

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

В.Ф. Грищенко, К.С. Гук

Сумський державний університет, м. Суми

У статті розкрито основні особливості матеріального стимулювання співробітників страхових компаній України. Виявлено основні проблеми матеріального стимулювання співробітників страхових компаній України. Розроблено практичні рекомендації вдосконалення системи матеріального стимулювання страхових компаній України.

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена тим, що страхування як одна із специфічних галузей бізнесу значною мірою залежить від людського фактора. Тому в компаніях, що працюють у сфері страхових послуг, система матеріального стимулювання персоналу є одним із ключових чинників успіху, оскільки саме від персоналу страхової компанії залежить її успіх в конкурентній боротьбі.

В умовах ринкової економіки відбулися помітні зміни в системі організації оплати праці співробітників страхових компаній та інших фінансово-кредитних установ. Розмір заробітної плати окремого працівника залежить не тільки від результатів праці конкретного працівника, але і від ефективності діяльності всього підприємства.

Під час дослідження системи матеріального стимулювання співробітників страхових компаній було проаналізовано наукові результати, що викладені у працях О. Вітчас [1], І. Шипіцина, О. Арешкіна [2], О.Н. Васильєва, В.В. Засканова [3], Ю. Гусєва [4].

Ми вважаємо, що з науково-практичної точки зору недостатньо дослідженою залишається проблема формування методичних підходів до вирішення питання матеріального стимулювання співробітників страхових компаній. Такі питання є недостатньо розроблені як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основною метою дослідження є вивчення та аналіз теоретичних і методологічних основ матеріального стимулювання співробітників страхових компаній і вироблення рекомендацій з удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу страхових компаній України.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання: 1) дослідження системи матеріального стимулювання співробітників, що характерно для українських страхових компаній; 2) виявлення основних проблем у сфері матеріального стимулювання співробітників страхових компаній України; 3) розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи матеріального стимулювання страхових компаній України.

РЕЗУЛЬТАТИ

Проведені дослідження довели, що страховий ринок в Україні розвивається планомірно, про що свідчить зростання кількості страхових компаній (табл. 1).

Таблиця 1 – Кількість страхових компаній в Україні [8]

Показник	Роки		
	2005 рік	2006 рік	2007 рік
Кількість зареєстрованих страховиків	398	411	446
з них: компанії зі страхування життя	45	55	65
Включено до Державного реєстру	36	33	54
Виключено з Державного реєстру	21	20	19
Кількість компаній з іноземним капіталом (згідно з поданими звітними даними)	58	66	78
Частка іноземного капіталу у статутному капіталі страховиків, %	13,4	13,0	20,7

Активну участь у розвитку страхового ринку України беруть іноземні компанії.

За даними Держфінпослуг [8] на 30.03.2008 року кількість компаній з іноземними інвестиціями становила 79. Найбільша частка в загальному обсязі інвестування в страховий ринок України належить інвесторам із Великобританії – 21%, США – 14% та Польщі – 13% (рис. 1).

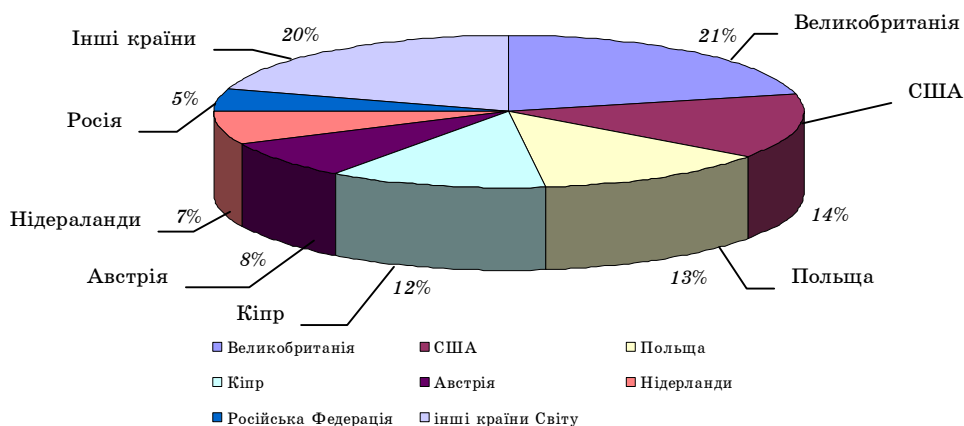


Рисунок 1 – Географічна структура іноземного капіталу в статутному капіталі українських страхових компаній
у
с
в табл. 2.

