

## ОСОБЕНОСТИ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ НА ЗАСТРАХОВАТЕЛНОТО ДРУЖЕСТВО

Галина Димитрова<sup>1</sup>

### Резюме

Успешното развитие на застрахователните дружества в съвременните условия зависи от редица фактори, сред които е задълбоченото познаване на редица особености на системата за управление на човешките ресурси. Основна цел на настоящата статия е да се анализират ключови характеристики на съдържанието и структурата на системата за управление на човешките ресурси в застрахователното дружество като се очертаят особености, които имат значение за ефективното набиране, обучение и мотивиране на персонала. Представени са функционални специфики на основните съставни части (вътрешни и външни) на човешките ресурси на застрахователното дружество като е отделено внимание на съвременните нормативни изисквания към застрахователните посредници. Анализирани са основни елементи на системата за управление на човешките ресурси на застрахователното дружество.

**Ключови думи:** управление на човешките ресурси; застраховане; застрахователни посредници

**JEL:** J24; M12; G22

## SPECIFIC FEATURES OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM OF THE INSURANCE COMPANY

Galina Dimitrova<sup>2</sup>

### Abstract

The successful development of the insurance company in the modern world depends on many factors, including the in-depth knowledge of specific features of the human resources management system. The main purpose of this article is to analyze key characteristics of the content and structure of the human resources management system in an insurance company and to outline features that are important for the effective personnel recruitment, training and motivation. Functional specifics

---

<sup>1</sup> Доц. д-р Галина Димитрова, катедра „Човешки ресурси и социална защита“, Университет за национално и световно стопанство, galiadm@unwe.bg

<sup>2</sup> Assos.Prof. Galina Dimitrova Ph D, Department Human Resources and Social Protection, University of National and World Economy, galiadm@unwe.bg

of the main components (internal and external) of the human resources of the insurance company are presented and the focus is on the current regulatory requirements for insurance intermediaries. The basic elements of the human resources management system of the insurance company are analyzed.

**Key words:** human resources management; insurance; insurance intermediaries

**JEL:** J24; M12; G22

### **Увод**

Човешките ресурси на застрахователното дружество са хората в организацията със своята професионална квалификация, личностни качества и нагласи, които правят възможно то да постига своите стопански и други цели. [1; 569-570]

Човешките ресурси са водещ фактор мултипликатор по отношение на всички останали фактори за развитие и усъвършенстване на дейността на застрахователното дружество и за повишаване на неговата ефективност. От качеството и от степента на реализация на потенциалните възможности и способности на човешките ресурси в трудовия процес зависят конкурентноспособността, качеството на застрахователните услуги и финансово-икономическите и други резултати от функционирането на застрахователното дружество.

Човешките ресурси на застрахователното дружество включват два съставни компонента - заетите във вътрешната служба на дружеството и външната мрежа от застрахователни посредници. [2]

**Специфична особеност на човешките ресурси** на застрахователното дружество е, че те включват, от една страна, служителите, т.е. персонала на дружеството, работещ по трудово правоотношение, а от друга страна – застрахователните посредници, работещи по договорни отношения (договори за посредничество) със застрахователното дружество.

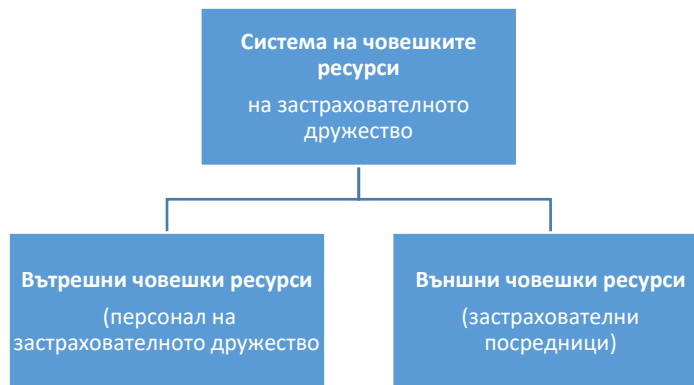
В този смисъл може да се приеме, че системата на човешките ресурси на застрахователното дружество включва две относително обособени части:

- 1) *Вътрешни човешки ресурси* – персоналят на застрахователното дружество, който в застраховането се нарича вътрешна служба. Те са относително постоянна част от човешките ресурси на застрахователното дружество, работещи по трудови правоотношения.

