

# Изследване на системата за оценяване и развитие на човешките ресурси в организация от застрахователния сектор

**Васил Костурков\***

**Резюме:** Настоящата статия се фокусира към определянето на спецификите на човешките ресурси през призмата на ролята им в застрахователното дружество, тяхното участие в неговата дейност и приносът им към резултатите. Статията представя на концептуално ниво подхода, структурата, целите и задачите на едно такова изследване, както и описва очакваните резултати. Описана е структурата на застрахователното дружество с оглед разпределението на човешките ресурси. Посочени са и аргументите за нуждата от едно такова изследване, налагащо се от динамиката на развитие на застрахователния сектор, новите предизвикателства пред него и ролята на хората като основен ресурс.

**Ключови думи:** човешки ресурси, застраховане, структура на организация.

**JEL:** O15.

**Увод**

**В**нешното развиващо се динамично общество хората като ресурс

стават все по-оскъдни и по-предизвикателни за намиране, за позиционирането им на правилното и оптимално за тях място. Във време, в което всичко по закономерен ред върви към дигитализация, хората като основен производител на блага минават на заден план или са negliжирани в контекста на желанието за оптимизация посредством машини и изкуствен интелект. Тази глобална тенденция не подминава и сектора на предоставянето на застрахователни услуги.

На първо място следва да очертаем „терена“ на изследването, а именно застрахователния сектор. Застрахователният сектор може да бъде приравнен за целите на изследването към застрахователния пазар, който може да се определи като:

- *Съвкупност от всички места, на които се предлагат и продават застрахователни продукти. На тези места застрахователят, посредством своите посредници (агенти и брокери) или директно (директни канали за продажба) се среща с юридически и физически лица и договаря сключване на договора.*

\* Васил Костурков е докторант в катедра „Човешки ресурси и социална защита“ на УНСС.

- *Съвкупност от всички застрахователни сделки, които се сключват на дадена територия между застрахователите и застрахованите.*

Хората са основните участници на пазара, но са и обект на застраховане и като такъв са тема на други изследвания в контекста и на предлагачи и ползващи застраховките.

### Изложение

Човешките ресурси в застрахователното гружество са специфични и се различават от класическото разбиране за човешки ресурс в едно предприятие от сферата на производството или дори банковия сектор. Именно тази многопластовост и различие, обект на изследване, рядко предполагат известна степен консервативни подходи в управлението от мениджмънта на застрахователните компании, свикнали на рестриктивното и високо ниво на традиционализъм, диктувани от същността им.

Човешките ресурси на застрахователното гружество са хората в организацията със своята професионална квалификация, личностни качества и нагласи, които полагат труд с основна цел да постигнат своите и на гружеството стопански и други цели (Димитрова, 2020, с. 55).

Настоящото изследване ще се опрe на проучване и описване на системата на оценяване и развитието на хората в застрахователна(ни) компания(нии), като предполага описание и анализ на точно определени проблеми с цел предложения за решения. Такова едно изследване на застрахователния пазар се налага от липсата на интердисциплинарни и тесни специалисти в областта на

застраховането и човешките ресурси, които от една страна да познават тънката специфика и структура на човешките ресурси и същевременно да могат да видят „дефектите“ и да предложат сравнително адекватни и достижими за прилагане нови мерки в контекста на застраховането.

Основната цел на изследването е:

***Подобряване (усъвършенстване) на съществуващата система на оценка и развитие на човешките ресурси в организация(ии) от застрахователния сектор с оглед евентуално софтуерно решение, което ще се определи в последващ анализ (при необходимост от такава) на база проведено проучване.***

За да се постигне поставената цел, изследването следва да даде отговор на въпроси, които се определят и като **задачи**:

- *Определяне на структурата на човешките ресурси в организация от застрахователния сектор като теоретична постановка и реално измерение;*
- *Дефиниране на основните отговорности и полета на действие на човешките ресурси, съгласно различните процеси в организацията, обусловени от действащото законодателство, теоретичните модели и практиката;*
- *Определяне и описание на основните компетентности, необходими на различните участници в процесите в организацията с оглед постигането на резултати на принципа „as per agree“ (както е договорено) на теоретично ниво и реално определени в организацията;*
- *Описание на теоретичните методи и модели за оценка на компетентности-*

