компаний; возрастанием требований надзорных органов к финансовой устойчивости страховых компаний; усилением роли обязательных видов страхования с отсутствием ценовой, то есть рыночной, конкуренции; нерыночной конкуренцией между страховщиками за агентские и филиальные сети; появлением межотраслевой конкуренции на страховом рынке; негативным общественным отношением к страхованию как механизму социально-экономической защиты населения и предприятий.

Подобные тенденции заставляют ведущие страховые компании помимо финансовых ресурсов, искать иные эффективные методы повышения конкурентоспособности предлагаемых страховых услуг, в том числе и через повышение эффективности управления страховой компанией. Одним из ключевых механизмов «нефинансового» повышения конкурентоспособности страховщика является развитие корпоративной культуры.

Корпоративная культура присутствует в любой страховой компании и возникает с момента ее создания. В то же время четкое определение понятия «корпоративной культуры» в организации, в том числе и в страховой компании, вызывает определенные затруднения, так как существует несколько разнонаправленных точек зрения на данный вопрос. В частности, можно констатировать более чем 50 определений корпоративной культуры, а также экономическую, управленческую и психологическую позиции в толковании данного понятия.

Нельзя сказать, что корпоративная культура является абсолютно новым понятием для страхового рынка. Такие понятия как «наставничество, агентская династия, передовик социалистического страхового дела» известны еще со времен «Госстраха» - единственной организации, осуществляющей страхование на территории бывш. СССР. В то время научный инструментарий опирался на понятия «организационная культура» и «организационное поведение» при характеристике внутренней среды «Госстраха».

При переходе в 1989 году на страховом рынке к рыночным отношениям изменились взаимоотношения между экономическими субъектами. С

появлением первых коммерческих страховых компаний были сформированы и «капиталистические» корпоративные культуры, отвечающие требованиям новых собственников, таким как достижение конкурентных преимуществ и получение максимально возможной прибыли в минимально короткий срок. Но экстенсивный характер развития коммерческого страхования в период 1989-2007 гг. не предъявлял серьезных требований к корпоративным культурам страховых компаний. Корпоративные культуры были «бесплатным приложением» к страховому бизнесу.

И только финансовый кризис, снижение доступа к финансовым и административным ресурсам обнажили множество проблем, присущих развитию корпоративных культур в страховых компаниях. Опыт крупнейших страховых компаний демонстрирует, что корпоративная культура может выступать эффективным инструментом управления компанией, а также одним из главных источников конкурентных преимуществ.

На данный момент необходимо критическое осмысление и переработка многих положений корпоративной культуры в страховых компаниях. При существующих общих подходах к корпоративной культуре страховых компаний, не выявлены ее особенности, свойственные страховому рынку, не определена приоритетная модель корпоративной культуры, в направлении которой необходимо производить модификацию культуры страховщика. Отдельно стоит отметить, что не разработан комплекс практических рекомендаций по изменению корпоративной культуры страховых компаний, а также нет методики по оценке эффективности внедрения этих изменений.

В страховых компаниях, несмотря на четкое понимание потребности в модификации корпоративной культуры, отсутствуют ростки инновационной корпоративной культуры. На страховом рынке наблюдается высокая текучесть кадров, особенно «агентских кустов», возникает взаимное недоверие агентов и офисных работников, снижается уровень взаимной ответственности. Разработка комплекса проблем по модификации корпоративной культуры в страховых компаниях будет способствовать росту конкурентоспособности страховых услуг на страховом рынке, что позволит в большей мере реализовать социально-экономическую роль страхования для населения и предприятий в Российской Федерации.

Степень научной разработанности проблемы. Несмотря на то, что систематическое изучение корпоративной культуры можно датировать серединой 20 века, повышенное внимание корпоративной культуре, как фактору повышения эффективности функционирования предприятия, западные исследователи начали уделять внимание только в конце столетия. В работах Т. Дила, Д. Ньюстрома, К. Дэвиса, А. Кеннеди, Э. Шейна, С. Робинса, А. Харриса, Р. Моргана, Б. Фергана, Д. Дреннана, П. Добсона, А. Уильямса, М. Уолтерса дается подробное описание различных подходов к определению

корпоративной культуры и делаются ссылки на взаимосвязь корпоративной культуры и эффективности функционирования предприятия.

В отечественной науке вопросы корпоративной культуры в той или иной в том числе таких авторов как Волгин Н.А., Генкин Б.М., Дуракова И.Б., Зубкова А.Ф., Капитонов Э.А., Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Костин Л.А., Одегов Ю.Г., Останенко Ю.М., Рощин С.Ю., Рофе А.И., Руденко Г.Г., Сидоров Н.И., Спивак В.А. и других.

В сфере специализированных исследований корпоративной культуры страховых компаний отдельные подходы к ее изучению, в том числе через управление персоналом, приведены в работах таких известных авторов в сфере страхового дела как Архипов А.П., Ахвледиани Ю.Т., Гомелля В.Б., Грызенкова Ю.В., Зубец А.Н., Коломин Е.В., Кургин Е.А., Лайков А.Ю., Меренков А.В., Молодых Е.С., Николенко Н.П., Туленты Д.С., Турбина К.Е., Федорова Т.А., Цыганов А.А., Шахов В.В., Юлдашев Р.Т., а также других ученых и практиков.