Таблиця 2 – Структура чистих надходжень страхових платежів (премій, внесків) та чистих страхових виплат (тис. грн)

Показник	Роки			
	2005	2006	2007	2008
Чисті надходження страхових платежів (премій, внесків)	7 482	8 769	12 353	19 160
у тому числі:	834,056	444,128	783,536	718,264
види страхування (інші, ніж страхування життя)	7 161	8 318	11 570	17 945
страхування життя	622,056	833,728	376,736	654,317
	321 212,000	450 610,400	783 406,800	1 215 063,947
	1 546	2 326		6 024
Чисті страхові виплати	706,769	160,604	3 883 975,643	046,222
у тому числі:				
види страхування (інші, ніж страхування життя)	1 537	2 310		5 987
страхування життя	001,269	117,694	3 860 106,833	025,698
	9 705,500	16 042,910	23 868,810	37 020,524

Співвідношення чистих надходжень страхових платежів (премій, внесків) та чистих страхових виплат зображено на рис. 2.

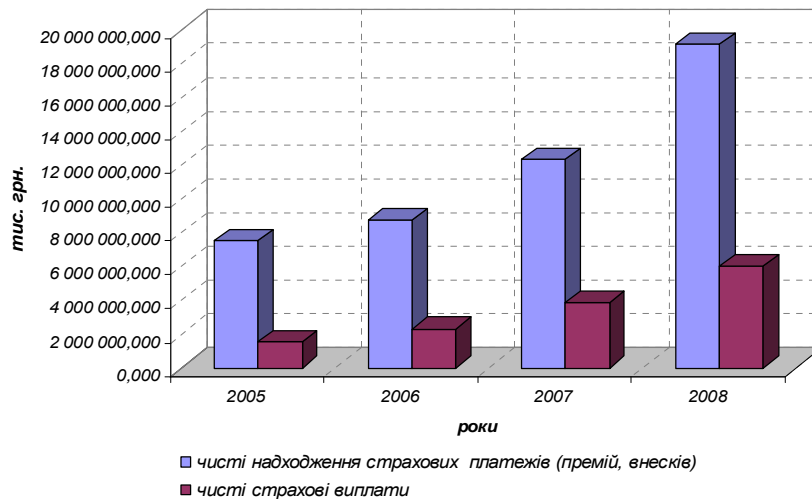


Рисунок 2 – Співвідношення чистих надходжень страхових платежів (премій, внесків) та чистих страхових виплат

Одним із найважливіших факторів підвищення ефективності роботи страхових компаній в ринкових умовах є формування сучасної ефективної системи стимулювання трудової діяльності.

У загальному розумінні система матеріального стимулювання є сукупністю рушійних сил, які спонукають людину до виконання нових дій. Такі сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження та змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки.

Система матеріального стимулювання є складовою соціально-трудова відносин. Вона пов'язана з використанням відповідного інструментарію, методів та засобів активізації трудової діяльності персоналу. Побудова ефективної системи матеріального стимулювання трудової діяльності сприяє узгодженню інтересів суб'єктів господарювання, оптимізують відносини між трудовими ресурсами та капіталом. Особливе значення це має для фінансових установ зі специфічними напрямками діяльності, наприклад, для страхових компаній.

Високі вимоги до підготовки персоналу таких підприємств та велика відповідальність за результати професійної діяльності потребують використання відповідних систем стимулювання праці. Разом з тим потрібно відмітити, що на сьогоднішній день у більшості страхових компаній вже сформована система матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу, але вона не завжди відповідає жорстким вимогам ринкових умов господарювання.

Мета й завдання системи мотивації персоналу в різних страхових компаніях можуть дуже відрізнятися одна від одної. Їх можна диференціювати залежно від ринкового положення й стратегічних цілей кожної зі страхових компаній, вони також можуть бути різними для різних категорій персоналу всередині однієї страхової компанії.

Разом з тим можна сформулювати загальну для всіх компаній мету системи мотивації. Система мотивації є складовою частиною цілісної системи управління персоналом страхової компанії. Вона повинна сприяти досягненню стратегічних цілей страхової компанії, за допомогою стимулювання досягнення співробітниками необхідних результатів.