2) *Външни човешки ресурси* – застрахователните посредници на застрахователното дружество, които в застраховането се наричат външна мрежа. Те са относително динамична, променлива част от човешките ресурси, доколкото не влизат в трудови правоотношения със застрахователите, а работят по договори за застрахователно посредничество. Тези посредници при определени условия и в рамките на определен период от време представляват общи външни човешки ресурси за всички застрахователни дружества. Или те могат да работят едновременно или последователно (според изискванията на нормативната уредба) за различни застрахователни дружества, в рамките на съответния застрахователен пазар.

На фигура 1 е представена системата на човешките ресурси на застрахователното дружество.

**Фигура 1. Система на човешките ресурси на застрахователното дружество**



На фигурата са обособени разгледаните две съставни части на системата на човешките ресурси на застрахователното дружество – вътрешни и външни човешки ресурси.

*Външните човешки ресурси, като част от системата на човешките ресурси на застрахователното дружество (организация), включват три вида застрахователни посредници<sup>3</sup>.*

- Застрахователни брокери.
- Застрахователни агенти.
- Други застрахователни посредници, в т.ч.

<sup>3</sup> Видовете застрахователни посредници са съобразени с изискванията на Директива (ЕС) 2016/97 на Европейския парламент и на Съвета от 20.01.2016г. и на Кодекса за застраховането

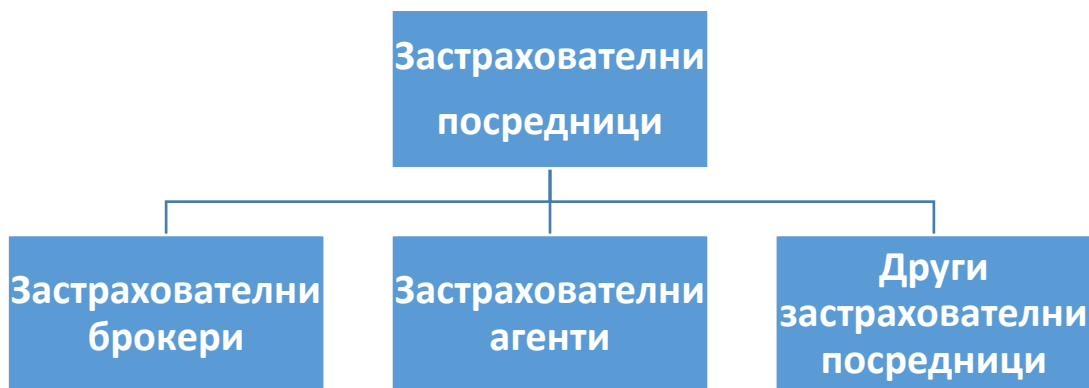
- застрахователен посредник от друга държава членка, който извършва дейност на територията на Република България при условията на правото на установяване или на свободата на предоставяне на услуги).

В Директива (ЕС) 2016/97 на Европейския парламент и на Съвета от 20.01.2016г. и на Кодекса за застраховането се предвижда в разпространението на застрахователни продукти да участват и посредници, предлагащи застрахователни продукти като допълнителна дейност. Посредниците, предлагащи застрахователни продукти като допълнителна дейност се изисква едновременно да отговорят на следните условия:

- основната професионална дейност на физическото или юридическото лице не е разпространение на застрахователни продукти;
- физическото или юридическо лице единствено разпространява определени застрахователни продукти в допълнение към стока или услуга;
- застрахователните продукти, които разпространява, не покриват животозастрахователните рискове или рискове, свързани с отговорности, освен ако това покритие е допълнително към стоката или услугата, които посредникът предлага като основна дейност по занятие.

На фигура 2 са представени посочените основни видове застрахователни посредници на застрахователното дружество.

**Фигура 2. Основни видове застрахователни посредници**



*Управлението на човешките ресурси на застрахователното дружество е дейност на ръководството на застрахователното дружество, подпомагано от съответните специалисти по управление на човешките ресурси, с оглед осъществяването на управленски въздействия върху тях за постигане на целите и задачите на дружеството (организацията).*

От гледна точка на изпълняваните функции, *управлението на човешките ресурси на застрахователното дружество* е насочено към планиране, организиране, координиране, ръководство и контрол на работата, свързана с: оптимизиране съдържанието на труда и на длъжностите в застрахователното дружество; определяне на потребностите от служители и застрахователни посредници; подбор на служители и застрахователни посредници; определяне на работната заплата на служителите и комисионите на застрахователните посредници; обучение и развитието на човешките ресурси, мотивиране на служителите и на застрахователните посредници, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд, оценяване на трудовото представяне, взаимодействие с работниците и служители, осигуряване на равни възможности в труда и професиите и ефективно използване на човешките ресурси на застрахователното дружество.