Вместе с тем, можно отметить, что среди научных работ отсутствуют комплексные исследования по практическому изучению корпоративной культуры страховых компаний и методов ее трансформации, направленной на повышение экономической эффективности деятельности страховщиков. Актуальность и объективная необходимость системного исследования решения теоретических, методологических и прикладных проблем развития корпоративной культуры страховых компаний на российском страховом рынке определили выбор темы диссертационного исследования.

Объектом исследования является корпоративная культура страховых компаний Российской Федерации.

Предметом исследования являются экономические, организационно - управленческие и социально - трудовые отношения, складывающиеся в результате формирования корпоративной культуры в страховых компаниях.

Основной целью данной диссертации является разработка инструментов формирования и модификации корпоративной культуры страховых компаний, способствующей повышению эффективности их деятельности.

Для достижения поставленной в диссертационном исследовании цели необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить основные подходы к корпоративной культуре и исследовать её особенности на страховом рынке;
- рассмотреть корпоративную культуру страховых компаний как систему с выделением объекта, субъекта, принципов и механизмов трансформации;

- обосновать потребность страховых компаний в модификации корпоративной культуры в качестве основного нефинансового фактора конкурентоспособности;
- выявить основные проблемы в формировании и модификации корпоративной культуры в страховых компаниях;
- изучить особенности механизмов трансформации корпоративной культуры, свойственные страховым компаниям;
- разработать типовой комплекс изменений корпоративной культуры страховых компаний, обеспечивающий повышение экономической эффективности деятельности страховщиков;
- предложить комплекс показателей эффективности влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия для оценки экономического и социального эффекта от трансформации корпоративной культуры.

Научная новизна исследования заключается в выделении особой специфики корпоративной культуры страховых компаний и раскрытии ее особенностей применительно к современным российским условиям, а также в разработке рекомендаций по ее трансформации, направленных на повышение эффективности управления и экономических показателей страховой компании.

На защиту диссертационного исследования выносятся следующие положения научной новизны (личный вклад соискателя в решение поставленной научной проблемы):

1. Выявлено и обосновано наличие особенностей корпоративной культуры в страховой компании, к которым относятся, в первую очередь, наличие в корпоративной культуре страховой компании двух независимых субкультур - агентской и офисной; сильное влияние на корпоративную культуру факторов внешней среды; отсутствие специфических показателей, связанных с деятельностью страховой компании, по которым может производиться оценка эффективности существующей корпоративной культуры.
2. Обосновано, что на современном этапе развития страхового рынка в Российской Федерации в страховых компаниях нормы корпоративной культуры развиты формально, а нормы руководства и коммуникационные нормы требуют существенного пересмотра, что связано с преобладанием на страховом рынке обязательных и «добровольно-принудительных» видов страхования.
3. Доказана потребность российских страховых компаний в изменении корпоративной культуры на современном этапе в связи со значительными изменениями внешней предпринимательской среды на отечественном страховом рынке, а также определены существенные препятствия этому процессу (отсутствие выраженных ценностей и норм доминирующей

культуры; противоречие норм и ценностей агентской и офисной субкультур; непонимание акционерами и топ-менеджерами страховых компаний необходимости в модификации корпоративной культуры; недостаточная квалификация специалистов по работе с персоналом в страховых компаниях по вопросам корпоративной культуры; отсутствие внешних консультантов по корпоративной культуре, учитывающих специфику работы страховых компаний и др.).

4. Разработана совокупность методических рекомендаций по модернизации корпоративной культуры, включающая в себя: развитие агентской и офисной субкультуры на основе повышения заинтересованности в инновациях, создание единых ценностей корпоративной культуры страховщика, развитие норм руководства и коммуникационных ценностей, противодействие негативным для корпоративной культуры факторам внешней среды, а также развитие внутрикорпоративных общественных связей в целях повышения экономической эффективности и инновационного развития страховых компаний.

5. Установлены и структурированы факторы и сопутствующие риски, определяющие эффективность изменений корпоративной культуры в страховой компании применительно к деятельности страховых агентов, учитывающие как традиционные показатели продаж и результатов труда, так и специфические для страховой отрасли, базирующиеся на показателях качества страхового поля, степени и сложности его охвата, способов и каналов продаж страховых продуктов, повышенной текучести и сложности отбора страховых агентов.

Практическая значимость диссертации состоит в возможности применения выводов и рекомендаций в процессе управления корпоративной культурой страховых компаний. Результаты диссертации могут быть востребованы собственниками и руководителями страховых компаний при формировании и совершенствовании стратегии развития, руководителями и специалистами HR-отделов при формировании и управлении изменениями корпоративной культурой страховой компании, руководителями и специалистами подразделений по организации агентских продаж в качестве практического руководства при разработке программ обучения страховых агентов. Кроме того, разработанная методика оценки эффективности изменений корпоративной культуры будет интересна собственникам, руководителям и работникам финансовых подразделений с позиций оценки «затраты/изменение показателей корпоративной культуры/ изменение сборов по агентскому каналу продаж».

