

Анастасія М. Єрмошенко, Кіра С. Горячева  
**ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ  
ПРАЦІ І МОТИВАЦІЇ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ**

*У статті визначено й обґрунтовано особливості побудови системи оплати праці і мотивації у фінансових установах, розглянуто особливості такої системи на прикладі страхових компаній.*

*Ключові слова: система оплати праці і мотивації; фінансові установи; страхові компанії; фінансові посередники.*

*Табл. 1. Літ. 11.*

Анастасія Н. Ермошенко, Кіра С. Горячева  
**ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ  
ТРУДА И МОТИВАЦИИ В ФИНАНСОВЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

*В статье определены и обоснованы особенности построения системы оплаты труда и мотивации в финансовых учреждениях, рассмотрены особенности такой системы на примере страховых компаний.*

*Ключевые слова: система оплаты труда и мотивации; финансовые учреждения; страховые компании; финансовые посредники.*

Anastasia M. Yermoshenko<sup>1</sup>, Kira S. Goryacheva<sup>2</sup>  
**PECULIARITIES OF REMUNERATION AND MOTIVATION  
SYSTEM FORMATION AT FINANCIAL INSTITUTIONS**

*The article defines and grounds the specific features of the system of remuneration and motivation at financial institutions. Peculiarities of such a system on the example of insurance companies are considered.*

*Keywords: remuneration and motivation system; financial institutions; insurance companies; financial intermediaries.*

**Постановка проблеми.** Ключовим чинником досягнення довгострокового розвитку фінансової установи є управління персоналом, тобто напрямок діяльності, спрямований на ефективне використання трудових ресурсів з метою досягнення поставлених цілей. Високий рівень професіоналізму персоналу слід вважати одним із основних стратегічних ресурсів фінансової установи. У контексті управління персоналом успішне досягнення цілей діяльності напряму залежить від побудови системи оплати праці і мотивації співробітників організації, їх професійного росту і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Побудова системи управління персоналом являє собою процес, унікальний для кожної фінансової установи, який потребує залучення не тільки працівників підрозділу з управління трудовими ресурсами, але й топ-менеджерів і керівників інших структурних підрозділів.

Система оплати праці повинна базуватись на певних складових, до яких слід віднести:

1. Складову часу: основу для визначення базової заробітної плати, базової комісійної винагороди посередникам або певних пільг і премій.

<sup>1</sup> Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine.

<sup>2</sup> National Academy of Management, Kyiv, Ukraine.

2. Складову успішності: комісійну винагороду фінансовим посередникам, бонусні виплати.

3. Складову ініціативності: мотиваційні виплати, що базуються на конкуренції між працівниками при досягненні конкретних цілей.

Відмінності між системами оплати і стимулювання праці можуть виникати в результаті встановлення різної пріоритетності зазначених елементів системи оплати праці та їхньої матеріальної складової.

Складову часу слід застосовувати переважно для побудови внутрішньої системи дистрибуції фінансових послуг. Пільги і премії виступають спонукальним елементом підвищення самостійності фінансових посередників і консультантів, що займаються збутом фінансових продуктів. Вони є, як правило, обмеженими в часі.

Складова успішності пов'язана з продуктивністю праці і зазвичай не відображає затрати часу працівником, а лише його зусилля у посередництві при продажу фінансового продукту. Призначенням комісійних винагород за подальше супроводження договорів є забезпечення отримання посередником регулярного доходу і компенсація ризику нестабільності порівняно із постійною заробітною платою.

Складова ініціативності покликана спонукати працівників фінансових установ до досягнення успіхів у конкурентній боротьбі з іншими учасниками фінансового ринку. Зазначений елемент системи оплати праці є також засобом стимулювання збуту конкретних груп фінансових продуктів, наприклад, у регіонах із невеликою ринковою часткою фінансової установи.

Комісійна винагорода може сплачуватись однією сумою або розподілятись на декілька років рівними частками в залежності від терміну дії договору. Метод нарахування комісій залежить від виду фінансового продукту і встановленої системи мотивації персоналу. Для фінансової установи перевагою часткових виплат комісійних є виплата фактично зароблених комісійних без утворення резервів на випадок дострокового розірвання договору і повернення незаробленої частини комісійної винагороди.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню питання управління персоналом та побудови систем оплати праці і мотивації присвячено роботи таких науковців і практиків: І. Бутенко [1], Л. Лавриненко [2], Т. Мазило [3], Х. Мехран [9], Л. Моїно [9], А. Полякової [4], Д. Потапова [5], П. Пузирьової [6], С. Робінса [10], С. Стрехової [7], Ж. Стюкера [11], Л. Шірінян [8] та ін.

**Метою дослідження** є обґрунтування особливостей побудови системи оплати праці і мотивації у фінансових установах, виявлення особливостей функціонування такої системи на прикладі страхових компаній.

**Основні результати дослідження.** З метою підвищення продуктивності праці і зниження затрат в умовах сучасного економічного середовища фінансові установи все більше встановлюють конкретні цільові і компенсаційні орієнтири на основі застосування стандартів оплати праці в розрізі результатів діяльності кожного співробітника.

