

## Розробка системи мотивації персоналу страхових компаній

**Мантур-Чубата О.С.**

кандидат економічних наук,  
викладач кафедри економіки та управління  
Хмельницького інституту імені Блаженнішого Володимира,  
Митрополита Київського і всієї України  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

**Шевченко В.А.**

директор  
Хмельницької обласної агенції ТДВ «СТДВ «ГЛОБУС»

Стаття присвячена актуальним питанням розробки системи мотивації персоналу страхових компаній. Проаналізовано та систематизовано системи мотивацій провідних страхових компаній України. Запропоновано найбільш прийнятну для досліджуваних компаній систему мотивації.

**Ключові слова:** мотивація, система мотивації, мотиваційні фактори, страхова компанія.

Мантур-Чубата О.С., Шевченко В.А. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

Статья посвящена актуальным вопросам разработки системы мотивации персонала страховых компаний. Проанализированы и систематизированы системы мотиваций ведущих страховых компаний Украины. Предложено наиболее приемлемую для исследуемых компаний систему мотивации.

**Ключевые слова:** мотивация, система мотивации, мотивационные факторы, страховая компания.

Mantur-Chubata O.S., Shevchenko V.A. DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF PERSONNEL MOTIVATION OF INSURANCE COMPANIES

The article is devoted to topical issues of development of the system of motivation of the personnel of insurance companies. The systems of motivations leading insurance companies in Ukraine are analyzed and systematized. Their strengths and weaknesses are identified. The most acceptable motivation system for insurance companies is offered.

**Keywords:** motivation, motivation system, motivational factors, the insurance company.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Особливості роботи у сфері продажу страхових продуктів, індивідуальні особливості кожного співробітника, різноманіття цілей страхової компанії, постійні зміни економічного середовища роблять мотивацію продавців страхових послуг досить складним та важливим завданням. Топ-менеджери страхових компаній сходяться на думці, що мотивація персоналу, який займається продажем страхових послуг, відіграє важливу роль у їх реалізації. Таким чином, для успішного, прибуткового, ефективного ведення страхової діяльності необхідним є розробка ефективної системи мотивації персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Об'єктивнопричинний підхід до феномену природи мотивації ми знаходимо у вченнях стародавніх мислителів. До питань мотивації звертались філософи XVII ст. – Спіноза, Гоббс, Декарт. Спіноза вважав, що особистість свої дії усвідомлює, але причини,

якими визначаються дії, не знає [5]. Англійський філософ-матеріаліст Гоббс вважав основними моральними спонуками людини прагнення до самозбереження та власної цінності. Предметом потягів та бажань він вважав «благо», а «зло» розглядав як предмет відрази та ненависті. Дж. Уотсон, Е. Толмен, К. Халл, З. Фрейд, К. Юнг та інші створюють концептуальні моделі теорії мотивації [5]. Р. Боллес розглядає мотивацію як «механізм вибору» певної форми поведінки в реакціях на подразники. А. Маслоу в основі своїх досліджень розглядає найвищу потребу особистості в самореалізації. Його теорія уявлення про «ієрархію потреб» передбачає мотивацію поведінки протягом життя. Самореалізація постає як актуальний збудник та спонука дій і поведінки особистості тільки за умови певного задоволення потреб, що їй передують [5].

Питанням розробки системи мотивації, визначенню мотиваційних факторів присвячено велику кількість праць сучасних вітчиз-

