

## СТРУКТУРА ТА ПОКАЗНИКИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

*У статті розглянуто основні складові інтелектуального капіталу страхової компанії з акцентом на людські активи. Наголошено на необхідності адаптації нових співробітників для підвищення ефективності віддачі від людського капіталу. Виокремлено основні види адаптації, що використовуються у страхових компаніях України.*

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, страхові компанії, людський капітал, адаптація, наставництво.

Ринок страхових послуг залишається найбільш капіталізованим серед інших небанківських фінансових ринків. Загальна кількість страхових компаній станом на 31 берез. 2011 р. становила 453, у тому числі зі страхування життя – 66 компаній, інших видів страхування – 387 компаній, (станом на 31 берез. 2010 р. – 444 компанії, у тому числі зі страхування життя – 70 компаній, з інших видів страхування – 374 компанії).

За даними Держкомстату, у I кварталі 2011 р. на ринку страхування відбулося незначне «пожвавлення», при цьому показники ще не досягли докризових значень. Порівняно з I кварталом 2010 р. на 1 395,2 млн грн (29,7%) збільшився обсяг надходжень валових страхових премій, обсяг чистих страхових премій збільшився на 315,9 млн грн (11,5%).

У сучасних умовах велику роль в оцінюванні вартості бізнесу страхової компанії має її репутація, бренд, які іноді складають до 50% від загальної ринкової вартості фірми. Усе це є складовими частинами інтелектуального капіталу страхової компанії, який наразі не відображається у бухгалтерській звітності та доладно піддається грошовій оцінці. Головною проблемою саме страхових компаній є висока плинність кадрів, що спричиняє послаблення позиції на ринку, розкриття внутрішньокорпоративної культури та цінностей, великі втрати фінансових ресурсів.

Увага до ролі інтелектуального капіталу підприємств актуалізувалася наприкінці 60-х - початку 70-х рр. XX ст. Вважається, що термін «інтелектуальний капітал» уперше був використаний Дж. Гелбрейтом у 1969 р. Значний внесок у розвиток питання з погляду уточнення змісту об'єкта дослідження та виокремлення його структурних елементів зробили у 90-ті рр. зарубіжні вчені та практики. Так, Т. Фортьюн, Л. Едвінсон, П. Саліван, Л. Прусак, І. Роос, І. Хіро-які підкреслюють взаємозв'язок накопичених корпорацією знань та її майбутніх можливостей, втілюваних у ринковій вартості [1-12].

Метою статті є визначення структури та складу показників інтелектуального капіталу страхової компанії, обґрунтування важливості підвищення ефективності управління персоналом, як основної складової інтелектуального капіталу.

Шведська страхова компанія Skandia вважається першою великою компанією, яка провела послідовну роботу щодо вимірювання активів. У 1985 р. вона першою розробила форму внутрішнього звіту з інтелектуального капіталу та стала першою компанією, що випустила для акціонерів у 1994 р. додаток з інтелектуального капіталу до традиційного фінансового звіту. Дії інших компаній, включаючи ініціативи компанії Dow Chemical стосовно оцінки її НДДКР і патентного процесу, значною мірою спиралися на багатомірну концептуалізацією організаційної цінності компанії Skandia.

Лейф Едвісон, головний архітектор ініціатив компанії Skandia, розробив динамічну та цілісну модель звітності з інтелектуального капіталу під назвою «Навігатор», сфокусовану на п'яти основних сферах застосування: фінансах, споживачі, процесі, оновленні та розвитку, людському капіталі [8]. Ця нова таксономія звітності була націлена на визначення витоків цінності компанії шляхом вимірювання прихованих динамічних факторів, що лежать в основі «спостережуваної компанії як сукупності будівель і продуктів». Згідно з моделлю Skandia, приховані фактори людського та структурного капіталу, взяті разом, складають інтелектуальний капітал.