Основними завданнями будь-якої системи мотивації персоналу страхової компанії можуть бути [5]:

- 1) залучення, підготовка й утримання в структурі страхової компанії висококваліфікованих фахівців;
- 2) стимулювання командної роботи співробітників компанії;
- 3) оптимізація витрат компанії на утримання персоналу.

У більшості страхових компаній поняття мотивації зводиться до двох аспектів: матеріальної мотивації (а саме - систем оплати праці й преміювання) і соціального пакета (рис. 3).



Рисунок 3 – Основні елементи системи матеріального стимулювання співробітників страхових компаній

Розмір заробітної плати окремого співробітника безпосередньо залежить від результатів його діяльності, обсягу посадових обов'язків і якості їх виконання. Заробітна плата складається з тарифної частини (оклад / тарифна ставка), преміальних виплат і виплат компенсаційного характеру.

Склад соціального пакета також залежить від кола посадових обов'язків (рівня відповідальності), тобто від категорії персоналу.

У різних страхових компаніях існують певні відмінності в співвідношенні фіксованої та змінної частин заробітної плати. Але в цілому доходи розглядаються як сума фіксованої винагороди (оклад + регулярні премії) і річного бонусу, що нараховується в більшості страхових компаній.

Річну заробітну плату можна розрахувати за такою формулою:

$$\begin{aligned}
 ЗП_{річ} = & 12 \cdot ОК + Н \cdot ОК + \sum_{i=1}^4 (ОК \cdot n_{пр.i}) + \\
 & + \frac{(ЩП_{\phi} - ЩП_{нл}) \cdot l}{m} + \frac{\left(\frac{ГП_{\phi} - ГП_{нл}}{ГП_{нл}} \cdot k \right)}{m},
 \end{aligned} \tag{1}$$

де $ОК$ - фіксований оклад за місяць;

$Н$ - відсоток надбавки (нараховується один раз на рік);

$n_{пр.i}$ – процент квартальної премії, визначається залежно від виконання квартального плану;

$ЩП_{ф}, ЩП_{пл}$ – фактичний і плановий щоквартальні обсяги продажу страхових продуктів відділенням відповідно;

$ГП_{ф}, ГП_{пл}$ – фактичний і плановий річні обсяги продажу страхових продуктів відповідно;

l – відсоток квартальної премії для відділення;

k – розмір премії у відсотках за перевиконання плану продажу страхових продуктів (на відділення);

m – кількість співробітників відділення.

Що стосується фіксованої частини, то ситуація на ринку фахівців страхової сфери змушує роботодавця орієнтуватися, як мінімум, на середньоринкові значення, але навіть це не гарантує втримання ключових фахівців у структурі страхової компанії.

Одержати дані по ринку праці можна за допомогою таких HR-інструментів, як [1]: 1) бенчмаркінг (порівняння з основними гравцями на ринку); 2) Salary Survey (участь у регулярних оглядах ринку праці).

З урахуванням зовнішньої конкурентоспроможності весь персонал страхової компанії можна розділити за функціональною ознакою на такі категорії: 1) співробітники, що продають страхові продукти; 2) співробітники обслуговуючих і підтримуючих підрозділів.

Принципи формування річних бонусів єдині, а отже й їх розміри для співробітників, що продають страховий продукт, і співробітників обслуговуючих та підтримуючих підрозділів мають бути різні. Для співробітників, що продають страхові продукти та безпосередньо впливають на дохід компанії, верхня межа виплат може бути вищою. Так, наприклад, у більшості страхових компаній, що працюють в Україні, для співробітників підтримуючих підрозділів річний бонус коливається у межах 20-40% від їх річного фонду оплати праці, для співробітників підрозділів, що продають страховий продукт, розмір бонусу може починатися від 50% їх річного фонду оплати праці.

Річний бонус окремого співробітника доцільно виплачувати за загальними результатами діяльності компанії й безпосередньо у відповідності до результатів його діяльності. Найчастіше оцінка діяльності працівників страхових компаній проводиться за ключовими показниками ефективності їх роботи. Результати такої оцінки демонструють, наскільки результати роботи співробітника страхової компанії відповідають плановим показникам та компетенціям.