няних науковців: М.Д. Ведерніков, О.А. Гарват, В.М. Гриньова, І.А. Грузіна, П.З. Капустянський, Н. Карлова, М.В. Савчин, М.В. Семикіна, О.В. Хитра.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Високомотивований персонал, який працює на досягнення цілей і приносить бізнес-результат, – мрія будь-якого роботодавця. Однак і працівники прагнуть відчувати цінність своєї роботи, а також бачити визнання своїх досягнень. Консенсус між керівником і підлеглим досягається тільки в тому випадку, якщо компанія впроваджує систему мотивації не тільки виходячи з власних можливостей, а й з урахуванням реальних потреб своїх працівників. Виявлення чинників, що визначають мотивацію, допомагає знайти важелі впливу на співробітників і домогтися більш відповідального ставлення до роботи. Однак, проблема розробки систем мотивації вітчизняних страхових компаній з урахуванням іноземного досвіду залишається мало дослідженою, що і зумовило вибір даної теми наукового дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної роботи є аналіз існуючих систем мотивації персоналу вітчизняних страхових компаній та розробка універсальної такої системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація – спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби [7]. В управлінні мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань [7].

Мотивація – це те, що знаходиться в людини «всередині». Якщо людина мотивована, її задоволення від роботи може призвести до якісного результату [7].

Таким чином, вважаємо, що система мотивації – це множина взаємопов'язаних елементів мотивації, що утворюють єдине ціле, взаємодіють з середовищем компанії та між собою, і мають мету, що відповідає цілям компанії.

Система мотивації персоналу, в тому числі, і працівників страхових компаній, перш за все, повинна відповідати цілям підприємства. Зв'язок цілей підприємства та системи мотивації персоналу підприємства досягається шляхом:

1. Визначення місії підприємства.
2. Визначення конкретних цілей підприємства.
3. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, які сприяють або заважають досягненню поставлених цілей підприємства.
4. Розробка бізнес стратегії підприємства.
5. Розробка функціональних стратегій підприємства: маркетингової, фінансової, управління персоналом.
6. Визначення цілей системи оплати праці та мотивації персоналу.
7. Вибір методів розробки системи оплати праці та мотивації персоналу.

Система мотивації страхової компанії розробляється на основі системної моделі показників та засобів мотивації, що закріплена у положенні про мотивацію та його практичній реалізації. Метою мотивації продажу страхових послуг є збільшення обсягів надходжень страхових премій, покращення якості обслуговування клієнтів, збільшення операційного прибутку, зменшення операційних витрат. 3-поміж систем стимулювання продажу страхових послуг виділяють валову та операційну моделі [4, с. 50].

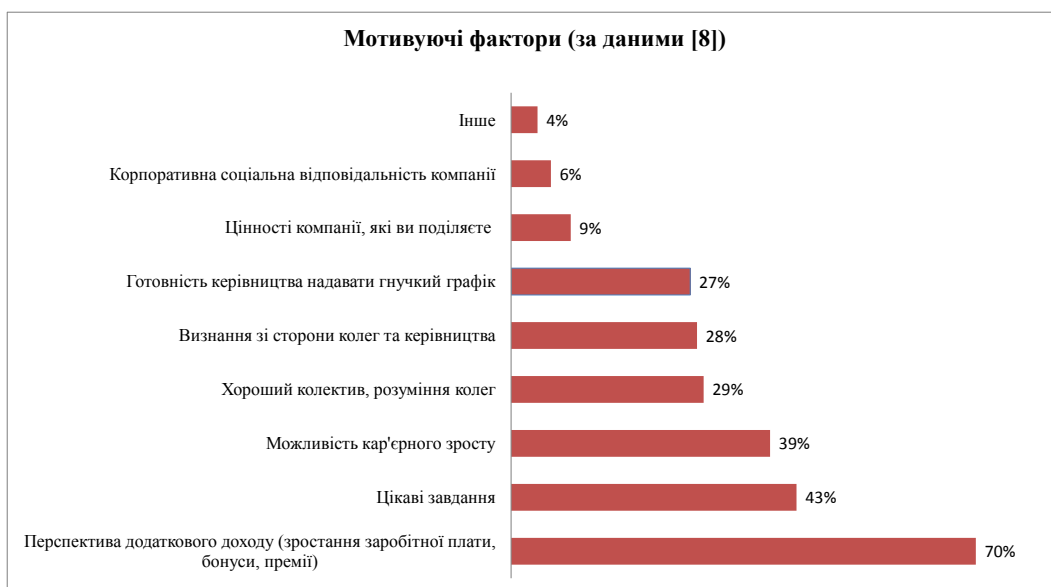
Страхові компанії розробляють мотиваційні моделі на основі практичної реалізації таких теорій мотивації, як двофакторна мотиваційна теорія Герцберга, теорія мотивації на основі категоризації потреб за Маслоу, мотиваційної теорії очікування та ін. [4, с. 50]. Спільним для будь-якої системи мотивації є елементи, які можуть бути скорегованими відповідно до індивідуальних потреб. Вихідною точкою розробки успішної мотиваційної програми є встановлення специфічних цільових показників, погоджених з керівництвом та підрозділами, що здійснюють безпосередньо продаж страхових послуг. На основі визначеного набору цільових показників визначається найбільш ефективний перелік інструментів мотивації персоналу, що здійснює продаж страхових продуктів.