От структурна гледна точка, *управлението на човешките ресурси на застрахователното дружество* е система от принципи, методи, средства, правни норми, правила, критерии, изисквания, стандарти, процедури, стратегии, политика, планове и програми за формиране и използване на човешките ресурси в организацията (застрахователното дружество), в съответствие с нейните непосредствени интереси и цели. [1; 540-541]

Могат да се обособят няколко *съществени особености на управлението на човешките ресурси на застрахователното дружество*, а именно:

- *първо, управлението на човешките ресурси е част от управлението*, което се занимава с работещите хора и с техните взаимоотношения в застрахователното дружество;
- *второ, управлението на човешките ресурси е система от въздействия върху служителите и застрахователните посредници*, която осигурява постигането на целите на застрахователното дружество.
- *трето, управлението на човешките ресурси е професионална функция*, осъществявана от ръководителите на застрахователното дружество, които се намират на различни йерархични равнища на управление.
- *четвърто, управлението на човешките ресурси е отговорността* на всеки ръководител в застрахователното дружество да ръководи успешно поверените му хора;

- *пето, управлението на човешките ресурси е процес на разработване, прилагане и мониторинг* на стратегията, политиката, плановете, програмите, методите и процедурите, които се отнасят до работещите в застрахователното дружество.

Съгласно теорията, *системата за управление на човешките ресурси* обхваща основните дейности, които трябва да се осъществяват в неговите рамки, връзките между тях, взаимодействието им със средата и начина на функциониране, при което се повишава равнището на трудовото представяне и нараства осигуреността на организацията с необходимите човешки ресурси. [3]

*Системата за управление на човешките ресурси* може да се определи и като съвкупност от органи и връзки между тях, права и задължения, принципи, правила, подходи, норми, изисквания, методи, средства, процедури, ред за стратегическо и оперативно управление на човешките ресурси на предприятието. [1; 478-479]

Приложението на системния подход в *управлението на човешките ресурси* като съвременна теория и практика има самостоятелно значение в цялостното управление на застрахователното дружество. Системата за управление на човешките ресурси е съставна част, тоест може да се разглежда като подсистема на общата система за управление на застрахователното дружество.

Вече се изясни, че системата на човешките ресурси на застрахователното дружество включва персонала на застрахователното дружество като негови вътрешни човешки ресурси и застрахователните посредници като външни човешки ресурси на дружеството. Сега би следвало да се отговори и на важния въпрос: *какъв е обхватът, т.е. какво се включва в системата за управление на човешките ресурси на застрахователното дружество?*

*От гледна точка на системния подход* се приема, че *системата за управление на човешките ресурси обхваща:* обекта на системата, нейният вход и изход, основните дейности (елементи), които трябва да се осъществяват в нейните рамки, връзките между тях, взаимодействието им със средата и начина на тяхното функциониране, при което се постига необходимата за дружеството (организацията) осигуреност с човешки ресурси и със съответно равнище на трудовото им представяне и използване.

Системата за управление на човешките ресурси на застрахователното дружество използва определени ресурси на входа, като чрез съответни дейности на персонала и на

застрахователните посредници ги трансформира в резултат на изхода на системата. Такъв важен резултат например са премийните приходи на застрахователното дружество и извършените застрахователни услуги за определен период от време. Изходът най-общо може да се дефинира като определено състояние на количествените и качествени характеристики, отнасящи се до персонала на застрахователното дружество и на работещите за него застрахователни посредници – брокери и агенти, както и равнището на тяхното трудово представяне. Персоналът на застрахователното дружество и застрахователните посредници са тези, които действително могат да предложат на кандидатите за застраховане най-добрата застрахователна защита.

*Системата за управление на човешките ресурси на застрахователното дружество има за свой обект именно човешките ресурси на застрахователното дружество.*

Поради това обект на системата за управление на човешките ресурси на застрахователното дружество са, от една страна – персонала на застрахователното дружество (т.е. вътрешните за дружеството човешки ресурси), а от друга страна – застрахователните посредници на дружеството (т.е. външните за дружеството човешки ресурси).