Апробация результатов исследования. Наиболее значимые выводы и результаты диссертационного исследования были апробированы в ОАО «Русский стандарт страхования» и в деятельности членов НП «Национальная

страховая гильдия», а также в ходе научно-практических конференций в Государственном Университете Управления (2010 – 2011 гг.), выступлений на Круглом столе Arthur Hunt, посвящённом HR-проблематике (Москва, 1.12.2006), Конференции "Страхование в составе соцпакета" (Москва, 9.10.2007), Форуме "Будущее страхового рынка - мнение лидеров" (Москва, 14.11.2007), X Всероссийском HR Форум (Москва, 20.03.2008), III Всероссийском HR-Форум (Санкт-Петербург, 17-18.09.2008) и др. Кроме того, основные результаты исследования были опубликованы в научно-практических журналах и материалах научно-практических конференций (всего 11 публикаций).

Теоретическими и методологическими основами исследования явились фундаментальные труды отечественных и зарубежных учёных и специалистов по проблемам анализа и трансформации корпоративной культуры. В качестве инструментов исследования использовались такие общенаучные методы изучения экономических и социальных явлений и процессов как системный подход, метод экспертных оценок, методы статистического анализа и сравнений.

Информационной базой работы послужили труды отечественных экономистов, аналитические и статистические обзоры, официальные данные государственных статистических органов (в частности, Федеральной службы государственной статистики), органов страхового надзора (бывш. Федеральной службы страхового надзора). Также были использованы открытые данные, предоставляемые различными страховыми компаниями, сведения, собранные отечественными специалистами и научно-исследовательскими центрами, исследования ряда ведущих экспертов в области управления корпоративной культурой.

Структура и содержание диссертации.

Общая характеристика работы

Глава 1. Теоретические аспекты управления корпоративной культурой страховой компании

1.1 Необходимость управления корпоративной культурой организации на современном этапе развития экономики

1.2. Роль и особенности корпоративной культуры в системе управления современной организации

1.3. Опыт управления корпоративной культурой современных российских страховых компаний

Глава 2. Методические подходы к управлению корпоративной культурой страховой компании

2.1. Системный подход к управлению корпоративной культурой

2.2. Актуальные проблемы современной практики управления корпоративной культурой страховой компании

2.3. Методический инструментарий управления корпоративной культурой страховой компании

Глава 3. Методические и практические рекомендации по управлению корпоративной культурой страховой компании

3.1. Практические рекомендации по модификации корпоративной культуры страховой компании

3.2. Оценка эффективности использования в страховой организации инновационной агентской субкультуры

Выводы по диссертационному исследованию

Список литературы

Приложения

II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Основные проблемы выбранной темы диссертационного исследования были рассмотрены по нескольким основным направлениям.

Выявлено и обосновано наличие особенностей корпоративной культуры в страховой компании, к которым относятся, в первую очередь, наличие в корпоративной культуре страховой компании двух независимых субкультур - агентской и офисной; сильное влияние на корпоративную культуру факторов внешней среды; отсутствие специфических показателей, связанных с деятельностью страховой компании, по которым может производиться оценка эффективности существующей корпоративной культуры.

В диссертационной работе на основании анализа существующих подходов обновлено определение корпоративной культуры страховой компании, под которой может пониматься система базовых ценностей, возникающих при создании страховой организации, которые способствуют достижению целей и задач предпринимательской деятельности компании, повышают ее управляемость и создают психологический климат работы в компании.

Корпоративная культура проанализирована как система, включающая две подсистемы – управляемую подсистему (объект управления) и управляющую подсистему (субъект управления). Объектом управления в системе корпоративной культуры страховых компаний выступает система ценностей, экономические и трудовые отношения в процессе их реализации. К субъектам управления в системе корпоративной культуры страховой организации относится группа людей, которые различными методами

воздействуют на корпоративную культуру, адаптируя ее под цели и задачи страховщика.

На основании анализа объектов и субъектов корпоративной культуры выделены десять ее особенностей, характерные для страховых компаний:

1. Наличие в страховой компании двух независимых субкультур в рамках корпоративной культуры – агентской субкультуры и офисной субкультуры, каждая из которых имеет собственные, часто противоречащие другой субкультуре характеристики.
2. Неоднородные корпоративные ценности и нормы, присущие отдельным субкультурам корпоративной культуры страховой компании, отсутствие сильно выраженных единых корпоративных ценностей.
3. Выраженность в страховых компаниях формальных ценностей и норм (в связи с развитием обязательных видов страхования и необходимостью соответствия законодательным нормам). Низкое развитие норм руководства и коммуникационных ценностей.
4. Необходимость учета при модификации корпоративной культуры в страховой компании низкого уровня страховой культуры и отрицательного имиджа страховой отрасли среди населения и предприятий.
5. Низкий уровень внутри корпоративных общественных связей (внутреннего пиара), приводящий к непониманию целей и задач развития компании, восприятию «в штыки» различных инноваций, особенно в агентской субкультуре.
6. Отсутствие собственной истории деятельности многих страховых компаний, которая подменяется либо «советской» легендой («Росгосстрах», «Ингосстрах»), либо «легендой иностранных акционеров» («РОСНО», «Цюрих» и другие).
7. Выраженная внешняя экономическая неопределенность, связанная с отсутствием четкого и общепризнанного плана развития страховой отрасли в Российской Федерации, что снижает социальную значимость страхования и приводит к отсутствию ориентиров компании в дальнейшем развитии, в том числе и по вопросам корпоративной культуры.
8. Отсутствие специфических показателей, связанных с деятельностью страховой компании, по которым может производиться оценка эффективности изменений корпоративной культуры в страховой компании.
9. Прямое внедрение в страховых компаниях с иностранными акционерами «глобальной» корпоративной культуры «материнских холдингов», отсутствие адаптации под особенности страховой отрасли в России, учета российского менталитета работников.
10. Отрицательное влияние на корпоративную культуру страховых компаний высокой активности надзорного органа (Федеральной службы страхового надзора) по вопросам банкротства и сокращения страховых компаний.