Людський капітал визначається як сукупність знань, умінь, навичок, інноваційності та здатності окремих працівників компанії виконувати поточну завдання. Він також включає в себе цінності, культуру та філософію компанії. Компанія не може володіти людським капіталом.

Структурний капітал включає технічне, програмне забезпечення, бази даних, організаційну структуру, патенти, торгові марки й усе інше, що перебуває в розпорядженні організації та підтримує продуктивність працівників, тобто все те, що залишається в офісі після того, як працівники пішли додому. Крім того, структурний капітал забезпечує клієнтський капітал – взаємини з ключовими споживачами. На відміну від людського капіталу, структурним капіталом можна володіти, а отже, і торгувати.

Інтелектуальний капітал дорівнює сумі людського та структурного капіталу. На думку Едвінсона та Мелоуна, інтелектуальний капітал включає прикладний досвід, організаційну технологію, відносини з клієнтами, професійні вміння та навички, які забезпечують компанії Skandia конкурентну перевагу на ринку [2].

У підсумку схема цінності компанії Skandia містить як фінансові, так і нефінансові елементи, які об'єднуються для визначення ринкової вартості компанії, як показано нижче. Ця концептуалізація забезпечила компанії Skandia певну рівновагу при спробі представити фінансову і нефінансову звітність, розкрити та наочно представити свій інтелектуальний капітал, пов'язати своє стратегічне бачення з ключовими компетенціями компанії, відобразивши технологію поширення знань і активи знань, крім традиційної інтелектуальної власності, і краще представити свою ринкову цінність. Схему цінностей вищезазначеної компанії подано на рисунку 1.

У звіті з інтелектуального капіталу компанії Skandia використовується 91 новий показник інтелектуального капіталу плюс 73 традиційні показники для визначення п'яти основних сфер, складових моделі «Навігатор» [5; 6].



Рисунок 1 – Схема цінностей компанії Skandia

Едвінсон і Мелоун визнають, що різні показники можуть бути надлишковими або не завжди корисними. Проте намагаючись використовувати свій досвід для створення універсального звіту з інтелектуального капіталу, вони все ж рекомендують 112 показників. У таблиці 1 наводиться декілька таких показників.

Таблиця 1 – Зразок показників інтелектуального капіталу компанії Skandia

Сфери застосування показників	Показники інтелектуального капіталу
Фінанси	Обсяг доходів на одного працівника (\$) Доходи від нових клієнтів / сукупний дохід (\$) Прибуток від нових ділових операцій (\$)
Клієнти	Кількість днів, витрачених на відвідання клієнтів (#) Відношення кількості контактів з потенційними клієнтами до кількості укладених угод (%) Кількість залучених клієнтів порівняно з втраченими (%)
Процес	Кількість комп'ютерів на одного працівника (#) Потужність комп'ютерів – центральний процесор (#) Час обробки (#)
Оновлення та розвиток	Показник задоволеності робітників (#) Частка витрат на навчання в адміністративних витратах (#) Середній (вік) патентів (#)
Людський фактор	Менеджери з вченим ступенем (%) Річна поточність кадрів (%) Показник лідерства (%)

Одним із коефіцієнтів у системі оцінки інтелектуального капіталу Едвісона є показник поточності кадрів. Нині питанням адаптації нових співробітників стали приділяти все більше уваги. Насамперед, це пов'язано зі змінами, які відбуваються на кадровому ринку [1; 3].

Процес адаптації нових співробітників в організації є продовженням процесу відбору. Якщо система адаптації в компанії не побудована, не формалізована, то, як показує практика, найбільша кількість співробітників звільняється в період випробувального терміну. Особливо така тенденція спостерігається у страхових агентів. У страхових компаніях, де є система адаптації, рівень плинності страхових агентів набагато нижчий. Але, проте, не в усіх компаніях наявна така формалізована система. Це пов'язане з тим, що у свідомості керівників поки що існують стереотипи:

- спеціально нічого робити не треба, оскільки гарний працівник і сам якнебудь адаптується, а «погані» нам не потрібні;

- в компанії є менеджер з персоналу, який займається відбором кадрів, він і проконтролює процес входження працівника в колектив. Якщо ж працівник не «прижився», то менеджер з персоналу знайде іншого.

