

## Особенности современных формы оплаты труда в страховых компаниях\*

Е. А. ШУСТОВА

(МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ)

*В статье рассматриваются основные формы оплаты труда, используемые в настоящее время в страховых организациях, выделены положительные и отрицательные стороны их применения, проанализированы системы заработной платы в ряде крупнейших страховых компаний.*

*Ключевые слова: страхование, страховой сектор, страховые посредники, страховые агенты, брокеры, система грейдов, система KPI, оплата труда, тезаурусный анализ.*

Страхование как часть национальной социальной системы государства находится в основе социального вектора развития его деятельности. Формируясь как самостоятельный сектор экономики, страхование участвует в образовании ВВП страны. В настоящее время в России страховой сектор экономики относится к числу быстроразвивающихся секторов. Динамика объемов собранных страховых премий в РФ за последнее пятилетие имеет положительную тенденцию. Средний темп прироста этой доли за двадцатилетний период составляет примерно 4,2%, что соответственно характеризует положительную динамику (Дюжиков, 2005: Электр. ресурс). Система оплаты труда работников страховых организаций имеет свои особенности, определяемые родом деятельности. Системообразующим персоналом в них являются страховые агенты и брокеры. Оплата их труда представляет собой смешение фиксированных и переменных компонентов, которые зависят от результатов труда.

Согласно современному законодательству страховые организации могут проявлять значительную независимость в вопросах применения систем и установления форм оплаты труда. Это позволяет учитывать индивидуальные особенности каждой компании, и отражается на практике в применении как универсальных подходов, так и индивидуализированных. В настоящее время в крупных отечественных организациях широко используется система оплаты труда, основанная на «грей-

дировании», т. е. применении грейдов — групп должностей, в соответствии с которыми устанавливаются фиксированная и переменная части заработной платы, ранжированные с применением балльно-факторного метода.

Такая система применяется обычно страховыми компаниями с большой филиальной структурой и численностью персонала благодаря удобству в стандартизации оплаты труда. Она позволяет решить одновременно несколько важнейших задач: во-первых, сформировать систему мотивации и стимулирования персонала, направленную на достижение максимально необходимых для компании результатов труда своих работников; во-вторых, оптимизировать фонд оплаты труда, что наиболее актуально в переменчивых условиях современной экономики; в-третьих, дает возможность установить «ценность» всякой должности в компании через присвоение каждой из них определенного количества баллов по определенным факторам, которые варьируются в зависимости от сложности организационной структуры.

На современном этапе ранжирование должностей в страховых компаниях происходит с упором на компетенции специалиста, его опыт и образование. Каждый фактор в зависимости от желаемой для руководителей сложности и точности оценки может быть, в свою очередь, подразделен на степени, каждой из которой присваиваются баллы. Так, должности со схожим количеством баллов объединяют в группы — грейды, присваивая назначен-

\* Выполнено по проекту «Тезаурусный анализ в гуманитарном знании» (грант Российского гуманитарного научного фонда № 12-33-01055).

ный уровень фиксированной и переменной части заработной платы. В целом система грейдов позволяет четко установить рамки полномочий и ответственности каждого работника компании. Стимулирующий и мотивационный эффект достигается за счет установления диапазона («вилки») суммы заработной платы, выплачиваемой работникам в соответствии с определенными результатами трудовой деятельности, а также компенсационного пакета (рис. 1).

При этом планирование и управление карьерной лестницей становятся очевидными и ясными для сотрудников и управленческих структур, представляя собой движение как по горизонтальному, так и по вертикальному направлению внутри грейда или же между ними соответственно (рис. 2).

Однако на практике внедрение системы грейдов влечет определенные трудности. Так, руководство страховых компаний при введении системы грейдов сталкивается с такими проблемами, как самоидентификация работника с грейдом, к которому его относят после «аттестации», и негативное отношение работников к структуре грейда и «новой» формулировке должностей. Здесь безупречный, казалось бы, системно-структурный подход, опирающийся на логику, по мысли его разработчиков, совершенно объективную и поэтому справедливую для всех времен и территорий, не зависящую от людей любого ранга, возраста, амбиций, оказывается в столкнове-

нии с субъективным фактором. Эта ситуация разъясняется тезаурусным подходом в гуманитарном знании (Луков, Вал. А., Луков, Вл. А., 2008): структура культурного тезауруса (и группового, и индивидуального) не совпадает с логическими схемами, основанными на принципе объективности (в значении: отсутствия влияния субъективного фактора). «...Тезаурус (как характеристика субъекта) строится не от общего к частному, а от своего к чужому. Свое выступает заместителем общего. Реальное общее встраивается в свое, занимая в структуре тезауруса место частного» (Луков, Вал., Луков, Вл., 2004: 95).