У країнах Західної Європи дослідження показують, що 69% компаній, що брали участь у опитуванні, використовують матеріальну винагороду як основний інструмент мотивації [4, с. 50]. Результати дослідження також свідчать про те, що лише 15% опитаних продавців страхових послуг очікують від роботодавців матеріального преміювання [4, с. 50].

У 43% російських компаній зарплата не є основним способом мотивації персоналу, при цьому 14% роботодавців для стимулювання співробітників найчастіше використовують

словесну похвалу. До такого висновку прийшли фахівці Аналітичного центру «Альфа Страхування» [8]. Дослідження показало, що 57% російських роботодавців вважають, що рівень зарплати є головним елементом залучення персоналу. Решта 43% компаній використовують також нематеріальні види мотивації, серед яких відзначаються такі: просування по службовій драбині (44%), навчання і підвищення кваліфікації (32%), комфорт робочого середовища (30%), незалежність (15%), похвала і підтримка (14%), відсутність необґрунтованої понаднормової роботи (11%). У той же час, за даними міжнародної консалтингової компанії Towers

Watson, основною причиною вибору роботи для працівників як і раніше є зарплата (55%), на другому місці – оплачувана відпустка (50%), тобто матеріальні види мотивації [8]. Такі пункти, як цінності організації і можливість впливати на результати компанії набрали лише 7% і 6 % голосів відповідно. Дані результати пов'язані з тим, що мотивувати співробітника на роботу із задоволенням і без додаткової винагороди повинні безпосередні керівники, а не тільки HR-відділ. Саме вони здатні забезпечити комфортне робоче середовище, підтримати співробітника в конкретній ситуації, згуртувати колектив і надати довіру підлеглим [8].