Основними завданнями системи мотивації у фінансових установах є:

- стимулювання співробітників з метою досягнення найкращих результатів;

- підвищення особистої і командної результативності працівників;
- встановлення безпосередньої залежності оплати праці від досягнення конкретних результатів;
- встановлення довгострокових зв'язків з персоналом.

З нашої точки зору, система мотивації у фінансових установах має враховувати наступне:

- компенсаційні пакети є важливою складовою на етапі реалізації фінансових продуктів, що впливає на обсяги діяльності, витрати на ведення справи, прибутковність;
- спосіб побудови компенсаційних інструментів і мотиваційних схем визначає пріоритетність тих чи інших каналів дистрибуції фінансових послуг. З метою підтримання конкурентної позиції фінансові установи повинні розміщувати співробітників на тих посадах, які відповідають їхнім професійним здібностям, навичкам і компетенціям, і за оптимального матеріального стимулювання. Отже, система мотивації має будуватись з метою приваблення і утримання співробітників, які потрібні компанії для побудови ефективної структури продажу фінансових продуктів, передбаченої стратегією;
- система мотивації повинна мати не операційний, а стратегічний характер, тобто бути націлена на довгострокову перспективу;
- перед застосуванням мотиваційних інструментів розроблену мотиваційну стратегію слід довести і пояснити учасникам процесу за всіма рівнями ієрархії.

Виходячи з практики функціонування фінансових установ, система мотивації може складатись із наступних компонентів:

А. Матеріальна мотивація пов'язана із встановленням залежності між заробітною платою (премією, комісійною винагородою) і досягнутими результатами діяльності як окремого працівника, так і структурного підрозділу в цілому. Слід зазначити, що наявність чітких кількісних показників суттєво знижує частку суб'єктивних оцінок, роблячи систему мотивації максимально об'єктивною.

Б. Соціально-психологічна мотивація передбачає надання спеціальних соціально-психологічних благ персоналу для досягнення його лояльності і найкращих результатів роботи. Сюди можуть відноситись наступні послуги, що оплачуються за рахунок роботодавця: медичне страхування, накопичувальне страхування життя, страхування від нещасних випадків, різноманітні знижки на інші види страхування, довгострокові кредити за зниженими відсотками.

В. Корпоративна мотивація складається із сукупності заходів, спрямованих на формування єдиного бачення корпоративних цілей і цінностей фінансової установи. До таких заходів належать спеціалізовані тренінги, різноманітні корпоративні свята, корпоративні конференції тощо.

Розглянемо особливості побудови системи оплати праці та мотивації при реалізації фінансових послуг на прикладі страхових компаній:

1. Система оплати праці страхових агентів як працівників страхової компанії, так і співробітників страхового агентства може включати в себе:

- первинну комісійну винагороду для стимулювання нарощування обсягів продажу;

- відновлювальні комісії при пролонгації договорів;
- соціальний пакет, що може складатись із медичного страхування, страхування життя або накопичувального пенсійного страхування;
- гарантована заробітна плата (наприклад, відсоток від загального обсягу комісійної винагороди за минулий рік);
- оплата участі у професійних тренінгах та інших заходах з підвищення кваліфікації страхового агента.

Для менеджерів страхового агентства, основним завданням яких є не стільки продаж фінансових продуктів, скільки організація роботи підконтрольних їм страхових агентів, оплата праці буде залежати від ефективності роботи команди і може складатись із наступних елементів:

- відсоток від загального обсягу комісійної винагороди, отриманої командою агентів;
- бонусні виплати в залежності від результатів продажу і якості портфелю реалізованих продуктів відповідно до різних категорій клієнтів;
- спеціальні бонуси при досягненні командою агентів визначеного результату або якщо менеджер завдяки власним зусиллям підвищує продуктивність праці його агентів.

Розробка компенсаційних пакетів для страхового агентства включає також встановлення відповідних рівнів кожної складової такої схеми. Деякі види винагород матимуть продуктово-специфічний характер (наприклад, комісії), тоді як інші – будуть незалежними від видів реалізованих фінансових продуктів або їхніх обсягів (наприклад, страхові виплати зі страхування життя).

2. Система винагороди інших фінансових посередників залежить від ступеня їхньої участі (активної або пасивної) в процесі реалізації. Будь-яка комісія, що сплачується представнику фінансового посередника страховою компанією, перераховується як плата за посередницькі послуги. При цьому фінансовий посередник може встановлювати розмір комісійної винагороди для кожної категорії власних працівників, залучених до цього процесу, і узгоджує його зі страховою організацією.

З метою своєчасної виплати заробітної плати представникам фінансового посередника страхова компанія за результатами надходження страхових премій за різними видами страхування щомісяця визначає обсяг комісійної винагороди до сплати. Приклад розміру винагороди, що може встановлюватись в залежності від виду страхування та категорії страхувальників наведено у табл. 1.

На підставі даних щодо реалізації страхових продуктів представниками фінансового посередника страхова компанія може визначати обсяги комісійної винагороди як для посередника в цілому, так і для кожного його представництва, залученого до дистрибуції.