Следователно, може да се приеме, че човешките ресурси са както заетите в застрахователното дружество, така и тези извън него, но непосредствено работещи за застрахователното дружество като застрахователни посредници.

В този смисъл, *застрахователните посредници, заедно с персонала на застрахователното дружество са двете относително обособени части на обекта на системата за управление на човешките ресурси на застрахователното дружество.*

Или *едната част* от обекта на системата за управление на човешките ресурси е персонала на застрахователното дружество, който условно може да се характеризира като “вътрешни” за дружеството човешки ресурси. *Другата част* от обекта на системата за управление на човешките ресурси са застрахователните посредници, които условно се определят като “външни” за дружеството човешки ресурси.

Именно *застрахователните посредници*, като външни човешки ресурси на застрахователното дружество *формират т.нар. “външна мрежа” на дружеството.*[4]

Извършеният анализ позволява да се обособят следните *елементи (дейности, подсистеми)* на системата за управление на човешките ресурси на застрахователното дружество, както следва:

- Оптимизиране на длъжностите в застрахователното дружество;
- Планиране на човешките ресурси (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници);
- Подбор на човешките ресурси (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници);
- Обучение и развитие на човешките ресурси (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници);
- Мотивиране на човешките ресурси (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници);
- Оценяване на трудовото представяне на човешките ресурси (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници);
- Заплащане на труда на човешките ресурси (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници);
- Осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд на човешките ресурси (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници);
- Организация на работата на човешките ресурси (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници);
- Индивидуална работа с хората в застрахователното дружество;
- Колективна работа с хората в застрахователното дружество;
- Предоставяне на равни възможности на човешките ресурси (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници).

*Основните елементи на системата за управление на човешките ресурси* обхващат всички *основни дейности*, които трябва да се осъществяват от човешките ресурси и които следва да се управляват, с оглед постигането на висока ефективност от функционирането на застрахователното дружество.

Елементите (дейностите) на системата за управление на човешките ресурси могат да се групират по различен начин, съобразно с натрупания богат световен и български



теоретически и практически опит Същевременно при тяхното обособяване и анализ се вземат предвид особеностите на функциите и характеристиките на съвременния труд, на качеството и използването на човешките ресурси, на заетостта и социалната защита, на влиянието на външната среда върху управлението на човешките ресурси и др.

*Като основни елементи на системата за управление на човешките ресурси могат да се обособят следните основни дейности (подсистеми). [5]*

► *Оптимизиране на длъжностите в застрахователното дружество.* Оптимизирането на длъжностите изисква анализирането и проектирането на длъжностни характеристики. То осигурява базова информация и вземане на оптимални решения за длъжностите, които са необходими за определяне на това колко и какъв персонал и застрахователни посредници са нужни при определяне на изискванията към кандидатите за работа в процеса на техния подбор, при формулиране на нуждите от обучение, при оценяване на трудовото изпълнение, при мотивирането, при определянето на трудовото възнаграждение на персонала на застрахователното дружество и на застрахователните посредници и други дейности по управление на човешките ресурси. [6]

*Анализът на длъжностите* в застрахователното дружество е системно изследване на съдържанието, отговорностите и взаимовръзките на длъжностите и на изискванията към техните изпълнители.

*Проектирането на длъжностите* в застрахователното дружество включва дейността по определяне на оптималното съдържание, функции и взаимовръзки между длъжностите, при което се вземат предвид, както организационните, технологичните и икономическите изисквания на работата, така и индивидуалните характеристики и потребности на изпълнителите.

► *Планиране на човешките ресурси на застрахователното дружество* (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници). Планирането е дейност по определянето на потребностите от съответните човешки ресурси и по формулирането на подходящи действия за тяхното удовлетворяване, с оглед да се постигнат целите на застрахователното дружество. По-конкретно се определят нуждите на дружеството от персонал и посредници и се формулират действията за тяхното удовлетворяване чрез разработване и програми за подбор, за обучение, за мотивиране, за трудови възнаграждения и др.

► *Подбор на човешките ресурси на застрахователното дружество* (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници). Подборът обхваща привличането и оценяването на кандидатите за работа в застрахователното дружество, въз основа на което се избират най-подходящите от тях, с оглед изискванията на длъжността и на дружеството, като се осъществява процедура по тяхното назначаване на трудови договори. Подборът на застрахователните посредници приключва с процедурата по сключване на съответните договори за посредничество.