Процес переходу від разових виплат (преміювання, доплати, надбавки: щомісячні, щоквартальні, разові тощо) до преміальної винагороди за підсумками року складний. Працівники завжди більш зацікавлені одержувати оперативні виплати за місяць (квартал), а не чекати бонусу за підсумками року. Для співробітників підрозділів, що продають страхові продукти, цікаво, щоб виплати здійснювалися оперативно й регулярно. У той же час для бізнесу для роботодавця в цілому зручнішою є схема щорічних бонусів, що гарантовано страхує від позапланових збитків і мотивує команду заробляти бонуси [1].

На думку фахівців [6], система матеріального стимулювання в більшості страхових компаній, що діють на території України, не є досконалою. До найбільш поширених недоліків у цій галузі можна віднести таке (рис. 4):

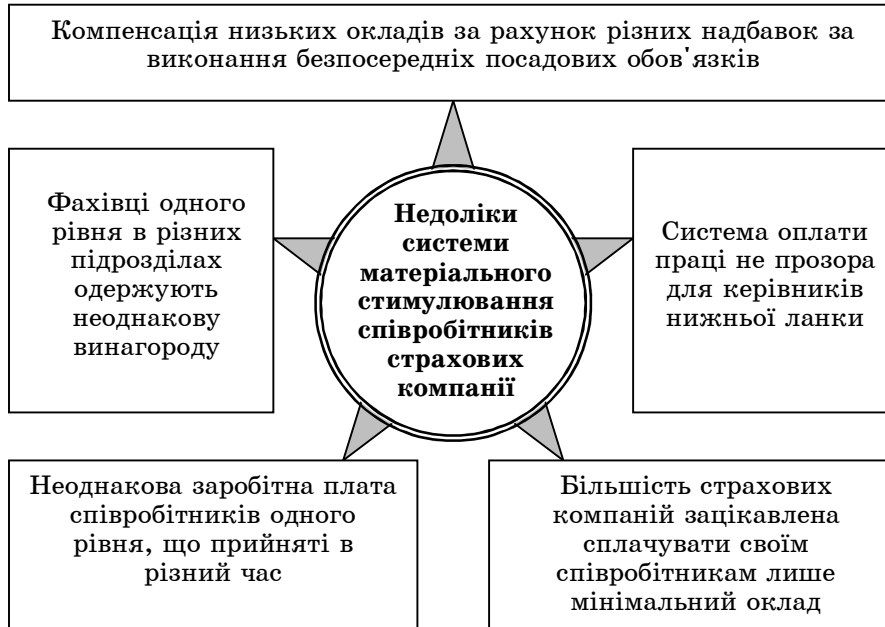


Рисунок 4 – Найбільш поширені недоліки системи матеріального стимулювання співробітників страхових компаній в Україні

Це свідчить про порушення балансу системи матеріального стимулювання співробітників страхових компаній в Україні, що гальмує їх розвиток. Система матеріального стимулювання повинна сприяти поліпшенню результатів діяльності організації шляхом спрямування зусиль персоналу на досягнення цілей компанії. Можна виділити такі наслідки порушення балансу системи матеріального стимулювання співробітників страхових компаній: 1) зниження мотивації персоналу до виконання роботи й націленість на імітацію бурхливої діяльності; 2) висока плинність і відтік кваліфікованих кадрів; 3) додаткові витрати на добір, відбір і навчання фахівців; 4) зниження якості роботи й збільшення кількості конфліктів.

Для реформування системи матеріального стимулювання страхових компаній України необхідно [2]: 1) побудувати сучасну тарифну сітку окладів співробітників страхових компаній; 2) розробити ключові показники ефективності діяльності підрозділів страхової компанії; 3) створити дієву систему преміювання співробітників страхових компаній.

Посадова тарифна ставка визначається на підставі оцінки цінності робочого місця (посади), її "ваги" всередині компанії. Розмір посадової тарифної ставки залежить від рівня посади і категорії персоналу. Оцінка цінності робочого місця (посади) є основою для встановлення посадової тарифної ставки. Головним правилом при встановленні посадового окладу (тарифної ставки) є аналіз і оцінка цінності посади, а не конкретного співробітника, що займає цю посаду. Для оцінки цінності робочого місця і розподілу посад за рангом з метою подальшого встановлення величин посадових окладів (тарифних ставок) використовується спеціальна система факторів оцінки. Факторами оцінки можуть бути загальні, значущі для компанії, якісні параметри, за допомогою яких можна охарактеризувати сукупність посадових обов'язків, виконуваних на більшості робочих місць компанії. Кожне з цих факторів оцінює саме сукупність ділових обов'язків, що виконуються на конкретному робочому

місці (посаді), а не найменування посади в штатному розкладі. На нашу думку, для оцінки цінності посади можна використовувати таку систему факторів: 1) ступінь відповідальності за результати праці; 2) складність роботи, що виконується на певній посаді; 3) мінімально необхідна кваліфікація співробітника; 4) ініціативність і самостійність / рівень повноважень у прийнятті рішень.