## Управление на ресурси и разходи

*те и постиганите резултати в организацията;*

- *Анализ и оценка на действащата в организацията система за оценка на компетентностите и постиганите резултати с посочване на нейните силни и слаби страни, както и резултатите и ефектите от тях, които тя генерира;*
- *Описание на теоретичните методи и модели за развитие на човешките ресурси и пречупването им през призмата на организация в застрахователния сектор;*
- *Анализ и оценка на действащата система за развитие (кариерно, личностно) на човешките ресурси в организацията на базата на компетентностите и постиганите резултати, с посочване на нейните силни и слаби страни;*
- *Препоръки по отношение на нововъведения и подобрене в обследваните системи в контекста на евентуално софтуерно решение – представяне на техническо задание, анализ на ползите и принос към резултата на организацията;*
- *Цялостни изводи и количествени резултати от препоръките и внедряването на евентуално софтуерно решение.*

Поставените по-горе задачи и дейности, които целят изработването на определено решение за дадена организация, поради липсата на подробни анализи, следва да могат да дадат един сравнително универсален аналитичен подход и поредица от стъпки, които да са приложими на ниво сектор. Към момента се прилага подходът, унифициран за финансовия сектор, без да се вземат предвид доста особености, които настоящото изследване ще се опита да опише,

анализира, оцени, систематизира и да даде препоръка за подобрене.

Изследването се стреми да допринесе за обогатяването от една страна на теорията за управление на човешките ресурси, давайки анализ на материята в контекста на един доста обширен и богат сектор от икономическия живот – застрахователния. От друга страна ще се опита да допринесе за един по-интердисциплинарен подход върху работата на хората от този сектор, свързан с управлението и управлението на рискове, тяхната превенция и възмездяване, независимо дали са от спектъра на живота или имуществото ни.

За да постигне поставената цел и описаните по-горе задачи, настоящото изследване ще стъпи на конкретен анализ на проблеми на една или повече застрахователни компании, част от застрахователния сектор. С такова едно проучване ще се цели да се направят значими и общоприложими изводи през призмата и на допълнителен сравнителен анализ с приети практики в областта на човешките ресурси, тяхното оценяване, развитие и анализ.

Изучаването на определена застрахователна компания под формата на „казусно проучване“ (case study) е свързано с подробно описание и анализ на следните параметри:

- ❖ *Организационната структура на застрахователното дружество и разпределението на различните отговорности, свързани с човешките ресурси;*
- ❖ *Състава на човешките ресурси на организацията и зависимостите помежду им – функционални и йерархични;*

- ❖ *Конкретните функции на специфичните и неспецифични позиции в дружеството като част от човешките ресурси;*
- ❖ *Необходимите професионални знания и умения за всяка една от обследваните позиции, приоритетните компетентности, необходими за професионалното представяне;*
- ❖ *Критериите за оценка на общото представяне на ниво организация;*
- ❖ *Конкретните критерии за оценка на специфичните и неспецифичните позиции в организацията;*
- ❖ *Общата политика на организацията по отношение на развитието на хората в нея с аспекта на придобиването на нови компетентности, нови отговорности или преместването им в нова среда;*
- ❖ *Конкретната система за развитие на определените специфични и неспецифични позиции в организацията.*

На база на горното подробно проучване на конкретната организация ще се направят определени изводи, от които да се изведат и основните проблеми по отношение на оценката на служителите. След като проблемите бъдат идентифицирани и подробно описани, то на база на работещи модели ще се изготвят препоръки и прогнозни модели за резултатите от прилагането на препоръките в организацията. Подходът ще бъде същият и по отношение на развитието на човешките ресурси.

Част от препоръките следва да са насочени към прилагането на дигитални инструменти в оценяването и развитието на човешките ресурси. При анализа може да се установи, че ако има налични такива, то ефектът от тях е недостатъчен. В този случай ще се изготви и предложение за подобрение на тези инструменти

или дори подмяната им с нови и носещи повече „принадена стойност“ не само за работодателя, но основно за служителите.

В хода на анализа сериозно място ще заеме и особеността на това, че организацията от застрахователния сектор е отговорна за развитието не само за собствените си човешки ресурси, но носи отговорност и за ресурси на други юридически лица. Лицата извън организацията са представителите на застрахователните брокери например, които следва да са обучени и да познават конкретните продукти. Ето защо и всеки застраховател, предвид действащата нормативна база, следва да обучава и да подпомага развитието на служителите на застрахователните брокери с оглед качеството на застрахователната услуга.