► *Обучение и развитие на човешките ресурси на застрахователното дружество* (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници). Обучението и развитието включват дейностите по усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на персонала и посредниците, с цел да се повиши равнището на тяхното трудово представяне и по предоставяне на възможности за развитие на кариерата, като се имат предвид индивидуалните нужди на заетите и бъдещите потребности на застрахователното дружество.

Задължение на застрахователното дружество (застрахователя) е да осигурява обучение на застрахователните агенти, което да съответства на изискванията, свързани с предлаганите от тях застраховки. Освен това застрахователят е длъжен да проведе изпит в края на обучението и да издаде удостоверение, което да удостоверява наличието на професионална квалификация, свързана с познаването и предлагането на застраховките, както и правото да предлага посочените в удостоверението видове застраховки.

► *Мотивиране на човешките ресурси на застрахователното дружество* (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници). Мотивирането е целесъобразно да се включи като самостоятелен елемент (дейност) на системата за управление на човешките ресурси. То може да се разглежда като дейност на работодателя (респективно на ръководителя), подпомогнат от съответните специалисти по управление на човешките ресурси, за създаване на такава икономическа, организационна и социална среда, която да накара служителите и посредниците да изберат онова поведение в процеса на труда, което да отговаря на стратегията на застрахователното дружество. Основната цел на мотивирането е да се постигне максимално възможната хармония между интересите и целите на застрахователното дружество и интересите и целите на отделните служители и застрахователни посредници.

Мотивирането представлява управленско въздействие върху трудовата мотивация. Трудовата мотивация е всъщност основният управленски проблем при работата с хора. Мотивационната политика може да се формулира и изгражда в няколко направления: мотивиране чрез самата работа, чрез оценка и обратна връзка, чрез участие и активация, чрез екипност, чрез статусно-ролеви характеристики, чрез ускорения (поощрения и наказания), чрез организационна култура, чрез ръководство / лидерство и чрез възнаграждение.[7]

► *Оценяване на трудовото представяне (изпълнение) на човешките ресурси на застрахователното дружество* (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници). Оценяването включва характеризирането на равнището на тяхното трудово представяне спрямо поставените стандарти и формулиране на насоки за подобряване на това равнище. Оценяването на трудовото представяне осигурява важна информация, която се използва при определяне както на нуждите от обучение и развитие на човешките ресурси, така и при определяне на възнаграждение в съответствие с приноса на служителите на застрахователното дружество и на застрахователните посредници. Оценяването на трудовото представяне може да се използва също така и при подобряване на безопасните и здравословни условия на труд и при организацията на работата на човешките ресурси и др.

► *Заплащане на труда на човешките ресурси на застрахователното дружество* (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници). Заплащането е дейност по определяне на адекватни и справедливи трудови възнаграждения на персонала и комисионни възнаграждения на посредниците, в съответствие с определени критерии. Водещи критерии при формирането на работната заплата са съдържанието на длъжностите, квалификацията на изпълнителите, равнището на тяхното трудово представяне и др. При застрахователните посредници възнаграждението е под формата на комисиони. Техният размер обикновено се определя в зависимост от броя и вида на сключените застраховки, както и от реализирания премиен приход.

От гледна точка на управлението на хората в организациите, управлението на възнагражденията и системата за възнаграждения, въздействат върху привличането и задържането, поведението, използването и развитието на хората в организациите, т.е. на

практика те са свързани с всички основни функции на управлението на човешките ресурси.[8]

► *Осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд на човешките ресурси на застрахователното дружество* (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници). Включва осигуряване на необходимите според трудовите стандарти и оценката на риска условия на труда и опазването на здравето и работоспособността на персонала и на застрахователните посредници на застрахователното дружество. Осигуряването на оптимално добри условия на труд е предпоставка за висока производителност, добра работоспособност и удовлетвореност на служителите. [9] Осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд изисква в редица случаи усъвършенстване на съдържанието на длъжностите, на планирането, подбора, обучението, мотивирането, оценяването на трудовото представяне, заплащането и организацията на труда.

► *Организация на работата на човешките ресурси на застрахователното дружество* (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници). Организацията изисква да се прилагат най-подходящите форми на организация на труда; да се организира ефективно работното време; да се използват гъвкави форми на заетост на персонала на дружеството и на застрахователните посредници; да се организира по подходящ начин работното място; да се организира и осъществява ефективна комуникация в трудовия процес на персонала на застрахователното дружество и на застрахователните посредници; да се организира ефективно взаимодействието между отделните работни места, да се разработят и прилагат необходимите трудови стандарти и др.