Для конкретизації змісту й можливості визначення точних оцінок кожний з факторів може бути розбитий на субфактори. Наприклад, така вимога до конкретної посади, як «мінімально необхідна кваліфікація», може містити: «мінімальний рівень освіти» і «мінімальний досвід роботи». На рис. 5 подано один із можливих варіантів деталізації факторів оцінки на субфактори. Загальну характеристику субфакторів для оцінки посад наведено у табл. 3.

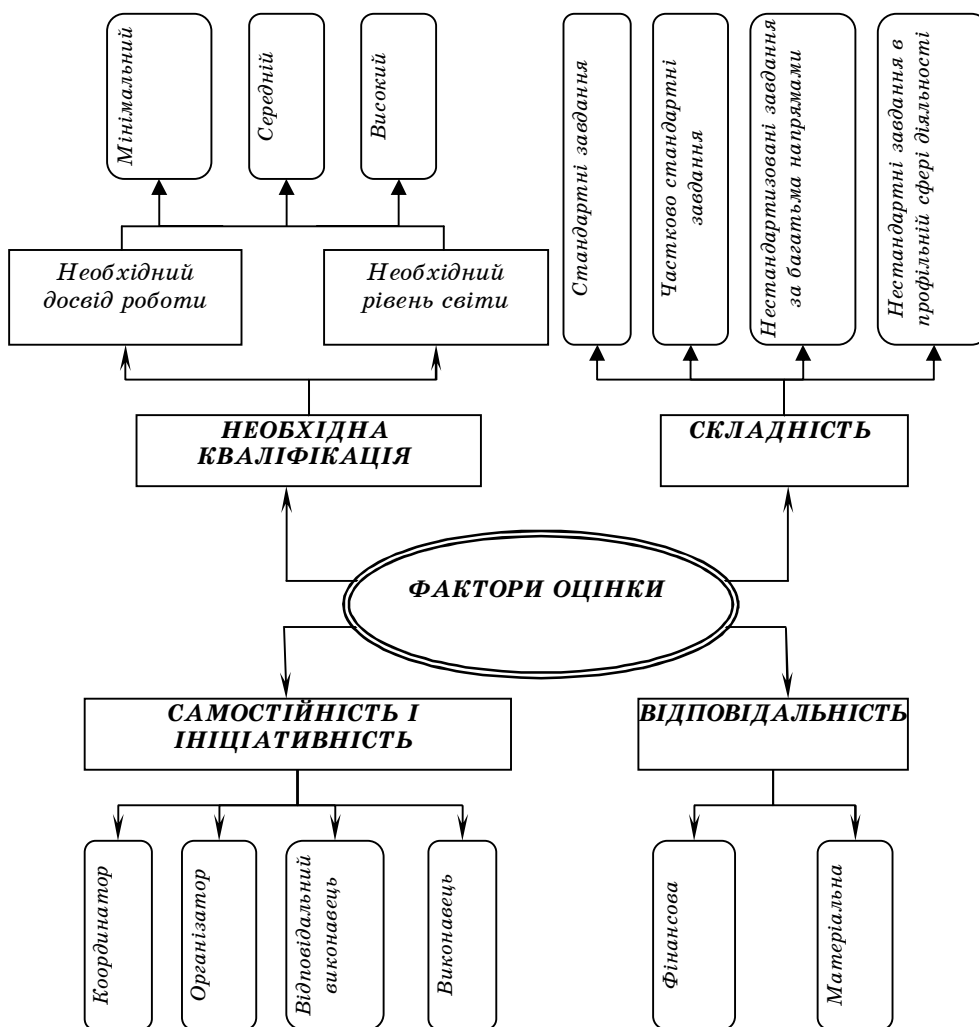


Рисунок 5 – Деталізація факторів оцінки посад у страхових компаніях

Таблиця 3 – Загальна характеристика субфакторів оцінки посад [2]