Обект на описаните по-горе цел и поставените задачи, както бе изяснено, ще е организация или организации от застрахователния сектор.

Спецификата на този сектор е, че голяма част от застрахователните компании са изправени пред един **основен проблем, а именно, че трябва да могат да осигурят човешки ресурси**, които да са **запознати и с общото, и с животно-застраховането**. Това налага не само широк обхват от знания и умения на администрацията, но и необходимостта от специфични човешки ресурси – хората, свързани с директното разпространение на застрахователните продукти, и директната работа с ползвателите на тези услуги – застрахователните посредници.

Ето защо в началото следва ясно да се даде конкретно определение какво се разбира под човешки ресурси в една

## Управление на ресурси и разходи

организация от застрахователния сектор.

**Човешките ресурси на застрахователната компания са нейните служители, пряко заети в управлението, оценката и разпределението на застрахователните рискове – администрация, лицата, пряко заети с продажбата на застрахователните продукти на организацията като нейни служители (на трудово правоотношение, свързано с пласмента на застрахователни продукти и услуги), и лицата, част от други юридически лица, натоварени от последните да търсят и продават застрахователни продукти от името и за сметка на ползвателите на услугите (застрахователни брокери).**

Следва да се направи необходимото уточнение, че **настоящата дефиниция** е съставена, за да послужи за целите на изследването и не отчита част от формите на организации от застрахователния сектор, каквито са например застрахователните каптиви, гържавните застрахователи и застрахователните кооперации.

Човешките ресурси са обект на управление от страна на мениджърите на застрахователното дружество, като това е специфична управленска дейност за привличане, задържане, мотивиране, развитие и използване на хората, необходими за постигането на целите на съответните звена и на макро-целите на организацията (Атанасова, 2015, с. 7). Като част от тази дейност в коментираното изследване ще се акцентира върху специфичните дейности по оценката и развитието на човешките ресурси, част от застрахователното дружество.

Обект на изследването ще е застраховател (застрахователи), имащ(и) право да продава застрахователни продукти съгласно приложенията на Кодекса за застраховане, чрез неговите собствени застрахователни агенти и застрахователните брокери, с които е сключил договор за застрахователно посредничество. Като всяка една структура, насочена към определен резултат, застрахователното дружество има структура на човешките ресурси, съставена от оперативна администрация и търговска такава. Спецификата тук е именно разпределението в търговската организация – тя е и нейна, и външна, такава, върху чието съдържание, развитие и оценка има влияние, и такава, която може да оцени единствено през резултатното представяне.

Структурата на човешките ресурси на една застрахователна компания може да се разглежда през няколко аспекта:

- *Собственост на ресурса – „собствен“ и външен – по отношение на правоотношението – на трудово правоотношение или на договор за предоставяне на различен вид услуги – консултантски, за застрахователно посредничество;*
- *Роля на ресурса – административна и търговска;*
- *Съгласно компетенцията – специфични и общи – по отношение на изпълняваните задължения в дружеството. Например за специфични може да се приемат длъжностите, свързани със застрахователната ликвидация, а за общи – счетоводните;*
- *Измерител на резултата от дейността – носещ административен капацитет и носещ пряк финансов резултат.*

## Управление на ресурси и разходи

Представена структурата на Дружеството, на базата на горните специфики, изглежда така, както е показана на фигура 1.

От друга страна човешките ресурси в застрахователното дружество могат да бъдат разделени и по отношение на самата организация – дали са част от нея или са извън нея. В този случай човешките ресурси са съставени от два компонента – заети във вътрешната служба на дружеството и външната мрежа от застрахователни посредници (Димитрова, 2020, с. 55).