**Рис. 1. Фактори, які мотивують персонал до ефективної праці**



**Рис. 2. Програми мотивації працівників вітчизняними роботодавцями**

Таблиця 1

## Системи мотивації персоналу страхових компаній України

Назва страхової компанії	Суть системи мотивації
PZU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запроваджено автоматичну систему оцінки персоналу, що дозволяє справедливо та прозоро оцінювати індивідуальні результати роботи кожного співробітника.</li> <li>2. Безкоштовне надання програм добровільного медичного страхування та страхування життя.</li> <li>3. Суттєві знижки для працівників на всі види страхування.</li> <li>4. Підтримка співробітників, у важкі часи втрат та радісних важливих життєвих подіях, як то одруження або народження дитини, грошовою компенсацією.</li> <li>5. Підтримка співробітників грошовою винагородою за їх ювілейний стаж роботи у Групі PZU, а також вихід на пенсію.</li> </ol>
Княжа	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участь у семінарах, тренінгах, які проводить компанія.</li> <li>2. Командна робота. Відчуття підтримки від колег.</li> <li>3. Заробітна плата встановлюється згідно з умовами ринку, переглядається та відповідає професійним досягненням працівників.</li> <li>4. Пільгове медичне страхування працівників, привітання з днем народження, народженням дитини та іншими важливими подіями у житті працівників.</li> <li>5. Можливість не тільки результативно працювати, але ще й відпочивати разом з колегами на корпоративних святах, які проходять у компанії.</li> </ol>
ІНГО Україна	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надає всім своїм працівникам рівні можливості для професійного і кар'єрного росту. Для новачків створено спеціальну програму адаптації, у рамках якої досвідчений наставник допомагає новому працівнику освоїтися на новій посаді і в новому колективі.</li> <li>2. Компанія піклується про добробут і соціальну захищеність своїх працівників та їх сімей шляхом реалізації соціальних програм і забезпечення їх різноманітними формами страхування.</li> <li>3. Компанія пропонує своїм працівникам і членам їх сімей ексклюзивні пропозиції і спеціальні пільги для медичного страхування, страхування життя, майна (нерухомості, автотранспорту) та відповідальності.</li> </ol>
МетЛайф	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Офіційно та стабільно виплачує заробітну плату.</li> <li>2. Має гнучку систему винагородження та преміювання.</li> <li>3. Виплачує щомісячну дотацію на харчування.</li> <li>4. Надає оплачувані відпустки та додаткові відпустки окремим категоріям співробітників згідно чинного законодавства.</li> <li>5. Забезпечує співробітників медичним страхуванням.</li> <li>6. Платить за лікарняними листками.</li> <li>7. Впровадила страхування життя та страхування на випадок постійної непрацездатності.</li> <li>8. Вітає молодят та молодих батьків.</li> <li>9. Підтримує, чекає та охоче приймає в колектив молодих мам після декретної відпустки.</li> <li>10. Працевлаштовує людей з особливими фізичними вимогами.</li> <li>11. Створила та постійно вдосконалює умови праці, прагнучи досягти найбільш комфортних та безпечних умов.</li> <li>12. Різноманітні програми навчання: внутрішні тренінги, курси та програми від зовнішніх провайдерів, дистанційне навчання, друга вища освіта – це основні засоби підвищення кваліфікації, розвитку спеціалізованих навичок та виходу на новий професійний рівень співробітників.</li> </ol>
Глобус	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабільна заробітна плата.</li> <li>2. Гнучка система премій та бонусів («Бонус-квартал», «Бонус-рік», «Бонус-збитковість» тощо).</li> <li>3. Знижки на страхування співробітників компанії (медичне страхування – до 30 %, страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів – до 50 %, автокаско – до 50 %).</li> <li>4. Службовий мобільний телефон, комп'ютер, оплата мобільного зв'язку.</li> <li>5. Норматив затрат.</li> </ol>