Найменування субфактора	Характеристика
1	2
Мінімальний рівень освіти	Такий рівень означає, що для компетентного виконання посадових обов'язків на даному робочому місці достатньо середньої освіти, вступного інструктажу або короткострокових спеціалізованих курсів. Попередня професійна освіта не потрібна
Середній рівень освіти	Такий рівень означає, що для компетентного виконання обов'язків на робочому місці потрібно мати спеціальні знання в обсязі середньої фахової освіти
Високий рівень освіти	Такий рівень означає, що для компетентного виконання обов'язків на робочому місці потрібно володіти великими знаннями в обсязі вищої спеціалізованої освіти
Незначний досвід (відсутність досвіду)	Такий рівень означає, що для компетентного виконання посадових обов'язків на даному робочому місці не потрібен досвід роботи на аналогічних посадах або достатньо стажування на робочому місці строком не більш трьох місяців під наглядом кваліфікованого виконавця
Достатній досвід роботи	Такий рівень означає, що для компетентного виконання обов'язків на робочому місці співробітник повинен мати достатній (не менше трьох років) досвід виконання посадових обов'язків на подібних або менш відповідальних посадах
Значний досвід роботи	Рівень посад, на яких для успішного виконання роботи потрібен значний досвід (не менше 5 років) виконання посадових обов'язків на подібних відповідальних посадах
Стандартизовані завдання	Роботи, що періодично повторюються, здійснюються відповідно до регламентуючих документів або під прямим контролем інших осіб. Такі завдання не припускають самостійного вирішення нестандартних ситуацій. Регламентуючими документами можуть бути робочі регламенти, галузеві та внутрішні інструкції й методики тощо
Частково стандартизовані завдання	Типові, частково регламентовані роботи з правом ухвалювати оперативні рішення з незначними відхиленнями від проходження стандартизованих процедур
Не стандартні завдання в профільних сферах діяльності	Вирішення нетипових (нестандартних) ситуацій у профільній сфері діяльності
Нестандартні завдання за багатьма напрямками	Складна аналітична робота, пов'язана з пошуком, систематизацією й аналізом інформації, діагностикою й вирішенням проблем, у тому числі в у нових сферах діяльності
Виконавець	Під час виконання роботи на даному рівні співробітник несе відповідальність винятково за коло своїх посадових обов'язків, характерних для даної посади. Самостійні рішення ухвалюються тільки в рамках посадових обов'язків, встановлених для даного робочого місця (посади)

Продовження табл. 3

1	2
Відповідальний виконавець	Виконання посадових обов'язків на даному рівні передбачає як виконання своєї роботи, так і одночасний контроль роботи інших виконавців у рамках спільного вирішення завдань
Організатор	Посада, що передбачає самостійне прийняття тактичних рішень, організацію й контроль діяльності виконавців і відповідальних виконавців, тобто право поставити завдання й проконтролювати його виконання
Координатор	Посада, на рівні якої ухвалюються стратегічні рішення з одного з напрямів діяльності підприємства або по підприємству в цілому

Кожному фактору (субфактору) присвоюється шкала, що припускає кілька рівнів оцінки посади. З отриманих за субфакторами балів може формуватися загальна оцінка кожного фактора, на основі чого проводиться ранжування посад, тобто кожній з них присвоюється певний ранг, якому відповідає той або інший рівень посадових окладів.

Визначення загальної кількості рангів оплати відбувається експертним шляхом на підставі заданих керівництвом компанії вимог до мінімального (базового) і максимального рівнів оплати праці, а також з урахуванням кількісних характеристик факторів оцінки посад [7].

Посада, що набрала найменшу кількість балів, одержує мінімальний ранг та відповідно базовий оклад. Посадовий оклад, що відповідає посаді того чи іншого рангу, може бути визначений за такою формулою:

$$O_n = O_b * K_{ind} , \quad (2)$$

де O_n – посадовий оклад;

O_b – базовий (мінімальний) оклад;

K_{ind} – індивідуальний тарифний коефіцієнт, який встановлюється в межах, що відповідають певному розряду оплати конкретної посади.

Набір факторів потрібно адаптувати під специфіку компанії. Ключові показники ефективності діяльності страхової компанії і правила розрахунку преміальних виплат працівникам визначаються індивідуально для кожної з компаній й залежать від цілей, що стоять перед їх центрами продажу (табл. 4).