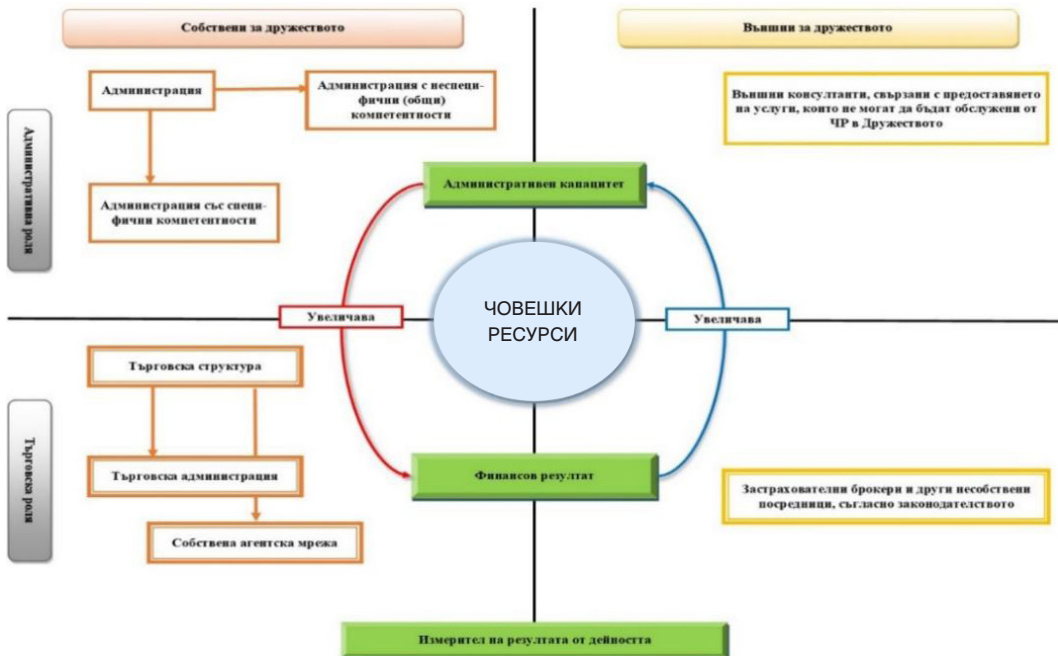
Вътрешните човешки ресурси са административните функции, присъщи за застрахователното дружество с относително постоянна структура,

## Човешки ресурси

разпределение и брой от служители на трудови договори.

Външните човешки ресурси, в светлината на настоящото изследване и предвид описаното по-горе, са мрежата от застрахователни посредници – агенти и брокери, различни консултанти – доверени лекари, вещи лица, оценители, аварийни комисари. Тази част от човешките ресурси на застрахователното дружество се характеризира с високо ниво на динамика, обусловена от това, че човешките ресурси не работят на трудов договор за застрахователя.

Следва да се отбележи и друга специфика, а именно, че все по-рядко, например, на пазара оперират ексклузивни застрахователни агенти. В днешно време застрахователните посредници са ресурс



Фигура 1. Структура на застрахователното дружество

Източник: авторът

## Управление на ресурси и разходи

на повече от един застраховател, разбира се в рамките на законовите предпоставки – пласирането на различни продукти и видове застраховки за различните застрахователи. Това определя високо ниво на относителна несигурност и „мобилност“ на тази част от човешките ресурси.

Както бе описано по-горе, изследването ще се фокусира върху оценяването и развитието на човешките ресурси в застрахователното гружество, отчитайки съответните специфики на икономическата дейност „застраховане“ и налаганите от това определени изисквания.

Като база за определяне на това какво се разбира под **системата за оценяване и развитие на човешките ресурси в едно застрахователно гружество**, в изследването ще се приеме, че **обучението и развитието на човешките ресурси е цялостният процес на усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението на заетите да изпълняват на изискването (вкл. нарастващото) равнище настоящи и бъдещи работни задължения, свързани и с кариерното развитие** (Атанасова, 2015, с. 89).

Кариерното развитие може да бъде прието като непосредствено следствие от процеса по оценяване на човешките ресурси. **Оценяването на изпълнението или представянето на човешките ресурси в организацията се разбира като процес на систематизиране и анализирание на информация, въз основа на която се аргументират както оценката на степента на изпълнение на работните задължения и цели и на притежаваните**

**компетенции, така и насоките/препоръките за бъдещо усъвършенстване** (Атанасова, 2015, с. 104).

След като основните участници в изследването и теоретичната постановка на това какво се разбира под оценка и развитие на човешките ресурси са вече очертани, то следва да формулираме какво ще се приема за системата за оценяване и развитие на човешките ресурси в едно гружество, част от застрахователния сектор за целите на изследването.

Под **система за оценяване и развитие на човешките ресурси** за целите на изследването ще се приема:

**Съвкупността на взаимно-свързаните дейности по измерване, систематизиране и анализ на представянето на всяка една функция в застрахователното гружество, част от човешките ресурси (външни или вътрешни), посредством количествени и качествени измерители, водещи до действия за усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението на заетите да изпълняват на по-високо от преди това равнище настоящи и бъдещи работни задължения, свързани и с кариерното развитие.**

Системата може да бъде описана обротно по следния начин (Каплан и Нортън, 2005):

$$SHRD = \Sigma KPI + \Sigma CPS$$

Където:

**SHRD** – системата за развитие на човешките ресурси в организацията, която следва да е обект на описание и отговорност на най-висшия мениджмънт,

отговорен за представянето и развитието на хората.