Для корпоративной культуры агентских сетей страховой компании характерны следующие особенности:

- Низкий (недостаточный) уровень погружения в корпоративную культуру страховой организации, что связано с особенностями деятельности страхового агента. Если офисный работник изучает корпоративную культуру в процессе всей работы, то агент получает информацию о компании только в течение 10 минут начального обучения.
- Обучение агента осуществляется только на начальном этапе, и носит технологический (программно-продажный характер). Составляющим корпоративной культуры (информации о ценностях компании, нематериальном поощрении, карьерной лестнице) уделяется недостаточное внимание.
- В агентских сетях сильно развит профессиональный рост, четко сформированы карьерные лестницы, определены критерии (в основном, финансовые) продвижения по ней. Разработана система материального и нематериального продвижения по карьерной лестнице агента.
- Жесткая детерминация производственного процесса (заключение договоров, сдача отчетности и прочее), и практически полная свобода в управлении рабочем временем.
- В организации работы агентских сетей используется планирование деятельности агентов по звонкам и встречам, а также более выражена (по сравнению с другим персоналом) отчетность о проделанной работе.
- Система мотиваций и стимулирования страховых агентов включает следующие элементы: агентское вознаграждение в зависимости от объемов заключенных при его посредничестве договоров страхования; система бонусного вознаграждения; трудовое или организационное стимулирование (конкурсы лучших агентов по различным категориям, разовые конкурсы, участие в различных сообществах и прочее); оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом; организация питания; программы обучения персонала, программы медицинского обслуживания, страхование жизни, программы выплат по временной нетрудоспособности, медицинское страхование и прочие (редко).
- Система борьбы с конфликтными ситуациями в агентской субкультуре может быть связана с особенностями взаимодействия агентов в процессе поиска клиентов, взаимодействия агентов и страховых компаний по вопросам создания и использования баз данных, формирования определенной структуры страховых портфелей и объемов продаж.

Обосновано, что на современном этапе развития страхового рынка в Российской Федерации в страховых компаниях нормы корпоративной культуры развиты формально, а нормы руководства и коммуникационные нормы требуют существенного пересмотра, что

связано с преобладанием на страховом рынке обязательных и «добровольно-принудительных» видов страхования.

В диссертационной работе предложена классификация объектов управления (ценностей и норм) по субъектам управления и механизмам распространения в компании. Объекты корпоративной культуры страховых компаний распределены в три группы: формальные нормы, нормы руководства и коммуникационные ценности (более подробно в Таб.1).

Изучение групп объектов управления в рамках предложенной классификации по страховым компаниям позволило выделить ряд существенных проблем их использования:

- Несоответствие формальных норм агентской и офисной субкультур страховых компаний;
- Трудности в доведении изменений формальных ценностей и норм для страховых агентов;
- Недостаточное понимание менеджментом страховых компаний необходимости развития норм руководства;
- Отсутствие развитых механизмов реализации коммуникационных норм и ценностей в агентской субкультуре;
- Недостаточная квалификация специалистов по управлению человеческими ресурсами по вопросам корпоративной культуры, отсутствием внешних консультантов, учитывающих специфику работы страховых компаний;
- Негативное отношение страховых компаний к использованию механизма «лидеры мнений» в агентской субкультуре.

Использование системного подхода к корпоративной культуре страховых компаний позволило сформулировать проблемы управления ею по элементам системы (представлены на Рис.1).

Таб.1. Классификация норм корпоративной культуры по субъектам управления и механизмам распространения в компании

Группа объектов управления	Общие особенности распространения в компании	Субъект управления
<p>Формальные нормы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Миссия организации и ее предназначение. 2. Полномочия и функции должностных лиц. 3. Оценка эффективности работы. 4. Деловой этикет. 5. Трудовая этика. 6. Корпоративный стиль компании. 	<p>Через внутренние документы, рабочие места и официальные каналы распространения информации</p>	<p>Акционеры, руководство, специалисты по управлению человеческими ресурсами</p>
<p>Нормы руководства:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Место работника в компании, значение различных руководящих должностей и функций. 2. Характер обращения с людьми 3. Критерии выбора на руководящие и контролируемые должности. 4. Организация работы и дисциплина, тип совместной деятельности. 5. Стиль руководства и управления. 6. Процессы принятия решений 7. Пути разрешения конфликтов 	<p>Через руководство компании</p>	<p>Руководство компании</p>
<p>Коммуникационные нормы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Система коммуникаций. 2. Культура общения 	<p>Через полуформальные и неформальные коммуникационные каналы.</p>	<p>Специалисты по внутреннему пиару, специалисты по управлению человеческими ресурсами.</p>

Отдельно в работе отмечается, что большинство из определенных механизмов перехода к инновационной корпоративной культуре в субкультуре страховых агентов практически не используется. То есть в исследовании делается вывод, что трансформация корпоративной культуры страховых компаний должна происходить в сторону инновационной корпоративной культуры, как наиболее эффективного на современном этапе образца корпоративной культуры.