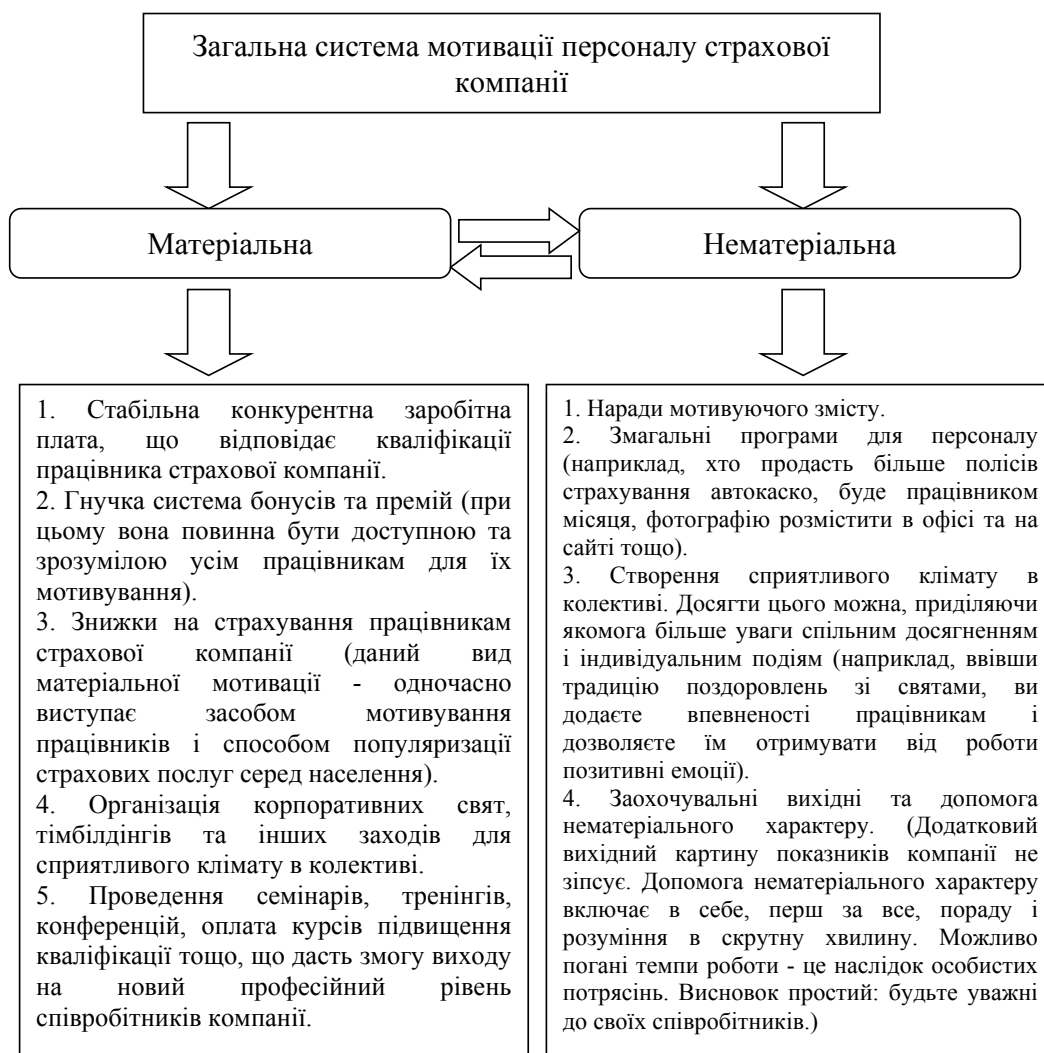
Джерело: систематизовано автором за даними сайтів зазначених страхових компаній України

За даними опитування 1464 респондентів з різних регіонів України, найефективнішим способом підвищення мотивації персоналу є матеріальна винагорода [8] (рис. 1).

Інфляція і зростання цін призвели до погіршення фінансового становища «білих комерційців». Тому для двох третіх офісних працівників перспектива додаткового доходу: підвищення зарплати, бонуси і премії – головний стимул, щоб почати працювати краще. Крім грошового заохочення, велику роль відіграє нематеріальна мотивація. Як показало опитування, двоє з п'яти офісних співробітників орієнтовані на кар'єрний і особистісний ріст. Для них важливою умовою роботи в компанії є цікаві завдання і можливість просування по службі [8]. Трохи менше третини мотивує хороша команда, визнання з боку колег і керівництва, а також готовність начальства з розумінням ставитися до працівника, наприклад, надавати гнучкий гра-

фік роботи і ставити виправдані дед-лайни. А ось корпоративна культура компанії грає не настільки важливу роль у підвищенні мотивації співробітників. Менше десятої частини опитаних звертають увагу на цінності компанії-роботодавця. І тільки 6% надихає причетність компанії до соціальної відповідальності. Серед інших мотивуючих факторів «білі комерційці» назвали почуття відповідальності, можливість займатися улюбленою справою і страх залишитися без роботи.

