Рычаги трудового энтузиазма

Успех любой страховой компании строится не на производственном и не на технологическом ресурсе, а на сотрудниках, которые должны быть заинтересованы в результатах своего труда. Какие факторы используются, чтобы воодушевить их на высокие результаты в продажах?

Ключевые финансовые показатели

Финансовая мотивация представляет собой многофакторную систему. В качестве примера можно привести страховую компанию «Россия». Филиальная сеть компании поделена на категории. Одна группа филиалов находится на этапе start up, в них мотивация продающих подразделений, в основном, привязана к валовому показателю страховых сборов и соответствию фактического страхового портфеля его структуре, заложенной в плане. Безусловно, при открытии нового филиала проводится подробный анализ рынка для прогноза рентабельности, которая строго отслеживается на последующих этапах развития филиала. При этом РВД развивающего-

Наши эксперты:

Елена ЛУРЬЕ,
заместитель генерального директора, начальник управления по работе с персоналом СК «РЕСО-Гарантии»

Валерий СМЕТАНИН,
директора по персоналу СГ «МАКС»

ся филиала на начальном этапе в течение 5-6 месяцев превышают среднерыночные значения.
В «России» расчет переменной мотивации руководителей «стартующих» филиалов, как и у других сотрудников продающих подразделений, определяется валовыми страховыми сборами, видовой и канальной структурой портфеля. Кроме того, их KPI включает сроки открытия и вывода страховых агентств на уровень положительного кассового результата, сроки кадровой комплектации и прохождения испытательного срока новыми сотрудниками.
Максимальные валовые сборы служат мерилом и для определения переменной финансовой мотивации в филиалах, которые не способны покрыть страховые выплаты и РВД.
В большинстве филиалов руководителей мотивируют в кассового результата и структуры портфеля по линиям бизнеса. Определяющими в структуре KPI также являются параметры видовой структуры портфеля, коэффициента зависимого от убыточности, РВД и ряда других показателей. Кроме того, существует корреляция переменной мотивации руководителя продающего подразделения от специфики развиваемого канала продаж.
В компании МАКС оплата труда сотрудников продающих подразделений привязана к выполнению планов по сборам. Для обеспечивающих подразделений используется практика ежемесячной оцен-

Николай ЦИБУЛЬСКИЙ,
начальник отдела подбора и адаптации персонала СО «Россия»

Светлана ТИТОВА,
начальник управления по работе с персоналом СГ «УралСиб»

ки итогов работы и ежемесячных премиальных выплат (в размере до 67% от должностного оклада). Их сотрудники оцениваются согласно задачам, которые им поставили при приеме на работу. Если функциональные обязанности выполняются некачественно, с задержкой, то это сказывается на размере премиальной выплаты. Если работа по какому-то конкретному направлению ведется очень хорошо, то руководство компании может повысить размер премиальных для обеспечивающего подразделения.

В «РЕСО-Гарантии» есть три основных KPI, которые применяются при оценке деятельности продающих структур: выполнение бюджета по общим сборам, выполнение бюджета по сборам стратегических продуктов, выполнение бюджета по прибыли. Мотивация привязана к их исполнению, и существует методика, по которой происходит расчет материального успеха. У подразделений, которые не занимаются продажами, также есть единый показатель, коррелирующий с продающими подразделениями – выполнение бюджета по прибыли и дополнительные показатели, учитывающие специфику их работы.

Не рублем единым

Конечно, существует и нефинансовая мотивация персонала. Начальник отдела подбора и адаптации персонала СК «Россия» Николай Цибульский говорит, что в этой компании она включает награждение корпоративными грамотами, размещение публикаций о достижениях сотрудников на внутреннем корпоративном портале, объявление устной благодарности генерального директора по селекторной связи, к которой подключены все директоры филиалов компании, вручение ценных подарков и призов по итогам профессиональных конкурсов, а также возможность платного обучения сотрудников за счет компании. Начальник управления по работе с персоналом СГ «УралСиб» Светлана Титова рассказывает, что в этой страховой группе существует практика отмечать ценными подарками сотрудников, отработавших 10 и 15 лет. Кроме того, ежегодно проводятся конкурсы, по итогам которых награждаются ценными подарками и премиями лучшие сотрудники. Причем это могут быть как руководители крупных подразделений, так и рядовые сотрудники. Победители выбираются в нескольких персональных и коллективных номинациях, год от года эти номинации могут варьироваться. Критериями при выборе победителя могут служить как количественные, так и качественные пока-

затели. К примеру, в номинации «Лучший менеджер» к участникам предъявляются такие требования, как высокие и выдающиеся результаты по итогам оценки деятельности, степень выполнения KPI не ниже 110%, регулярное выполнение или перевыполнение оперативных планов или плана продаж, наличие сформированной команды под руководством менеджера, авторитет у коллег и подчиненных, положительные отзывы клиентов.