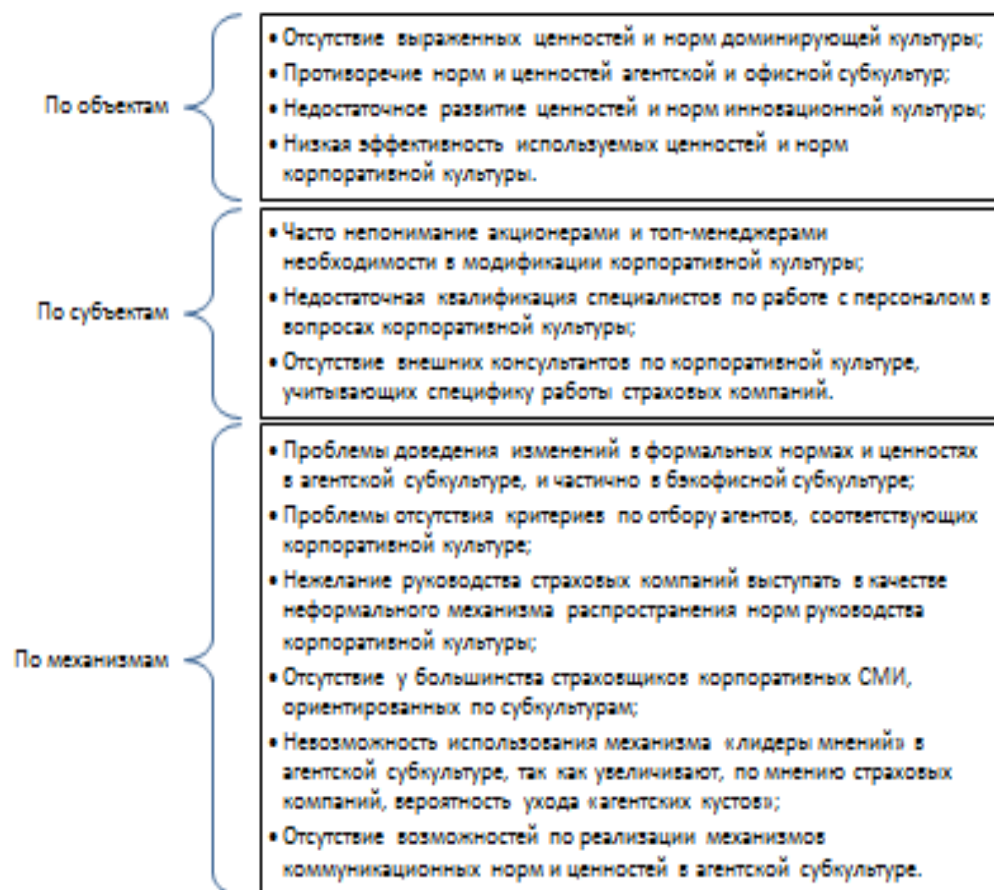


Рис.1 Проблемы по элементам системы управления корпоративной культурой в страховой компании

Изучение особенностей механизмов изменения корпоративной культуры страховых компаний произведено по группам ценностей и норм в соответствии с предложенной классификацией – формальные нормы, нормы руководства и коммуникационные нормы (представлены в Таб.2)

Таб.2 Механизмы перехода к инновационной корпоративной культуре

Черты инновационной корпоративной культуры	Механизмы достижения
Коллектив представляет собой сплоченную команду единомышленников	Понятные для всех сотрудников и принимаемые большинством сотрудников формальные документы. Корпоративные традиции (общее собрание, мифы, легенды, истории) Внутренний PR Работа отдела обучения и развития персонала, учебного центра (семинары, программа для

Черты инновационной корпоративной культуры	Механизмы достижения
	молодых сотрудников, конференции по корпоративной культуре)
Готовность к постоянной трансформации подходов к достижению поставленной цели, готовность идти на риск в части поиска новых путей решения возникших задач	Организация встреч руководителей с персоналом Общие конференции менеджеров и каскадные семинары для сотрудников Индивидуальное консультирование топ менеджеров Внутренний PR Воздействие через «лидеров мнений», «агентов изменений»
Основной движущий фактор работы – потребность в реализации творческого потенциала	Программы отбора персонала с высоким уровнем творческого потенциала Внутренний PR
Активное участие сотрудников в принятии управленческих решений	Организация встреч руководителей с персоналом Общие конференции менеджеров и каскадные семинары для сотрудников Воздействие через «лидеров мнений», «агентов изменений» Изменение бизнес-процессов с учетом корпоративной культуры
Взаимное доверие и разделение ответственности	Моделирование ролей, обучение и тренировка Изменение бизнес-процессов с учетом корпоративной культуры

Доказана потребность российских страховых компаний в изменении корпоративной культуры на современном этапе в связи со значительными изменениями внешней предпринимательской среды на отечественном страховом рынке, а также определены существенные препятствия этому процессу (отсутствие выраженных ценностей и норм доминирующей культуры; противоречие норм и ценностей агентской и офисной субкультур; непонимание акционерами и топ-менеджерами страховых компаний необходимости в модификации корпоративной культуры; недостаточная квалификация специалистов по работе с персоналом в страховых компаниях по вопросам корпоративной культуры; отсутствие внешних консультантов по корпоративной культуре, учитывающих специфику работы страховых компаний и др.).