Так возникает неучтенное в объективизированной схеме и вскрываемое в ходе тезаурусного анализа положение, которое мы назовем «поправкой на тезаурус». Многие сотрудники недовольны балльной оценкой их квалификации и соответственно отношением их к определенному грейду, особенно в случае получения пограничных значений подобной оценки. Особенно сказывается недовольство работника при смене должности, когда она оказывается в нижестоящем грейде относительно занимаемого им сейчас. При этом не имеет значения, произошло ли это «понижение» после переоценки должностей, либо в силу личного желания сотрудника. Нередко после аттестации должностей в системе грейдов меняются их названия, что также в ряде случаев вызывает отрицательные настроения работников. Все это сказывается на их лояль-

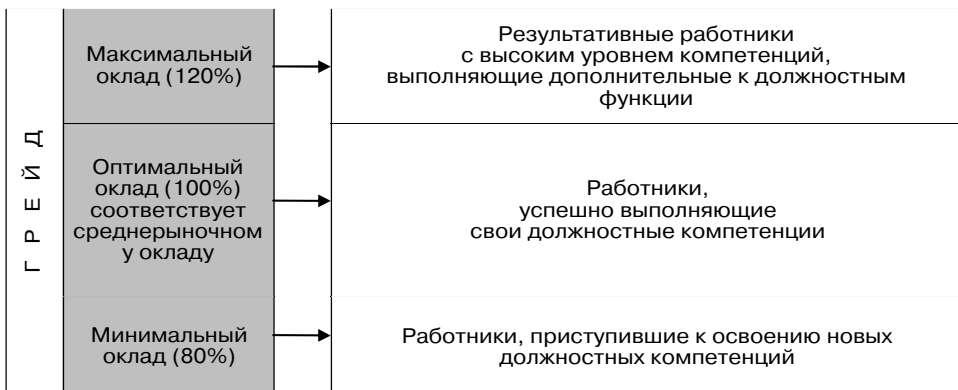


Рис. 1. Зависимость результатов труда работников от их оплаты в системе грейдов



Рис. 2. Карьерная лестница перехода из одного грейда в другой

ности к компании, подрывает установившийся корпоративный (командный) дух и организационный климат в коллективе и соответственно в период внедрения снижает производительность труда, что влияет, в свою очередь, на показатели эффективности страховой компании в целом. В то же время, когда страховой компании необходимо снизить свои издержки, связанные с персоналом, оптимизировать численный состав работников, пересмотреть расходы на оплату труда, социальный пакет и компенсационные выплаты, система грейдов успешно справляется с этими задачами.

«Поправка на тезаурус» может осуществляться разными способами. Помимо диапазона суммы оклада согласно грейду, выполняющему мотивирующие и стимулирующие функции, из резервного фонда заработной платы руководством организации могут быть установлены дополнительные выплаты. В зависимости от структуры организации они подразделяются на выплаты:

- по результатам деятельности (от прибыли);
- за управление (характерны для компаний);

— за участие в каком-либо проекте;

— за достижение ключевых показателей деятельности (чаще используется для персонала, осуществляющего функциональную поддержку деятельности).

В страховых компаниях в силу особенностей сферы страхования наиболее часто применяются компенсационные выплаты по результатам деятельности и в зависимости от достижения ключевых показателей. Последние в практике применения широко известны под названием КРІ (*Key Performance Indicators* — в переводе с английского языка «ключевые показатели эффективности»). Они представляют собой совокупность главных индикаторов работы каждого сотрудника, увязанную с общими результатами компании (прибылью, рентабельностью, эффективностью). Имея много общего с системой планирования, система КРІ четко определяет и разграничивает полномочия и вклад отдельного работника в функционирование компании в целом. Индикаторы устанавливаются в зависимости от рода деятельности подразделения, от объема выполняемых работ, позволяя работникам лучше понимать конечную

цель; при этом они не противоречат работе сотрудников смежных с ними подразделений. Индикаторы могут быть установлены персонально для какой-либо должности, однако их количество для удобства оценки не должно быть большим. Каждому индикатору соответствует определенный размер денежного вознаграждения или поощрения, что делает систему оплаты труда в компании прозрачной как для руководителей, так и для сотрудников. Каждый работник при достижении установленных значимых показателей получает соответствующий ему по системе КРІ величину оплаты труда (в литературе встречается другое название — «бонус»).