В «РЕСО-Гарантии» разработана серия проектов, связанных с признанием лучших по разным сегментам страхования и профессии в целом. «Мы очень гордимся тем, что средний стаж у нас в компании очень высокий, около 4,5 лет, – поясняет заместитель генерального директора, начальник управления по работе с персоналом «РЕСО-Гарантии» Елена Лурье. – Недавно была разработана и внедрена программа «Золотой фонд РЕСО», поощряющая тех, кто долго и успешно работает в компании. В ней участвуют сотрудники, проработавшие в компании 5, 10, 15 лет». В компании существует три основных звания в зависимости от стажа работника. К примеру, за работу от пяти лет и выше работнику присваивается звание «Золотой Фонд РЕСО». Такой сотрудник может приобрести полис ДМС по расширенной программе, путевку на отдых по льготной цене в пределах России, благодарность с внесением записи в трудовую книжку (для штатных сотрудников). Он также получает почетную грамоту за подписью руководства, золотую медаль за выслугу лет, а его имя

вносится в специальный рубрикатор на сайте компании. В звании «За преданность РЕСО», которое присваивается при стаже работы до 15 лет, предусмотрены те же виды поощрения, кроме ДМС и золотой медали (она заменена на серебряную). За работу до десяти лет (звание «За трудовые заслуги») выдается приказ и почетная грамота.

Часто системы нематериальной и материальной мотивации тесно связаны между собой. Например, при подведении итогов года награждаются агенты, которые участвуют в прибыли. У каждого агента в договоре может быть прописана формула, по которой считается его результативность, и если агент достигает определенных показателей по этой формуле, то в конце финансового года получает дополнительное денежное вознаграждение, о чем публично сообщается на этом мероприятии.

Есть среди программ нематериальной мотивации и очень специфические решения. К примеру, каждый год «РЕСО-Гарантия» организует экстремальные тимбилдинги.

«Изюминка заключается в том, что мы проводим их уже в течение восьми лет, и их участники преодолевают не искусственные, а самые настоящие трудности, – говорит Елена Лурье. – Один из предпоследних тимбилдингов прошел на Алтае: мы покоряли гору Белуха. В прошлом году было восхождение на гору в Королевстве Мустанг, на границе Непала и Тибета, а в этом году мы направляемся на Арарат».

Свои продукты тоже могут мотивировать

Страховые компании включают в систему мотивации льготы и собственные услуги для сотрудников. В «РЕСО-Гарантии» существуют программы по коллективному страхованию от несчастных случаев, ДМС, программы страхования по льготным тарифам дач, квартир, машин, приобретению индивидуальных полисов «Личная защита». Компания распространяет такие программы на штатных сотрудников и наиболее эффективных агентов. Программы дифференцированы с учетом уровня должности сотрудников, стажа работы и еще нескольких дополнительных параметров. Все программы учитывают специфику бизнеса и направлены на то, чтобы человек заботился о возможных рисках.

В МАКСе условия льготных программ страхования (от несчастного случая, ДМС, каско и другие) в настоящее время пересматриваются. Но уже сегодня каждый штатный сотрудник компании получает в среднем пятипроцентную скидку при заключе-

нии договора по перечисленным видам страхования. Кроме того, в случае с ДМС, МАКС контролирует ход лечения сотрудника и членов его семьи, при необходимости может дать направление в ведущие медицинские центры. «УралСиб» предлагает компенсационный пакет под названиям «социальная корзина» сотрудника. Основным ее отличием является то, что все сотрудники вне зависимости от должности самостоятельно могут выбрать, какие именно льготы для них предпочтительнее – корпоративная программа ДМС, абонемент в фитнес-клуб или льготное саноторно-курортное лечение. «Причем, можно выбрать наиболее удобное по расположению лечебное учреждение или фитнес-клуб, – отмечает Светлана Титова. – Помимо этого, мы предоставляем сотрудникам дополнительный отпуск за ненормированный рабочий день и льготную оплату больничных листов». Кроме того, в «УралСибе» регулярно проводится специальная аттестация рабочих мест, с помощью которой выявляются проблемные зоны и устраняются недостатки.