В диссертационном исследовании сформированы факторы, определяющие потребность страховых компаний в изменении корпоративной культуры (см. в Таб.3).

Таб.3 Факторы потребности в изменении корпоративной культуры страховых компаний

Группы факторов	Факторы потребности
Факторы внешней среды	Отставание темпов роста экономики от докризисных уровней; Временное отставание посткризисного восстановления спроса на страховые услуги на 1-2 года; Усиление количественных и качественных показателей надзора со стороны Федеральной службы страхового надзора.
Внешние факторы страхового рынка	Усиление конкуренции по добровольным видам страхования по причине сокращения рынка; Усиление роли обязательных видов страхования с отсутствием ценовой, то есть рыночной, конкуренции; Нерыночная конкуренция между страховщиками за агентские и филиальные сети.
Внутрикорпоративные факторы	Снижение собираемой премии и доли на рынке в целом и по отдельным видам; Падение эффективности бизнеса (снижение прибыли); Активные процессы продаж, слияний и поглощений; Смена жизненного цикла страховых компаний.
Внутрикультурные факторы	Противоречие двух субкультур – агентской и офисной
Холдинговые факторы (для страховщиков, входящих в холдинги)	Расхождения реальных целей дочерних компаний и целей холдинга в целом; Низкая эффективность деятельности дочерних компаний, отсутствие инициативы с их стороны; Негативное отношение сотрудников дочерних компаний к управляющей компании, непонимание (неправильное понимание) ее роли и функций; Низкая эффективность контроля дочерних компаний со стороны управляющей, непрозрачность их деятельности

В условиях начавшейся в Российской Федерации трансформации экономической системы в сторону инновационной экономики на первый план выходят внутрикультуральные факторы потребности страховых компаний в изменении корпоративной культуры, связанные с низким уровнем использования механизмов перехода к инновационной корпоративной культуре в субкультуре страховых агентов.

Разработана совокупность методических рекомендаций по модернизации корпоративной культуры, включающая в себя: развитие агентской и офисной субкультуры на основе повышения

заинтересованности в инновациях, создание единых ценностей корпоративной культуры страховщика, развитие норм руководства и коммуникационных ценностей, противодействие негативным для корпоративной культуры факторам внешней среды, а также развитие внутрикорпоративных общественных связей в целях повышения экономической эффективности и инновационного развития страховых компаний.

В диссертационном исследовании к экономически эффективным изменениям корпоративной культуры страховой компании отнесены следующие процессы:

1. Внедрение инновационных агентских и офисных субкультур.
2. Развитие единых ценностей корпоративной культуры страховщика.
3. Развитие норм руководства и коммуникационных ценностей.
4. Противодействие негативным для корпоративной культуры факторам внешней среды.
5. Развитие внутри корпоративных общественных связей (внутреннего пиара).

Формирование инновационных субкультур в страховой компании должно базироваться на формировании и развитии единых ценностей корпоративной культуры.

В качестве объединяющих ценностей могут быть выбраны миссия страховой компании и ее предназначение; собственная история развития компании; кодекс корпоративной этики; корпоративный стиль компании.

Формулирование миссии компании не вызывает затруднений у большинства страховщиков. Необходимо отметить, что часто миссия требует правильного толкования в ее понимании, что особенно важно для работников разных корпоративных субкультур. Поэтому можно рекомендовать помимо непосредственно миссии компании одновременно готовить толкование данной миссии в рамках агентской и офисной групп работников. При этом важно, чтобы не было противоречия, видимого или скрытого, между миссией компании и декларируемыми целями в деятельности агентских и офисных групп.

В части создания «мифов» важное значение играет собственная история развития компании. На данный момент страховые компании реализуют «советскую» историю или «инострannую» историю. Основной критерий, который заставляет эксплуатировать советскую или зарубежную историю страхования, является срок существования компании. Нереальность подобных историй ощущают не только клиенты, но и работники компаний. Поэтому необходимо стремиться создавать собственные истории страховых компаний, пусть с небольшими 10-20 летними периодами существования, но

с насыщенной информацией по достижениям, объемам выплат, сервисным составляющим. Также в собственных историях должно быть уделено место новым акционерам компании, их вкладу в ее развитие, планам на будущее.

Кодекс корпоративной этики страховой компании должен регламентировать различные правила профессиональной деятельности и поведения агентских и офисных групп работников. Часто страховые компании при подготовке кодексов ориентируются на офисных работников, предлагаемые правила и нормы оказываются неисполнимыми для агентов, что приводит опять к отсутствию единых корпоративных норм.

Корпоративный стиль компании разработан практически во всех страховых компаниях, некоторые страховщики прошли неоднократные процедуры ребрендинга и обновления корпоративных стилей. В данном исследовании хотелось бы отметить, что в некоторых страховых компаниях корпоративные атрибуты (визитки, ручки, блокноты, портфели и прочее) предоставляются страховому агенту при достижении определенных объемов продаж. Данная практика не является верной, так как не способствует реализации единых ценностей и норм корпоративной культуры. Атрибуты корпоративного стиля должны предоставляться страховым агентам с момента заключения агентского договора.