Помимо ежемесячной оценки эффективности работы сотрудников, вводятся индикаторы годового контроля. Иногда они устанавливаются на основе лучших ежемесячных показателей и представляют собой дополнительный инструмент материального стимулирования. Выделяют нормативные и стратегические группы показателей, отражающие степень достижения глобальных целей в краткосрочные периоды и выбранную стратегию организации соответственно. Так, Ю. Вебер и У. Шеффер предложили диагностические и интерактивные группы показателей. Первые отображают состояние компании «изнутри», степень ее организованности и упорядоченности, вторые — взаимодействие с внешней средой (Вебер, Шеффер, 2000). Д. Нортона и Р. Каплан произвели классификацию показателей в зависимости от целей развития компании: финансовые, маркетинговые, управленческие (Каплан, Нортона, 2003). Д. Милтон выделил решения *концептуальные* (способствующие общему пониманию хозяйственного положения компании на рынке), *инструментальные* (использующиеся для обоснования и при выборе конкретных действий) и *символические* (разрабатываемые руководством для сотрудников) (по: Дуракова, 2011).

Сегодня система КРІ применяется многими компаниями непромышленной сферы, когда необходимы реорганизация корпоративной культуры и мотивация сотрудников к более продуктивному труду. Однако в большинстве случаев показатели КРІ затрагивают только

общие, административные функции, оказывая на сотрудников стимулирующее влияние лишь косвенно.

Рассмотрим пример применения КРІ в IT-компании, сотрудники которой выполняют обязанности, схожие с обязанностями работников страховой сферы. Главной задачей специалиста отдела технической поддержки пользователей является консультирование клиентов, что отражается в его КРІ в виде процессов обработки запросов пользователей. Дополнительно сотрудник должен тестировать выпускаемый компанией продукт, что, в свою очередь, отражается на таком показателе КРІ, как реализация данного технического товара. В целом выполнение этих функций взаимосвязано с другими стратегическими показателями: объемом продаж и денежных поступлений, финансовой устойчивостью и платежеспособностью компанией, ее жизнедеятельностью на рынке, которые зависят в первую очередь от лояльности клиентов, складывающейся из удовлетворенности качеством их обслуживания. Благодаря этому в КРІ отражаются все обязанности, процессы и проекты, в которых тем или иным образом задействован сотрудник.

В страховой сфере работнику приходится выполнять аналогичные обязанности, поэтому в страховых организациях влияние КРІ на размер бонуса довольно значительно, а форма начисления последнего сложна по своей структуре. Так, оплата труда работников складывается с учетом количества показателей (КРІ), а именно коэффициентов выполнения каждого из них, а также коэффициентов влияния — «веса» — этих показателей на функционирование компании: чем меньше число последних, тем больше числовое значение первых в итоговом бонусе.

Таким образом, система КРІ оказывается популярной в применении страховыми организациями благодаря специфике оплаты труда, когда прослеживается четкая связь между результатами работы подразделений и отделов компании и эффективностью показателей ее функционирования в целом. Так как выручка страховых компаний напрямую зависит от объемов сборов страховых премий, осуществ-

ляемых страховыми посредниками (брокерами, агентами), то оплата труда этих категорий работников связана с показателями эффективности компании. Другими словами, она зависит от ее платеже-, конкурентоспособности и устойчивости на рынке страховых услуг. Система КРІ при этом наиболее удачно вписывается в страховую деятельность, соответствуя ее особенностям.

Однако при этом руководство и сотрудники иногда сталкиваются с такими сложностями, как действительное отражение трудовых функций каждого работника в показателях системы КРІ. Индивидуальный вклад работника в суммарный результат труда в силу зависимости персональных показателей от показателей всего подразделения, отдела или офиса объективно оценить довольно сложно. В этом случае руководящие структуры дополнительно отслеживают личное участие сотрудников в работе подразделений во избежание перенагруженности наиболее «ценных» кадров, а также корректируют вес показателей в зависимости от внешних или внутренних изменений.