Ефективна сучасна система преміювання працівників страхових компаній може припускати використання видів премій: квартальних і річних. Перший вид визначається для кожного співробітника в індивідуальному порядку на підставі двох груп показників, що характеризують результати роботи підрозділу та особистий внесок у досягнення результатів підрозділу, компанії.

На основі оцінки кількісних показників діяльності підрозділу формується преміальний фонд його співробітників. Квартальна винагорода кожного співробітника визначається на підставі оцінки його особистого внеску в досягнення відділу. Виникає необхідність справедливого розподілу преміального фонду між працівниками підрозділу. Можливі ситуації, коли керівник підрозділу розподіляє преміальний фонд самостійно, причому проведення оцінки результатів роботи кожного з його підлеглих відрізняється суб'єктивізмом. Тим часом процес розподілу преміального фонду повинен бути максимально об'єктивним та прозорим.

Для вирішення цього завдання необхідно розробити об'єктивну систему показників для оцінки роботи співробітника страхових компаній

за певний період (квартал). Для цього необхідно задати конкретні параметри, що мають характеризувати поведінку співробітників. Система оцінки діяльності має бути прозорою для співробітників і під час преміювання за підсумками кварталу кожний може довідатися в керівника, чому він одержав ту або іншу оцінку.

Таблиця 4 – Приблизний перелік показників для оцінки ефективності діяльності центрів продажу страхових продуктів

Показники ефективності діяльності	Інтервал значень, %	Правило розрахунку преміальної складової
1	2	3
Виконання плану зі збору страхових премій: $\frac{V_f \cdot 100\%}{V_n}$, де V_f – обсяг фактично зібраних премій; V_n – плановий обсяг зі збору премій	100 і вище	Нараховується 70 % від місячного фонду оплати праці підрозділу й 1,5% від суми перевищення планового показника
	менше 100	Від нарахованих 70 % місячного фонду оплати праці підрозділу віднімається 4% за кожний відсоток невиконання
	менше 95	Премія не нараховується
Частка договорів щодо нових клієнтів: $\frac{N_n \cdot 100\%}{N_d}$, де N_n – кількість договорів щодо нових клієнтів; N_d – кількість договорів, що діють на початок періоду	менш 25	Премія не нараховується
	вище 25	Нараховується 4% від премії з основного показника; 3% від премії з основного показника за кожні 10 %, що перевищують 24%

Таблиця 5 – Приблизна шкала оцінок роботи співробітників за індикаторами поведінки [2]

Показник	Значення		
	2 бала	1 бал	0 балів
1	2	3	4
Зони відповідальності	Працівник повністю самостійно вирішує всі проблеми в зоні своєї відповідальності (у т.ч. нестандартні) і постійно її розширює	Працівник має чітке уявлення про зону своєї відповідальності, в основному самостійно вирішує всі стандартні питання в межах своїх повноважень	Працівник має чітке уявлення про зону своєї відповідальності, але намагається обмежити її лише пунктами посадової інструкції. Регулярно не може розв'язати деякі стандартні питання в зоні своєї відповідальності без допомоги колег і керівника

Продовження табл. 5

1	2	3	4
Дисципліна	Постійно додержується трудової дисципліни	Є поодинокі випадки запізнення на роботу та паління в неналежному місці	Мають місце непоодинокі випадки запізнення на роботу та прогулів
Якість роботи	Якісне виконання робіт	Існують певні неточності в роботі, має місце недбале ставлення до посадових обов'язків	Деякі дії працівника можуть призвести або призводили в минулому до збитків компанії; мають місце грубі помилки в розрахунках

Можна виділити такі параметри оцінки діяльності співробітників страхових компаній. За кожним показником існує три рівні оцінки. По закінченні кварталу керівнику підрозділу страхової компанії необхідно оцінити своїх підлеглих за цими показниками та погодити такі оцінки із заступником генерального директора страхової компанії, що курує напрям роботи його підрозділу. Після чого на основі проведеної оцінки діяльності підлеглих за допомогою нескладної математичної моделі розподілити преміальний фонд між співробітниками підрозділу.