Потребность страховых компаний в развитии норм руководства и коммуникационных ценностей является ключевым элементом модификации в направлении инновационной корпоративной культуры. В страховых компаниях на этапе начального обучения страхового агента практически не уделяется внимание определению места и роли агента в компании. В качестве рекомендаций может быть предложен 2-х часовой курс, включающий рассмотрение подчиненности страхового агента, его возможности обращения к иным специалистам компании и по каким вопросам. Также для страхового агента необходимо регламентировать порядок пользования внутренней телефонной связью и электронной почтой, порядок обращения с жалобами или предложениями, характер их рассмотрения. В страховых компаниях реализуется формальный характер общения со страховым агентом. Тем не менее, необходимо возродить, свойственные для «Госстраха» традиции наставничества, страховых династий, неформальных обучающих семинаров со специалистами андеррайтинга и урегулирования, шефства.

Также при разработке изменений корпоративной культуры необходимо принимать во внимание факторы внешней среды, которые могут оказывать отрицательное воздействие на психологический климат в коллективе, препятствовать восприятию работниками идей корпоративной культуры страховой компании.

В качестве противодействия влиянию отрицательного имиджа страховой отрасли в глазах населения и организаций предлагается ввести практику сбора и публикаций положительных отзывов страхователей компании. Помимо положительного воздействия на работников, сбор такой информации воздействует и на потенциальных клиентов, показывая им преимущества работы со страховщиком.

Также на работников компании отрицательное воздействие может оказывать внешняя экономическая неопределенность, связанная с недостаточной проработанностью и ориентированностью на страховые компании Концепции развития страховой отрасли в Российской Федерации. В этих условиях в страховой компании рекомендуется через каналы внутренней коммуникации распространять среди работников краткие аналитические отчеты (записки) о развитии страхового рынка и положении страховой компании на нем.

Также отрицательное воздействие на работников оказывают сообщения со ссылками на Федеральную службу страхового надзора и Российский союз автостраховщиков о банкротстве (сокращении числа) страховых компаний или отзыве у них лицензий. Минимизировать подобные сообщения может информация, распространяемая по внутренним каналам, о финансовой устойчивости страховой компании, с примерами финансовых показателей.

Отдельное влияние должно уделяться развитию внутри корпоративных общественных связей. В качестве механизмов внутреннего PR, актуальных для агентов следует указать корпоративные СМИ, внутренний сайт и лидеры мнений.

Необходимо учитывать, что при подготовке корпоративных изданий должен соблюдаться принцип «одно издание – одна аудитория», допускается сочетание аудиторий «клиенты» и «офисные работники». Следовательно, в идеале в компании должно выпускаться не менее 2-корпоративных изданий. Периодичность издания также зависит от его аудитории. Для агентской аудитории издание должно выходить 1 раз в 1-2 месяца, для офисных работников – 1 раз в квартал.

Внутренний агентский сайт должен выполнять следующие функции:

- обеспечение агента необходимыми для работы методическими разработками по продуктам и документами;
- функционирование в качестве удаленного доступа к рабочему месту, позволяющего формировать заказ на заключение договора страхования;
- обеспечение финансовой информацией (в личном кабинете) по статистике заключенных договоров, начисленному и выплаченному агентскому вознаграждению;

- доставка информационных блоков по компании и по страховому рынку;
- информирование о проводимых агентских акциях, изменениях в продуктах и прочих актуальных моментах;
- межагентское общение;
- возможность связи с руководителем агентской группы, уполномоченными лицами в компании по вопросам организации работы, предложений, жалоб и прочим;
- «изолированная» гостиная для посещений агентами других компаний в целях их «переманивания» в компанию;
- электронная доска почета;
- электронные лидеры мнений;
- доступ к открытым базам данных для «холодной» обработки;
- отслеживание дат перезаключения договоров агента и значимых дат для клиентов;
- возможность дистанционного обучения агента.

Формирование сети лидеров мнений среди агентов должно проводиться специалистами по корпоративной культуре, основываясь на независимых примерах (лидер и агенты не состоят в профессиональном сопряжении), ориентироваться на инновационные показатели.

На лидеров мнений в агентской субкультуре могут быть возложены следующие функции:

- выступают источником целей (показателей роста для остальных агентов);
- являются неформальными проводниками норм руководства, то есть показывают, какие нормы одобряются и поощряются руководством компании;
- выступают представителями (официальными) агентских групп на встречах с топ-менеджерами компании;
- обеспечивают непубличную негативную оценку действий агентов, способствуют исправлению неодобряемого поведения до общественного порицания;
- проводят как положительную, так и отрицательную коллективную оценку действий агентов;
- способствуют привлечению в страховую компанию агентов из других страховых компаний.

В качестве основных механизмов создания инновационной корпоративной культуры агентов (инновационной агентской субкультуры) выделены:

- создание более высоких входных барьеров при рекрутинге агентов;

- увеличение «привязки» агентов к страховой компании через формирование понимания корпоративной культуры, а также непосредственно через постоянные коммуникации с ответственными работниками компании (отчеты, задания, рабочие места и пр.);
- предоставление возможности выбора подходов к достижению цели страхового агента и страховой компании;
- выявление и использование творческого потенциала страхового агента для достижения поставленной цели;
- привлечение страховых агентов к сбору информации и принятию управленческих решений;
- проведение мероприятий по увеличению взаимного доверия между агентом и страховой компанией.