Важно отметить, что нередко система показателей КРІ применяется в дополнение к грейдированию, образуя самостоятельную систему оценки, контроля деятельности и регулирования оплаты труда работников.

Для понимания системы материального стимулирования работников страховых компаний важно проанализировать структуру их заработной платы на рынке труда.

В исследованных страховых организациях сложившийся уровень заработной платы в среднем превысил уровень прожиточного минимума на 787%<sup>1</sup> в 2008 г., на 737% в 2009 г. и на 735% в 2010 г., уровень минимального потребительского бюджета на 350% в 2008 г., на 292% в 2009 г. и на 275% в 2010 г. и среднедушевые денежные доходы населения по РФ на 172% в 2008 г., на 128% в 2009 г. и на 151% в 2010 г., что позволяет сделать вывод о действии не только воспроизводственной, но и стимулирующей функции заработной платы.

Оценку эффективности системы оплаты труда работников в страховых организациях можно производить по показателю соотноше-

ния темпов роста средней заработной платы и производительности труда, учитывающему интересы руководящих структур, или по коэффициенту опережения темпов роста производительности труда средней заработной платы — обратному показателю (Современная экономика, 2008: 99–104). Сравнительный анализ показателей ряда крупных компаний позволяет определить направления в оплате труда работников на отечественном рынке страхования (табл. 1, см. с. 278).

Система оплаты труда остается основным инструментом воздействия на работников в страховых компаниях, поэтому от нее зависит эффективность их деятельности. В наиболее крупных страховых компаниях, работающих на территории России, наблюдаются опережающие темпы роста средней заработной платы над значениями темпов роста производительности труда. Это характерно для компаний, занятых в сфере страхования, чей фонд заработной платы большей частью формируется за счет взносов, увязанных с реализованным объемом продукции/услуг. В большинстве страховых организаций на него влияют дивиденды, получаемые от акций, доход от сдачи в аренду имущества организации, а также процент от банковских вкладов. Для страховщиков характерна тенденция опережения производительности труда по сравнению с заработной платой. В сфере производства она достигается за счет снижения трудовых затрат, но в страховой сфере, как и в сфере услуг, это в значительной степени проблематично, так как внедрение инновационных технологий, разработок и новшеств научно-технического прогресса не носит массовый характер и не распространяется на основной источник прибыли и заработной платы, т. е. на работников страховой сферы, осуществляющих страховые продажи. В сравниваемых компаниях показатель суммы валовой прибыли, приходящейся на рубль зарплаты, колеблется около единицы, что в теории считается труднодостижимым идеальным соотношением (табл. 2, см. с. 279).

Другой наиболее часто применяемый показатель оценки эффективности, отражающий использование средств на оплату труда,

Таблица 1

ЗАВИСИМОСТЬ ТЕМПОВ РОСТА СРЕДНЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ  
И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКОВ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

Год	Страховые компании	Показатели		
		индекс (темп) роста средней заработной платы, %	индекс (темп) роста производительности труда, %	соотношение темпов роста средней заработной платы и производительности труда
2008	Ингосстрах	109,3	98,6	1,10
	Согаз	98,5	82,9	1,20
	Ресо	124,7	94,5	1,30
	АльфаСтрахование	133,4	118,8	1,12
2009	Ингосстрах	108,6	105,7	1,03
	Согаз	123,3	139,5	0,90
	Ресо	99,3	101,4	1,30
	АльфаСтрахование	95,4	102,2	0,93
2010	Ингосстрах	97,5	88,4	1,10
	Согаз	125,9	114,6	1,09
	Ресо	119,8	111,9	1,01
	АльфаСтрахование	104,0	101,2	1,03

заключается в определении суммы прибыли, приходящейся на рубль зарплаты.

Таким образом, система оплаты труда в страховых компаниях низкоэффективна. Думается, это проявление «тезаурусного эффекта»: мотив повышения уровня зарплаты более устойчив, чем мотив повышения уровня производительности, первый важен для работника, это «свое», второй важен для компании, это в персональном тезаурусе — «чужое», а иногда даже «чуждое». Тем не менее сумма валовой прибыли играет ключевую роль в конкурентной борьбе компаний, в их успешном или затухающем функционировании на рынке страховых услуг. Чем эффективнее политика компании в отношении своего персонала, тем больше ее прибыль и устойчивей конкурентные позиции на рынке страховых услуг. Если компания на один рубль заработной платы получает прибыль меньше единицы, то она должна пересмотреть кадровую по-

литику, усилить стимулирующий принцип оплаты труда и внести новые формы обслуживания клиентов.