Сборът, който представлява тя, е сборът от конкретни измерители на представянето и дейностите по кариерното развитие на хората.

Измерителите трябва да се отчитат на определени времеви интервали и трябва да са постижими, но така също и да говорят на анализиращите ги мениджъри. Съществува определен риск дадени измерители на представянето просто да останат само цифри, които да не носят нито информация, нито принадлежна стойност за ползвателя им.

**KPI** – ключов показател за изпълнение, количествено измерима мярка за представяне във времето за конкретна цел или поставена производствена задача.

KPI предоставят цели, към които служителите да се стремят, етапи за измерване на напредъка и идеи, които помагат на хората в организацията да вземат по-добри решения. Определят се на база на конкретната специфика на дейността на стратегическо и оперативно ниво. Тези показатели трябва да са определен брой, гарантиращ от една страна цялостната картина на извършваната дейност и представянето, а от друга да са и контролен механизъм за предотвратяването на пропуски и нарушения на ритъма на работата, за реалната невъзможност за постигането на стратегическите цели. Това прави този инструмент за оценка в днешно време доминантен.

KPI подкрепят стратегията за развитие на организацията и помагат на работещите в нея да се съсредоточат

върху това, което е важно. Пример за ключов показател за ефективност е „насочени нови клиенти на месец“ или „срок за обработване на нова застрахователна претенция“.

Ключовите показатели за ефективност могат да се класифицират в няколко вида, според това какво и как измерват те. Докато някои се използват за измерване на месечния напредък спрямо дадена цел, други имат по-дългосрочен фокус. Единственото общо нещо е, че тези измерители са обвързани със стратегически цели. Те могат да са (Адаптирано, вътрефирмено обучение на гружество, част от застрахователния сектор, на тема „Оценка на преставянето“):

1) **Стратегически** – измерват основни ключови показатели за ефективност и са свързани с наблюдение и проследяване на основните цели на организацията. Ръководителите обикновено търсят един или два стратегически KPI, за да разберат как се справя организацията във всеки даден момент.

*Стратегически KPI's за организация от застрахователния бизнес са например: квотата на възвръщаемост на инвестициите по дългосрочни спестовни застраховки, приходи от записани и получени (спечелени) премии, квота на щетимост, разходи за основната дейност и развитието на пазарения дял.*

2) **Оперативни** – измерват ефективността в по-кратък период от време и са фокусирани върху организационните процеси и ефективността на взетите стратегически решения и начина, по който те са сведени до оперативни



## Управление на ресурси и разходи

задачи. Като оперативен инструмент този вид KPI's позволява на мениджмънта да оценява представянето във всеки един момент и да предотвратява евентуални рискове от дейността, например.

Оперативни KPI's за организация от застрахователния бизнес са например: продажби по региони и по продукти, продажби по линии бизнес и по вид на посредника, размер и честота на застрахователните претенции по линии на бизнес и по рискове, размер на инвестираните дялове по инвестиционни застрахователни продукти.

- 3) **Функционални** – измерват ефективност на специфични функции като финанси, ликвидация на застрахователни претенции, ИТ и др. Докато ИТ може да проследява времето за разрешаване или средното време на работа, финансовите KPI проследяват brutния марж на печалбата или възвръщаемостта на активите. Тези функционални KPI могат също да бъдат класифицирани като стратегически или оперативни.
- 4) **Водещи срещу изоставащи** – независимо от типа ключов индикатор за ефективност, който дефинирате, трябва да знаете разликата между водещи индикатори и изоставащи индикатори. Докато водещите KPI могат да помогнат за прогнозиране на резултатите, изоставащите KPI проследяват какво вече се е случило.

Организациите използват комбинация от двете, за да гарантират, че проследяват най-важното.

**CPS** – система за карьерно развитие (career path system) – това е съвкупността от всички мерки и дейности, имащи за цел да развият даден служител или група от служители по определен начин. Този начин е съобразен със структурната специфика на организацията и с конкретните умения, знания и необходимост на дадения служител през призмата на резултатите, които се очакват от него и които са свързани с постигането на целите на организацията. Представлява един от основните мотивиращи инструменти в организацията. Разработването на такива пътеки на ниво позиция и на ниво индивид позволява на Организацията да има пълна оценка върху разположения ресурс, както и да планира по-правилно и цялостно неговото управление.