► *Индивидуална работа с хората в застрахователното дружество*. Индивидуалната работа е специфична дейност на ръководителите на поделения, звена, отдели, групи и др., както и на застрахователното дружество като цяло, която има за цел да разкрие дисциплинарни проблеми; да приложи процедурите за налагане на дисциплинарни наказания; за освобождаване на служители и др.


► *Колективна работа с хората в застрахователното дружество*. Колективната работа намира израз във взаимодействието на работодателя със служителите на застрахователното дружество и със застрахователните посредници. По-същество става дума за *усъвършенстването на трудовите отношения* с персонала на застрахователното


дружество и на договорните отношения със застрахователните посредници. Това по същество е дейност по поддържане на трудовия мир в дружеството и формиране на благоприятни взаимоотношения, от една страна, на работодателите с персонала на застрахователното дружество, а от друга страна на застрахователя (застрахователното дружество) със застрахователните посредници. Възможно е усъвършенстването на трудовите отношения да бъде подкрепено и с колективен трудов договор. Колективният трудов договор е писмено съглашение между работодателя и синдикалната организация или синдикалните организации, по въпросите на трудовите и осигурителните отношения, които не са уредени с повелителни разпоредби на закона.[10]

► *Предоставяне на равни възможности на човешките ресурси на застрахователното дружество* (персонала на застрахователното дружество и застрахователните посредници). Предоставянето на равни възможности е дейност по създаването на необходимите предпоставки за осигуряване на равен старт и справедливо третиране на служителите на застрахователното дружество и на застрахователните посредници. Формирането и използването на човешките ресурси на застрахователното дружество следва да е независимо от пол, раса, народност, етническа принадлежност, гражданство, произход, образование, убеждения, политическа принадлежност и др. Осигуряването на равни възможности трябва да изключва всякакви форми на дискриминация в труда и професиите в застраховането.

На фигура 3 са представени *обекта и разгледаните основни елементи (дейности) на системата за управление на човешките ресурси на застрахователното дружество.*

**Фигура 3. Обект и основни елементи (дейности) на системата за управление на човешките ресурси на застрахователното дружество**

<b><i>СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ НА ЗАСТРАХОВАТЕЛНОТО ДРУЖЕСТВО</i></b>	
 <b><i>Обект на системата</i></b>	
<b>Човешките ресурси (ЧР) на застрахователното дружество</b>	
<b>Вътрешни ЧР</b>	<b>Външни ЧР</b>
Персонал на застрахователното дружество	Застрахователни посредници
▲ ▼	▲ ▼

 <b>Основни елементи (дейности) на системата за управление на човешките ресурси</b>
▶ Оптимизиране на длъжностите
▶ Планиране на човешките ресурси
▶ Подбор на човешките ресурси
▶ Обучение и развитие на човешките ресурси
▶ Мотивиране на човешките ресурси
▶ Оценяване на трудово представяне на човешките ресурси
▶ Заплащане на труда на човешките ресурси
▶ Осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд на човешките ресурси
▶ Организация на работата на човешките ресурси
▶ Индивидуална работа с хората
▶ Колективна работа с хората
▶ Предоставяне на равни възможности на човешките ресурси

Открояват се *две специфични за застрахователното дружество съставни части на обекта на системата за управление на човешките ресурси:*

- *персоналът на застрахователното дружество*, представляващ вътрешните човешки ресурси за дружеството.
- *застрахователните посредници* на застрахователното дружество, представляващи външните човешки ресурси за дружеството.

*Двете относително обособени части на обекта на системата за управление на човешките ресурси на застрахователното дружество – персоналът на дружеството и застрахователните посредници, са във взаимна връзка помежду си. Същевременно и персоналът на застрахователното дружество, и застрахователните посредници имат своето самостоятелно значение и място при формирането и реализирането на всеки от елементите (дейностите) на системата за управление на човешките ресурси.*

Характерното за *застрахователните посредници* е, че те могат да се разглеждат в рамките на застрахователния пазар *като специфична гъвкава форма на заетост на човешките ресурси*. Гъвкавостта произтича от възможността при определени условия и в рамките на определен период, например година, застрахователните посредници да могат да работят като влизат в договорни отношения с различни застрахователни дружества.