Одной из современных тенденций, оказавших значительное влияние на работу многих компаний из сферы услуг, позволяющих снизить затраты на оплату труда работников, доступных и одновременно эффективных в использовании, является продвижение товаров с применением ИТ-технологий через Интернет. Российскими страховыми компаниями в отличие от их зарубежных коллег этот вид продаж стал широко применяться только в последнее десятилетие. Более распространенное название этого вида — «онлайн-продажи», т. е. продажа клиенту заполненного полиса, который формируется и оплачивается в интернет-системе, а позднее доставляется ему курьером. В настоящее время на рынке страхования данную услугу предоставляют только крупные страховщики преимущественно

Таблица 2

ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ В РОССИИ

Год	Страховые компании	Показатель		
		валовая прибыль компании (тыс. руб.)	затраты на зарплату (тыс. руб.)	сумма валовой прибыли, приходящейся на рубль зарплаты
2008	Ингосстрах	3 555 040	3 060 922	1,16
	Согаз*	6 033 389	1 217 417	4,96
	Ресо	5 022 989	2 576 473	1,95
	АльфаСтрахование	1 516 474	1 706 931	0,89
2009	Ингосстрах	-121 377	3 309 449	-0,04
	Согаз*	7 029 591	1 295 272	5,43
	Ресо	2 922 756	3 043 809	0,96
	АльфаСтрахование	1 311 481	1 709 795	0,77
2010	Ингосстрах	2 171 573	3 343 828	0,65
	Согаз*	7 809 642	2 010 238	3,88
	Ресо	4 448 483	2 807 879	1,58
	АльфаСтрахование	803 522	1 929 429	0,42

\* Примечание: данные за III кв. 2008, 2009, 2010 гг.

но в крупных городах. Средний прирост интернет-продаж за 2011 г. составил примерно 2–2,5% (Мальковская, 2011: Электр. ресурс). Это нововведение представляет серьезную конкуренцию страховым работникам, лишая их основной функции — посредничество между страхователем и страховщиком. Вследствие экономии комиссионных расходов на страховых представителях, сокращения операционных расходов уменьшается стоимость страхового полиса. Это выгодно не только компании, но и страхователям. По данным исследования одной страховой компании, 58% опрошенных считают, что приобретение полиса ОСАГО и КАСКО через Интернет может сэкономить часть средств, потраченных на него (там же). Однако полноценного вытеснения информационными технологиями страховых посредников не происходит в силу специфики стра-

ховых продуктов/услуг, требующих значительной доли индивидуального подхода при большой, казалось бы, доле их унифицированности. Нередко даже с помощью профессионального посредника страхователю трудно определиться в составляющих элементах страхового продукта. Реализуемые через Интернет, они большей частью носят «коробочный» характер, т. е. все параметры полиса, такие как, например, страховое покрытие и цена, могут быть рассчитаны автоматически, без привлечения работника компании для осмотра страхуемого объекта. Это должно быть учтено при разработке соответствующего программного обеспечения, что требует со стороны руководящих структур страховых компаний дополнительных финансовых вложений. Но не менее важным является и вопрос доверия страховщиков к представителям

ИТ-компаний, занимающихся разработкой электронных продаж, в силу довольно жесткой конкуренции и борьбы за страхователей, а доверие — это сфера «поправки на тезаурус». Отсюда частный практический вывод: на современном этапе данный вид продаж может быть использован только в качестве дополнительного источника привлечения страхователей. Но есть и более общий вывод: в ходе изучения особенностей современных формы оплаты труда в страховых компаниях мы все больше укрепляемся в понимании значимости тезаурусного подхода для создания новых эффективных схем оплаты труда и необходимости проведения тезаурусного анализа и основанной на нем гуманитарной экспертизы конкретных проблем и ситуаций в экономике.