За пасивної участі у реалізації страхових продуктів комісійна винагорода фінансового посередника повинна бути мінімальною через невисокий рівень прибутку, закладеного до бруто-ставки. З іншого боку, останні можуть заохочуватись за рахунок подарунків або невеликих премій за просування фінансових послуг.

Ключовим елементом забезпечення ефективності системи оплати праці може бути її моніторинг на основі наступних груп показників:

1. Показники прозорості системи управління:
  - ротація кадрів, яка визначається кількістю співробітників, що перейшли на вищу посаду за поточний період у порівнянні з базисним;
  - відтік професійних кадрів, що мають унікальні знання<sup>3</sup> – визначається у відсотковому відношенні таких співробітників, що звільнились за власним бажанням за звітний період.

**Таблиця 1. Приклад визначення розміру комісійної винагороди фінансовим посередникам за реалізацію страхових продуктів, авторська розробка**

| Найменування виду страхування  | Розмір комісійної винагороди,<br>% від страхового платежу |  |
|--|---|--|
|  | Для договорів страхування з фізичними особами             | Для договорів страхування з юридичними особами |
| Страхування майна  | 5   | 7  |
| Страхування транспортних засобів   | 10  | 12   |
| Обов'язкове страхування відповідальності власників наземних транспортних засобів | 6   | 8  |
| Страхування життя власників кредитних карток                                     | 3   | 5  |
| Страхування медичних витрат виїжджаючих за кордон – власників платіжних карток   | 3   | 4  |

2. Показники лояльності персоналу:
  - коефіцієнт плинності кадрів за звітний період;
  - кількість витоків комерційної інформації (кількість випадків за звітний період);
  - рівень заробітної плати по відношенню до середньогалузевої.
3. Показники потенціалу розвитку персоналу:
  - факт виконання планів із соціальної і професійної підтримки співробітників;
  - кількість співробітників, що пройшли навчання у порівнянні із запланованим показником;
  - кількість ключових співробітників, що перейшли на роботу до конкурентів і навпаки.
4. Показники ефективності операцій:
  - рівень витрат на залучення нових співробітників;
  - кількість нових співробітників, що пройшли випробувальний термін (із загальної кількості нових працівників);
  - кількість співробітників, що пройшли навчання і підвищення кваліфікації згідно планів фінансової установи.

**Висновки.** Система оплати праці і мотивації персоналу у фінансовій установі є складовою будь-яких соціально-трудова відносин і управління персо-

<sup>3</sup> Під працівниками, що мають унікальні знання, слід розуміти співробітників фінансової установи із ґрунтовними теоретичними знаннями і практичним досвідом роботи від 5 років і більше, знаннями щодо зарубіжного досвіду в даній галузі; працюють в даній фінансовій установі не менше 5 років, і робота яких відрізняється високим рівнем продуктивності і професіоналізму.

налом в цілому, метою якої є сприяння досягненню кінцевих результатів на основі стимулювання працівників до реалізації поставлених цілей.

Наряду з цим, основними завданнями системи управління персоналом фінансової установи слід вважати наступні:

- побудова дієвої системи навчання і підвищення кваліфікації всіх категорій працівників;
- створення і розвиток корпоративної культури;
- підвищення дієвості організаційної структури управління;
- підтримка позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

1. *Бутенко І.* Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом // Вісник економічної науки України (Ін-т економіки промисловості НАН України; Акад. екон. наук України, Донецьк). – 2013. – №2. – С. 20–25.

2. *Лавриненко Л.М.* Взаємодія реінжинірингу бізнес-процесів і системи управління персоналом // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Серія: Економіка. – 2012. – Вип. 35, Ч. 2. – С. 170–173.

3. *Мазило Т.В.* Актуальні питання управління персоналом комерційного банку в умовах кризи // Вісник Української академії банківської справи. – 2009. – №2. – С. 65–68.

4. *Поляков А.А.* Стратегическое управление персоналом и корпоративная культура страховой компании // Страховое дело. – 2005. – №3. – С. 51–63.

5. *Потапов Д.* «Тренируем» корпоративную культуру // Управление компанией. – 2006. – №1. – С. 30–33.

6. *Пузирьова П.В.* Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. – 2010. – №1. – С. 158–162.

7. *Стрехова С.В.* Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №6. – С. 225–233.

8. *Шірінян Л., Шірінян А.* Конкурентоспроможність страхового ринку України в сучасних умовах: управління економікою : теорія і практика // Економіка України. – 2011. – №7. – С. 37–48.

9. *Mehran, H., Mollineaux, L.* (2012). Corporate Governance of Financial Institutions. Federal Reserve Bank of New York Staff Reports. Staff Report no. 539. January 2012. 43 p.

10. *Robbins, S.P.* (1994). Essentials of organizational behaviour. Prentice-Hall, Inc. New Jersey. 158 p.

11. *Stuckert, J.* Le mode de remuneration des intermediaires est a repenser // [www.argusdelassurance.com](http://www.argusdelassurance.com).

Стаття надійшла до редакції 26.05.2014.