Як показало опитування [8], роботодавці непогано орієнтуються в потребах співробітників, і більшість робить ставку саме на матеріальну мотивацію. Однак підвищення зарплат можуть собі дозволити далеко не всі, а тільки кожен четвертий роботодавець. Двоє з п'яти намагаються прив'язати винагороду до реальних заслуг працівника, а тому воліють виплачувати премії та бонуси. Ще чверть прагне підвищувати професійний рівень під-



**Рис. 3. Універсальна система мотивації страхових компаній**

легких шляхом організації внутрішніх корпоративних програм навчання.

Кожен п'ятий топ-менеджер готовий надати гнучкий графік роботи. Трохи менша кількість компаній влаштовує співробітникам корпоративні заходи і тимблдинги, надає можливість відвідувати конференції та інші професійні події. Кожен шостий роботодавець піклується про здоров'я співробітників, а також дає можливість брати додаткові дні відпустки за ненормований робочий день. При цьому тільки в одній з десяти компаній складають план професійного розвитку працівника і лише у 6% страхують життя своїх працівників. Варто зазначити, що майже третина компаній в Україні взагалі не впроваджують програми мотивації персоналу (рис. 2).

Однак, вважаємо, що інструмент матеріальної мотивації персоналу страхових компаній, що займається продажем, – це не завжди ефективно. Досвід Західної Європи навряд чи може бути підтверджений вітчизняною практикою, проте роль нематеріальної мотивації та інших елементів не слід недооцінювати у боротьбі за високопрофесійних та ефективних продавців страхових послуг.

Новаторським підходом до вирішення проблеми мотивації "продавців" є їх сегментація. Це система групування персоналу відповідно до їх мотиваційних потреб (до кожної групи застосовуються різні системи мотивації) [4, с. 51]. Необхідно підкреслити, що мотивація є лише одним із компонентів успішної системи управління продажем страхових продуктів. Програма мотивації повинна бути інтегрована зі спланованою та успішно реалі-

зованою програмою продажу страхових продуктів. Розглянемо системи мотивації провідних страхових компаній України (табл. 1).

Таким чином, зробивши аналіз існуючих систем мотивації персоналу вітчизняних страхових компаній можна розробити універсальну систему мотивації страхових компаній (рис. 3).

Запропонована система мотивації персоналу страхової компанії може бути взята за основу для будь-якої страхової компанії, як новоствореної, так і тієї, що функціонує на фінансовому ринку багато років. В першому випадку, новоствореним компаніям слід використовувати більше засоби нематеріальної мотивації, а стабільним компаніям слід поєднувати два види мотивації, не забуваючи про методи нематеріальної мотивації, яка більш сприяє розвитку дружнього і міцного колективу.

**Висновки.** Теорія управління персоналом свідчить, що існують два фундаментальних види мотивації персоналу: матеріальна і нематеріальна. Це повинна враховувати кожна страхова компанія, адже роль нематеріальної мотивації та інших елементів не слід недооцінювати у боротьбі за високопрофесійних та ефективних продавців страхових послуг. Запропонована система мотивації працівників страхової компанії одночасно поєднує цих два види і, тому може одночасно використовуватися як для тільки що створених страхових компаній, які не мають змоги мотивувати працівників матеріально, так і для лідерів у галузі страхування, які шляхом поєднання цих двох видів мотивації зможуть досягати кращих гарантій успішної роботи і здорового клімату в колективі.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія] / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
2. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. / М. Д. Ведерніков, О. В. Хитра, О. А. Гарват. – Львів : Новий світ-2000, 2012. – 869 с.
3. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія] / П. З. Капустянський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
4. Карлова Н. Сутність та роль управління продажем страхових продуктів / Н. Карлова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2008. – № 104. – С. 47-51.
5. Савчин М.В. Педагогічна психологія. – К.: Академвидав, 2007. – 442 с.
6. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : [монографія] / М. В. Семикіна. – Кіровоград : Пік, 2003. – 426 с.
7. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Мотивація> (дата звернення: 01.11.2016)
8. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://forinsurer.com/news/16/09/19/34300> (дата звернення: 04.11.2016)