І той, і інший стереотип є помилками, які спричиняють негативні наслідки. Для працівника входження в колектив – це своєрідний стрибок у крижану воду, що є сильним стресом. Що стосується контролю з боку менеджера з персоналу, то в процесі адаптації головну роль виконує безпосередній керівник або фахівець-наставник.

Давайте уявимо, що відбувається з новим працівником, коли він приходить в незнайому компанію, у новий колектив. Як правило, новий співробітник відчуває стрес. Він виходить із зони комфорту та потрапляє в зону дискомфорту, оскільки стикається з незнайомою корпоративною культурою, новою технологією ведення бізнесу, людьми, у яких є моделі поведінки, яких він поки не знає. Далі у нього виникають труднощі з освоєнням нової професії страхового агента, йому необхідно запам'ятати великий обсяг інформації, набути навичок презентації та продажів. Навіть якщо новий співробітник вже раніше працював у цій сфері та більш-менш є професіоналом, він все одно відчуватиме дискомфорт від незнайомої обстановки.

Якщо в організації наявний високий рівень плинності кадрів (особливо в період випробувального терміну), це спричиняє масу втрат для компанії. По-перше, це може бути розкриття комерційної інформації. По-друге, компанія може втратити свою репутацію на ринку. Це може призвести в результаті до труднощів у залученні потенційних працівників. І по-третє, компанія втратить час, сили, гроші на підбір, і навчання нових співробітників. І ще один негативний момент: співробітник може пройти навчання, набувати досвіду, а потім влаштуватися на роботу до тих конкурентів, де процесу закріплення працівників приділяють більшу увагу.

Таким чином, процес адаптації має декілька цілей:

- скорочення плинності кадрів (особливо в період випробувального терміну);

– скорочення так званих стартових витрат (працівник швидше досягає тих стандартів роботи, які від нього вимагають);

– заощадження часу керівників (співробітник, який погано адаптувався в компанії, потребує більше часу на пояснення покладених на нього завдань);

– створення у співробітника позитивного ставлення до роботи, зниження рівня тривожності (швидка вчасна підготовка лояльного співробітника з акцентом на необхідних для успішної роботи знаннях і навичках, ефективно залучення нового члена команди до всіх процедур, що здійснюються в компанії).

Окрім вищепереліченого, адаптаційні заходи, що проводяться в компанії для нових співробітників, можуть істотно активізувати творчий потенціал вже наявного персоналу працівників. Цим безпосередньо займається система наставництва.

Процес адаптації нових співробітників яскраво ілюструє робочу ситуацію в цілому в підрозділі. Для керівника ця інформація може бути дуже корисною з точки зору аналізу робочого процесу й оцінки міри керованості. Від того, як побудований і відбувається процес входження нових співробітників у колектив, можна зробити висновки про рівень згуртованості команди та корпоративну культуру.

У страхових компаніях найбільш відомими є такі методи адаптації це:

1. Занурення. Цей метод адаптації використовується для керівників різного рівня. Він припускає повне «занурення» співробітника в практичну діяльність буквально з перших днів роботи. Основою метою такого процесу є швидке вливання нового співробітника в процес праці. Цей вид адаптації припускає, що у нового керівника в найкоротші терміни сформуються певні управлінські навички й уміння, необхідні йому для ефективного виконання своїх функцій на цьому робочому місці. Практика показує, що досить часто компанії, що застосовують цей метод, стикаються з тим, що у нових співробітників відразу стають помітні пропуски в знаннях конкретних технологій, які використовують саме в цій компанії. Тому підхід «занурення» ефективний швидше для фахівців, що мають достатній досвід роботи (особливо управлінською), який знає, яким факторам слід приділяти особливу увагу, а до кого звертатися для вирішення того або іншого робочого питання. Найчастіше така адаптація прийнятна та застосовується для випробувального терміну керівників, яким необхідно з перших же днів роботи показати свою здатність самостійно приймати рішення, проявляти відповідальність, особисті якості, наполегливість і демонструвати той управлінський професійний рівень, на який розраховував працедавець, коли брав його в компанію. Відносно ж молодих новачків, особливо якщо співробітник ще ніде не працював раніше, цей метод є неефективним. У людини можуть виникнути серйозні проблеми, якщо ніхто не ставитиме йому прямих завдань і не даватиме вказівок, не буде пояснювати тонкощі роботи, контролювати його діяльність. У такому випадку процес адаптації приречений на невдачу, оскільки таким співробітникам потрібно абсолютно інші методи адаптації.

2. Кадрові школи. Це інший варіант адаптації. Він є методом навчання, що часто зустрічається в страхових компаніях. Метод кадрових шкіл використовують тоді, коли необхідно в короткі терміни провести навчання нових спів-

робітників стандартам професійних навичок і знань, які рідко вивчаються в яких-небудь навчальних закладах. Навчання такого типу в страховій компанії потрібне, оскільки нові співробітники, що приходять на посаду страхового агента, можуть бути з різних сфер діяльності. Основне завдання такого навчання людей різних професій – це привести їх до єдиного розуміння основних технологій страхового бізнесу. Навчання в кадровій школі є в основному теоретичним, тобто новачкові дають базові та спеціальні знання, без яких він не зможе розпочати роботу. Таке навчання найчастіше відірване від практики, тому з кадрових шкіл новачки виходять з великим обсягом знань (далеко не завжди добре структурованих), але при цьому вони погано уявляють сам процес роботи. Їм доводиться пізнавати свою спеціальність досвідченим шляхом майже з нуля. І тут не можна обійтися без наставництва.

3. Наставництво. У більшості компаній наставництво є навчанням на практиці, в якому досвідчений співробітник-наставник (чи безпосередній керівник) вводить новачка в курс справи. Наставник допомагає, контролює, коригує на першому етапі результати роботи нового працівника. Наставник у цьому процесі відіграє роль швидше за радника, ніж учителя та контролера. До нього новий працівник звертається за допомогою або порадою, а наставник направляє його дії, пояснює, до кого краще звернутися з тим або іншим питанням. Таким чином, система наставництва використовується для:

- підвищення якості підготовки та кваліфікації нових співробітників;
- розвитку у нових працівників позитивного ставлення до роботи та компанії;
- прискорення часу введення співробітника в посаду та процесу досягнення робочих показників, необхідних цій компанії;
- економії часу керівників на навчання нових співробітників;
- зниження плинності кадрів, зменшення кількості працівників, що звільняються в перші три місяці з початку роботи;
- формування кадрового резерву, надання співробітникам можливості кар'єрного зростання;
- включення складних механізмів мотивації (немонетарної – у вигляді пошани та визнання заслуг наставників перед компанією, монетарної – додаткові виплати та пільги).

Наставником, як правило, може бути або безпосередній керівник, або досвідчений співробітник цього підрозділу, який позитивно себе зарекомендував як фахівець. Для того, щоб процес наставництва «прижився» в компанії, необхідно вирішити декілька важливих питань:

- ефективний підбір найбільш відповідного кандидата в наставники;
- складання навчальної програми для наставників і нових співробітників;
- контроль процесу наставництва;
- розробка системи мотивації наставників;
- моніторинг процесу наставництва в динаміці.