Реализация подобных мероприятий приведет к появлению в компании «ростков» инновационной агентской субкультуры, что обусловит повышение производительности труда, в данном случае, выраженной через рост агентских продаж. Качественно будет наблюдаться повышение сплоченности коллектива, снижение текучести агентов, их направленность на развитие инновационных подходов к достижению поставленной цели, возникновение взаимного доверия и взаимной ответственности.

Установлены и структурированы факторы и сопутствующие риски, определяющие эффективность изменений корпоративной культуры в страховой компании применительно к деятельности страховых агентов, учитывающие как традиционные показатели продаж и результатов труда, так и специфические для страховой отрасли, базирующиеся на показателях качества страхового поля, степени и сложности его охвата, способов и каналов продаж страховых продуктов, повышенной текучести и сложности отбора страховых агентов.

Основным количественным критерием оценки эффективности изменений агентской субкультуры выступает группа показателей производства, к которым относятся объем премий по договорам, заключенным агентами, а также доля премий по инновационным продуктам и каналам продаж.

Влияние изменений агентской субкультуры на продажи страховых услуг может иметь отсроченный характер, поэтому помимо основных рекомендуется использовать дополнительные количественные критерии, в качестве которых выступают специфические показатели труда (представлены в Таб.4).

Таб.4 Количественные показатели оценки эффективности внедрения инновационной агентской субкультуры

Показатель	Характеристика
Основные показатели	
Премии через агентский канал	Премии в млн. рублей по всем договорам, заключенным агентами за определенный период (квартал)
Средняя выработка одного агента	Рассчитывается как отношение премий, собранных через агентский канал, к числу агентов, которые приняли участие в заключении договоров.
Премии по инновационным продуктам	Премии в млн. рублей, собранные по новым продуктам, разработанным в компании в последний год. Ожидаемый показатель составляет 5%.
Премии по инновационным каналам	Премии по страховым продуктам, проданным агентом через нетрадиционные каналы продаж.
Дополнительные показатели	
Текучесть агентов	Рассчитывается для агентов, отработавших в компании более 1 года. Отношение числа уволившихся агентов к их среднему общему числу за период (квартал).
Коэффициент рекрутинга	Отражает степень повышения входных барьеров на должность «страховой агент»
Доля агентов-новичков, окончивших начальное обучение	Отношение числа агентов, окончивших начальное обучение, к общему числу агентов, приступивших к нему. Характеризует, в основном, ошибки в рекрутинге.
Доля новичков-агентов, вышедших на первую продажу	Отношение числа агентов, осуществивших первую продажу, к общему числу агентов, приступивших к начальному обучению. Характеризует отдельные аспекты инновационной агентской субкультуры.
Доля новичков-агентов, проработавших в компании 1 год	Отношение числа агентов, отработавших в компании 1 год, к общему числу агентов, приступивших к начальному обучению. Характеризует «привязанность» новичка-агента к страховой компании.

Качественные показатели отражают изменения в корпоративной культуре, не отражающиеся в количественных показателях. Предлагается в качестве качественных характеристик использовать оценку «привязанности» (лояльности) агента к работодателю, а также «опасения» агента по поводу работы в страховой компании.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Копитайко М.С. Особенности корпоративной культуры страховых компаний// ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика.-2011.-№2;
2. Копитайко М.С. Оценка эффективности внедрения в страховой организации инновационной агентской субкультуры// Кадровик. Кадровый менеджмент.-2011.-№9;
3. Брызгалов Д.В., Копитайко М.С., Цыганов А.А. Особенности корпоративной культуры страховых агентов в Российской Федерации// Кадровик. Кадровый менеджмент.-2011.-№3;

В иных изданиях:

4. Копитайко М.С. Корпоративная культура в управлении агентской сетью страховой компании// Организация продаж страховых продуктов.-2011.-№2-3;
5. Копитайко М.С. Учет особенностей корпоративной культуры страховой компании// Управление в страховой компании.-2011.-№2-3;
6. Копитайко М.С. Методический инструментарий управления корпоративной культурой страховой компании// Управление в страховой компании.-2011.-№1;
7. Копитайко М.С. Проблемы современной практики управления корпоративной культурой страховой компании// Управление в страховой компании.-2010.-№1-2;
8. Копитайко М.С. Корпоративная культура страховщика как ключевой фактор повышения конкурентоспособности страховщика в условиях посткризисного восстановления экономики// Место и роль России в мировом хозяйстве. Сборник статей V международной научно-практической конференции. Воронеж, ВГТА, 2011;
9. Копитайко М.С. Развитие единых ценностей корпоративной культуры страховой компании// Сборник тезисов выступлений на 26-ой Всероссийской научной конференции молодых учёных «Реформы в России и проблемы управления». М., 2011;
10. Копитайко М.С. Признаки сильной корпоративной культуры// Социально-экономическое развитие хозяйственных систем в современных условиях: Опыт, проблемы, перспективы: Сб. науч. тр. межд. науч.-практ. конф. Т. 1 / Под общ. ред. С.Г. Журавина. – Москва-Магнитогорск, 2010;
11. Копитайко М.С. Что стоит за «подушевым нормативом»?// Страхование здоровья.-2002.-№2;
12. Копитайко М.С. Медицинское страхование. Диапазон решений// Медицинская кафедра.-2002.-№1