Таким чином, квартальний преміальний фонд спочатку визначається для всього відділення страхової компанії центру продажів страхових продуктів, потім для його відділів, а далі – окремо для кожного співробітника. Річний преміальний фонд може розраховуватися на підставі оцінки внеску підрозділів у результат діяльності всієї компанії.

ВИСНОВКИ

Система матеріального стимулювання в більшості страхових компаній, що діють на території України, не є досконалою. Найбільш поширені проблеми в цій галузі: 1) фахівці одного рівня в різних підрозділах одержують неоднакову винагороду (така ситуація стає можливою, якщо не переглядати систему матеріального стимулювання співробітників страхових компаній у разі зміни стратегічних цілей страхової компанії); 2) неоднакова заробітна плата співробітників одного рівня, що прийняті на роботу до страхової компанії в різний час; 3) більшість страхових компаній зацікавлена сплачувати своїм співробітникам лише мінімальні оклади (оклади, що відповідають розміру мінімальної заробітної плати згідно з чинним законодавством), а не змінювати їх відповідно до загальних тенденцій розвитку світового ринку праці, що свідчать про те, що, можливо, компанії не проводять моніторинг ринку праці; 4) компенсація низьких окладів за рахунок різних надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків; 5) система оплати праці непрозора для керівників нижньої ланки та має велику кількість складових, що ускладнює процес розрахунку заробітної плати.

Такі проблеми гальмують розвиток страхових компаній України, тоді як система матеріального стимулювання повинна сприяти поліпшенню результатів діяльності організації шляхом спрямування зусиль персоналу на досягнення цілей компанії. Універсального алгоритму структурування оплати праці не існує.

Складові з питомою вагою менше 10% заробітної плати неефективні для стимулювання. У певних умовах може спостерігатися навіть зворотний ефект. Так, на одному підприємстві менеджери постачання, що

домоглися великих знижок від постачальника, заохочувалися особистою премією керівника (2% у структурі заробітної плати), що було досить незначною сумою. Відповідно ніхто не прагнув її заробити. Ефективність роботи менеджера підвищилася саме зі скасуванням такої премії, тобто з фактичним зменшенням фонду оплати праці.

Складових не повинно бути занадто багато. У прагненні порохувати "все точно" деякі керівники вводять навіть 16 компонентні формули, однак розрахунок за цими формулами проводиться приблизно так: сума заробітної плати формується виходячи з того, яку суму керівник готовий заплатити своїм співробітникам, на цій основі коригуються значення змінних компонентів заробітної плати. Навіть бажання зробити "все правильно" не може врятувати від зловживань з боку керівника, оскільки неможливо детально врахувати всі фактори.

У структурі заробітної плати повинна бути компонента, що стимулює досягнення загального результату. Заохочення співробітників тільки за індивідуальні досягнення може знижувати загальну ефективність діяльності компанії.

SUMMARY

OPTIMIZATION OF THE FINANCIAL STIMULATION SYSTEM OF INSURANCE COMPANIES' EMPLOYEES IN UKRAINE

V.F. Hryshchenko, K.S. Guk

The article is devoted to the description of material stimulation of insurance companies employees of Ukraine. The basic problems of material stimulation of the insurance companies employees of Ukraine are revealed. The practical recommendations for improvement of material stimulation system of the insurance companies of Ukraine are worked out.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Витчас Е. Как создать единую систему мотивации // Электронная база данных. – <http://www.consult-cct.ru>
2. Шипицин И., Арешкин А. Оптимизация системы мотивации: проект в страховой компании // Электронная база данных. – <http://www.kadrovik.ru>
3. Васильева О.Н., Засканов В.В. и др. Модели и методы материального стимулирования (теория и практика). – М.: ЛЕНАИД, 2007.
4. Гусев Ю. Иноходцы // Бизнес, №31.
5. Цели и задачи процесса мотивации // Электронна база даних Центра финансовых решений. – <http://www.fsc.kiev.ua>
6. Технология оценки ценности рабочих мест и должностей с последующей разработкой системы окладов // Электронная база данных ЗАО "Евроменеджмент". – <http://www.stimul.emd.ru>
7. Концепция системы материального стимулирования // Электронная база данных ЗАО "Евроменеджмент". – <http://www.stimul.emd.ru>
8. Электронна база даних Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України. – <http://www.dfp.gov.ua>

Грищенко В.Ф., асистент;
Гук К.С., студентка

Надійшла до редакції 12 грудня 2008 р.