Не кожен фахівець, що зарекомендував себе, може стати гарним наставником. Якщо у людини немає бажання ділитися своїм досвідом і напрацюваннями, певних управлінських і організаторських здібностей, а саме прагнення

вести за собою і транслювати принцип «роби, як я», то такий співробітник не відноситиметься до новачка лояльно і так, як це необхідно для отримання потрібного робочого ефекту. Більше того, якщо його призначають директивно проти своєї волі, то, швидше за все, він транслюватиме негативне емоційне ставлення до «новобранця» і, як наслідок, саботуватиме сам процес наставництва. Відповідно і компанія залишиться в прогаші від такої ситуації.

Найбільш ефективним вважається той наставник, який може створювати позитивне середовище для розвитку навичок у нового співробітника. У практиці зустрічаються випадки, коли наставники спеціально моделюють складні робочі ситуації, з якими новачок вимушений справлятися самостійно. Наставник при цьому знаходиться поруч для підстраховування, спостерігає та підтримує в разі потреби.

Програма адаптації діє зараз у ряді страхових компаній. За оцінками фахівців, цей процес дозволяє подолати розрізненість вимог до співробітників, нерівноцінність умов роботи співробітників і забезпечити корпоративну єдність. За час дії цієї програми плінність кадрів знизилася на 10%, помітно покращилися фінансові показники. Програма адаптації важлива, потрібна та відкриває двері для багатьох інших починань і інновацій в організації.

### **Висновки.**

1. Визначено, що інтелектуальний капітал компанії складається з п'яти груп показників, що описують фінанси, споживачів, процеси, оновлення та розвиток, людський фактор. Для страхової компанії набуває важливості людський капітал, оскільки однією з проблем функціонування таких компаній є висока плінність кадрів, що сприяє послабленню позицій на ринку та розкриттю комерційної інформації.

2. Досвід багатьох компаній показує, що процес адаптації є стратегічно значущим, а його кінцева мета – це збільшення економічних показників компанії, створення привабливого іміджу на ринку праці.

3. Обґрунтовано, що важливою умовою ефективного реалізації програми адаптації нових працівників є:

- підтримка з боку вищого керівництва підприємства;
- зацікавленість у досягненні позитивних результатів відповідальних керівників підрозділів;
- чіткий механізм взаємодії структурних підрозділів, що беруть участь у цьому процесі;
- належний рівень кваліфікації виконавців, уміння працювати в команді.

Перспективами подальших досліджень є розробка методів і механізмів оцінки таких складових інтелектуального капіталу, як клієнтський і процесний капітали.

### **Література**

1. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2007. – 552 с.
2. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т.А. Стюарт; перевод с англ. В. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.

3. Супрун В.А. Интеллектуальный капитал: главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI в. / В.А. Супрун. – М.: КомКнига, 2006. – 192 с.
4. Логачев В. «Интеллектуальный капитал» с позиции трудовой теории стоимости / В. Логачев, Е. Жернов // Экономист. – 2006. – № 9. – С. 36-41.
5. Bontis N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models / N. Bontis // Management Decision. – 1998. – № 36 (2). – P. 63-76.
6. Bontis N. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field / N. Bontis // International Journal of Technology Management. – 1998. – № 18. – P. 433-462.
7. Brooking A. Taxonomy of Intellectual Capital and Methodology for Auditing It / A. Brooking, E.A. Motta // 17th Annual National Business Conference, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada, January 24-26, 1996.
8. Edvinsson L. Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower / L. Edvinsson, M.S. Malone. – New York, 1997. – Harper Business.
9. Reporting intellectual capital to augment Research, Development and Innovation in SMEs. – Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. – 164 p.
10. Strassman P.A. The value of knowledge capital [Electronic resource]. – 1999. – 23 October. – Available from: <<http://www.strassmann.com>>.
11. Sveiby K.E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets / K.E. Sveiby. – San Francisco: Barrett-Kohler, 1997.
12. Waterhouse J. Strategic Performance Monitoring and Management / J. Waterhouse, A. Svendsen. – Toronto: CICA.