## Заклучение

В заключение следва да се посочи конкретно и приносът на едно такова изследване към науката за управление на човешките ресурси, застраховането и проклитиката, а именно:

**разработването на модел, приложим на секторно ниво, за изготвянето на единна система за оценяване и развитие на специфичните човешки ресурси на едно застрахователно дружество, така че то да може да реализира основните си задачи и цели, в контекста на новите тенденции за дигитализация.**

**Цитирани източници (References):**

1. Атанасова, М. (2015). Мениджмънт на човешките ресурси – теория и практика. София: „Авангард Прима“, с. 7, 89, 104.  
(Atanasova, M. (2015). Menidzhmant na choveshkite resursi – teoria i praktika. Sofia: „Avangard Prima“, s. 7, 89, 104)
2. Атанасова, М. (2015). Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите – теория и практика. София: „Авангард Прима“.  
(Atanasova, M. (2015). Obuchenie i razvitie na choveshkite resursi v organizatsiite – teoria i praktika. Sofia: „Avangard Prima“)
3. Димитрова, Г. (2020). Особенности на системата за управление на човешките ресурси на застрахователното дружество. Списание „Индустриални отношения и обществено развитие“, бр. 1/2020, с. 55.  
(Dimitrova, G. (2020). Osobenosti na sistemata za upravlennie na choveshkite resursi na zastrahovatelnoto druzhestvo. Spisanie „Industrialni otnoshenia i obshtestveno razvitie“, br. 1/2020, s. 55)
4. Драганов, Хр., Й. Близнаков (2000). Застраховане. София: „Тракия М“.  
(Draganov, Hr., Y. Bliznakov (2000). Zastrahovane. Sofia: „Trakia M“)
5. Драганов, Хр., Й. Близнаков, Г. Димитрова (2001). Застрахователен пазар. София: „Тракия М“.  
(Draganov, Hr., Y. Bliznakov, G. Dimitrova (2001). Zastrahovatelyen pazar. Sofia: „Trakia M“)
6. Дулевски, Л., Л. Стефанов, М. Атанасова, М. Паунов, Н. Павлов, Хр. Малешков (2016). Икономика на труда. София, ИК – УНСС.  
(Dulevski, L., L. Stefanov, M. Atanasova, M. Paunov, N. Pavlov, Hr. Maleshkov (2016). Ikonomika na truda. Sofia, IK – UNSS)
7. Каплан, Р.С. и П.Д. Нортън (2005). Балансирана система от показатели за ефективност. Как да превърнем стратегията в действие. София: „Класика и Стил“.  
(Kaplan, R.S. i P.D. Nortan (2005). Balansirana sistema ot pokazateli za efektivnost. Kak da prevarnem strategiyata v deystvie. Sofia: „Klasika i Stil“)
8. Паунов, М. (2001). Трудова мотивация. София, УИ „Стопанство“.  
(Paunov, M. (2001). Trudova motivatsia. Sofia, UI „Stopanstvo“)
9. Паунов, М. (2006). Организационно поведение. София: „Сиела – Софт енд публишинг“.  
(Paunov, M. (2006). Organizatsionno povedenie. Sofia: „Siela – Soft end publishing“)
10. Tony Miller (2019). The New World of Human Resources and Employment: How Artificial Intelligence and Process Redesign is Driving Dramatic Change. Business Expert Press LLC, New York, 2019.

## Izsledvane na sistemata za otsenyavane i razvitie na choveshkite resursi v organizatsia ot zastrahovatelnia sektor

Vasil Kosturkov

## Research of the System for Evaluation and Development of Human Resources in an Organization from the Insurance Sector

Vasil Kosturkov

**Abstract:** This article focuses on determining the specifics of human resources through the prism of their role in the insurance company, their participation in its activity and their contribution to the results. The article presents at a conceptual level the approach, structure, goals and tasks of such a study, and describes the expected results. The structure of the insurance company is described in view of the distribution of human resources. The arguments for the need for such a study, imposed by the dynamics of development of the insurance sector, the new challenges before it and the role of people as the main resource, are also indicated.

**Key words:** human resource, insurance, organization structure.

**JEL:** O15.