#### ПРИМЕЧАНИЕ

<sup>1</sup> Среднее превышение рассчитано из следующих годовых показателей по страховым компаниям: на 1000% превышает средний уровень заработной платы в компании «Ингосстрах», на 707% — в «Ресо», на 607% — в «СОГАЗ», на 897% — «АльфаСтрахование» соответственно в 2008 г.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Вебер, Ю., Шеффер, У. (2000) На пути к активному управлению с помощью показателей // Проблемы теории и практики управления. № 5. С. 107–111.
- Дуракова, И. Б. (2011) Оценка деятельности работников интернационального предприятия // Кадровик. № 11. С. 126–131.
- Дюжиков, Е. Ф. (2005) Место России на европейском страховом рынке [Электр. ресурс] // Страхование в России. URL: [www.allinsurance.ru/AllDocs/EFIA-6LQCF8-05-02-06?opendocument](http://www.allinsurance.ru/AllDocs/EFIA-6LQCF8-05-02-06?opendocument) (дата обращения: 09.02.2013).
- Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. (2003) Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Луков, Вал. А., Луков, Вл. А. (2004) Тезаурусный подход в гуманитарных науках // Знание. Понимание. Умение. № 1. С. 93–100.
- Луков, Вал. А., Луков, Вл. А. (2008) Тезаурусы: Субъектная организация гуманитарного знания. М.: Изд-во Нац. ин-та бизнеса.
- Мальковская, М. А. (2011) Развитие интернет-продаж приведет к упрощению страховых про-

дуктов [Электр. ресурс] // Вестник : Аналитика. URL: [http://www.vedomosti.ru/finance/analytics/23585/razvitie\\_internetprodazh\\_privedet\\_k\\_uproscheniyu\\_strahovykh](http://www.vedomosti.ru/finance/analytics/23585/razvitie_internetprodazh_privedet_k_uproscheniyu_strahovykh) (дата обращения: 09.02.2013).

Современная экономика (2008) / под ред. О. Ю. Мамедова. Ростов н/Д: Феникс.

#### THE FEATURES OF MODERN FORMS OF PAYMENT FOR LABOUR IN INSURANCE COMPANIES

E. A. Shustova

(Moscow University for the Humanities)

The paper examines the main types of wages, currently used in insurance organizations. The author highlights the positive and negative aspects of their application and analyzes salary systems in a number of major Russian insurance companies.

Keywords: insurance, insurance sector, insurance brokers, insurance agents, brokers, grading system, the system of KPI, remuneration of labour, the thesaurus analysis.

#### BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATION)

- Veber, Iu., Sheffer, U. (2000) Na puti k aktivnomu upravleniiu s pomoshch'iu pokazatelei // Problemy teorii i praktiki upravleniia. № 5. S. 107–111.
- Durakova, I. B. (2011) Otsenka deiatel'nosti rabotnikov internatsional'nogo predpriiatiia // Kadrovik. № 11. S. 126–131.
- Diuzhikov, E. F. (2005) Mesto Rossii na evropeiskom strakhovom rynke [Elektr. resurs] // Strakhovanie v Rossii. URL: [www.allinsurance.ru/AllDocs/EFIA-6LQCF8-05-02-06?opendocument](http://www.allinsurance.ru/AllDocs/EFIA-6LQCF8-05-02-06?opendocument) (data obrashcheniia: 9.02.2013).
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2003) Sbalansirovannaia sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviu: per. s angl. M.: ЗАО «Olimp-Biznes».
- Lukov, Val. A., Lukov, Vl. A. (2004) Tezaurusnyi podkhod v gumanitarnykh naukakh // Znanie. Poniimanie. Umenie. № 1. S. 93–100.
- Lukov, Val. A., Lukov, Vl. A. (2008) Tezaurusy: Sub»ektnaia organizatsiia gumanitarnogo znaniia. M.: Izd-vo Nats. in-ta biznesa.
- Mal'kovskaia, M. A. (2011) Razvitie internet-prodazh privedet k uproscheniiu strakhovykh produktov [Elektr. resurs] // Vedomosti : Analitika. URL: [http://www.vedomosti.ru/finance/analytics/23585/razvitie\\_internetprodazh\\_privedet\\_k\\_uproscheniyu\\_strahovykh](http://www.vedomosti.ru/finance/analytics/23585/razvitie_internetprodazh_privedet_k_uproscheniyu_strahovykh) (data obrashcheniia: 09.02.2013).
- Sovremennaia ekonomika (2008) / pod red. O. Iu. Mamedova. Ростов n/D : Feniks.