### **Заклучение**

Застрахователните посредници придобиват някои съвременни специфични характеристики на т.нар. “аутсорсингов” персонал, т.е. като на външни на застрахователните дружества човешки ресурси, които не са в трудови отношения със застрахователното дружество. В този смисъл застрахователните посредници могат да представляват съставна част и да са обект на системите за управление на човешките ресурси на различни застрахователни дружества.

Като цяло в рамките на застрахователния пазар функционират системите за управление на човешките ресурси на всички застрахователни дружества, работещи на този пазар.

### **Използвана литература**

1. Шопов Д., Й.Близнаков, М. Атанасова, Г. Евгениев, Д. Каменов, Терминологичен речник по управление на човешките ресурси, Стопанство, С., 2004 (Shopov D., Y.Bliznakov, M. Atanasova, G. Evgeniev, D. Kamenov, Terminologichen rechnik po upravlenie na choveshkite resursi, Stopanstvo, S., 2004)
2. Драганов Хр., П.Андасаров, Кратка застрахователна енциклопедия, Застраховател-прес, С., 2009, стр. 475 (Draganov Hr., P.Andasarov, Kratka zastrahovatelna entsiklopedia, Zastrahovatel-pres, S., 2009, str. 475)
3. Атанасова М., Мениджмънт на човешките ресурси-теория и практика, Авангард Прима, С., 2015, стр. 17 (Atanasova M., Menidzhmant na choveshkite resursi-teoria i praktika, Avangard Prima, S., 2015, str. 17)
4. Драганов Хр, Й.Близнаков, Г.Димитрова, Застрахователен пазар, Тракия-М, С., 2001г., стр.193 (Draganov Hr, Y.Bliznakov, G.Dimitrova, Zastrahovatelyen pazar, Trakia-M, S., 2001g., str.193)
5. Димитрова Г., Оптимизиране на длъжностите в застрахователното дружество, Авангард Прима, С., 2010 (Dimitrova G., Optimizirane na dlazhnostite v zastrahovatelyното druzhestvo, Avangard Prima, S., 2010)
6. Шопов Д., М. Атанасова, Управление на човешките ресурси, Тракия-М, С., 2009

- (Shopov D., M. Atanasova, Upravlenie na choveshkite resursi, Trakia-M, S., 2009)
7. Паунов М., Трудова мотивация, Сиела, С., 2009, стр.7 (Paunov M., Trudova motivatsia, Siela, S., 2009, str.7)
  8. Стефанов Л., Системи за възнаграждения, Тракия-М, С., 2015, стр. 44 (Stefanov L., Sistemi za vaznagrazhdenia, Trakia-M, S., 2015., str. 44)
  9. Апостолов В., Анализ и оценка на здравословните и безопасни условия на труд в страните от Европейския съюз, научно списание „Механика, транспорт, комуникации“, том 17, брой 3/1, 2019., стр. III – 130 (Apostolov V., Analiz i otsenka na zdravoslovnite i bezopasni uslovia na trud v stranite ot Evropeyskia sayuz, nauchno spisanie „Mehnika, transport, komunikatsii“, tom 17, broy 3/1, 2019g, str. III – 130)
  10. Апостолов В., Индустиални отношения, Издателски комплекс-УНСС, С., 2019, стр.137 (Apostolov V., Industrialni otnoshenia, Izdatelski kompleks-UNSS, S., 2019, str. 137)
  11. Шопов Д., Г.Евгениев, М. Атанасова, Й.Близнаков, Д.Каменов, Как да управляваме човешките ресурси в предприятието, Труд и право, С., 2013. (Shopov D., G.Evgeniev, M. Atanasova, Y.Bliznakov, D.Kamenov, Kak da upravlyavame choveshkite resursi v predpriyatieto, Trud i pravo, S., 2013.)
  12. Armstrong M., A Handbook of Human Resource Management Practice, 12-th edn, Kogan Page, London, 2012
  13. Директива (ЕС) 2016/97 на Европейския парламент и на Съвета от 20.01.2016г. относно разпространението на застрахователни продукти (Direktiva (ES) 2016/97 na Evropeyskia parlament i na Saveta ot 20.01.2016 otnosno razprostraneniето na zastrahovatelni produkti)
  14. Кодекс за застраховането, Сиби, С., 2019 ( Kodeks za zastrahovaneto, Sibi, S., 2019)