Свой бизнес в рамках компании

В качестве одного из самых мощных мотивирующих факторов страховщики называют развитие партнерских взаимоотношений между сотрудником и компанией. Разумеется, в первую очередь это относится к работникам продающих структур: они должны воспринимать работу в компании как собственный бизнес. Идеология внутрифирменного предпринимательства актуальна, главным образом, для агентов и штатных продавцов всех уровней. Для управленческого звена всегда есть возможности для ротации и делегирования полномочий.

«Если ты выполнил те задачи и приложил те усилия, которые

от тебя хотят – получаешь бонус. И ты знаешь, что ты должен сделать, чтобы его получить. Показатели и то, что ты должен сделать, чтобы они были выполнены, должны быть понятны, – объясняет Елена Лурье. – Когда они выполнены, ты знаешь, как рассчитывается твое вознаграждение, ты его получаешь вовремя и в том объеме, в котором обещали. Такая система очень эффективно работает, причем не только у нас».

Где мотивируют эффективнее: в российских компаниях или в западных?

Эксперты едины во мнении, что система мотивации в российских страховых компаниях и компаниях с иностранными акционерами существенно не различаются.
Николай Цибульский отмечает, что не стал бы делить системы мотивации на западные и не западные, а, скорее, разделил их по принципу эффективности и неэффективности.
«Так, в западных страховых компаниях социальный пакет зачастую включает оплату мобильной связи сотрудникам, которые не используют мобильную связь для решения корпоративных задач. Сотрудникам, конечно, приятно, но считать такую мотивацию эффективной, на мой взгляд, нельзя», – говорит он.

В связи с тем, что на Западе страхование существует гораздо дольше, чем у нас, там сегмент несерьезных компаний, где не используются системы мотивации, уже вымылся. А мы как раз в процессе отсева лишнего.
«В процессе естественного отбора среди систем мотивации выживают самые передовые. Поэтому я бы сейчас говорила именно о качестве мотивационных программ, – говорит Елена Лурье. – Конечно, системы мотивации есть во всех компаниях, другое дело, что в какой-нибудь компании «Лукошкин и сыновья» она может быть не эффективна».

Второе различие касается формализации этих процессов. Дело в том, что на Западе процессы формализованы больше, чем в России, хотя у нас тоже давным-давно в бизнес-процессы включаются различные принятые формализованные методики. Российская тенденция формализации мотивационных программ сейчас облегчается, то есть идет отказ от программ тяжеловесных, со множеством различных формул и взаимовлияющих ключевых показателей, происходит их замена на простые и понятые процедуры – такие как уменьшения количества уровней при принятии решений, автоматизация процесса оценки, введение

сквозных показателей по всей компании и так далее.

Как создать систему

Мотивационные инструменты во многом зависят от целей, ради которых они применяются. Например, компания может находиться на этапе захвата доли рынка, а может ставить задачу удержания позиций и наращивания прибыли – программы мотивации будут в этих случаях не одинаковыми. Ключевые показатели, которых нужно достичь, будут зависеть от стратегии бизнеса. Между тем, системы мотивации разных финансовых структур отличаются друг от друга. Особенно наглядно это выражено, например, в системе вознаграждения для штатных и нештатных сотрудников.

По мнению директора по персоналу СК «МАКС» Валерия Сметанина, наиболее эффективная форма мотивации – та, которая совпадает с системой ценностей и потребностей конкретного работника.

«Таких индивидуальных мотивирующих факторов всегда много, – говорит Валерий Сметанин. – Это, прежде всего оплата труда. Но порой иные факторы оказываются даже важнее денег: профессиональный и служебный рост, имидж компании, комфортность рабочих мест, перспективы роста, социальный пакет, положительные результаты личного и корпоративного труда».

С другой стороны, оказывается, имеют значение и профессионализм руководителей, позитивная корпоративная культура взаимоотношений и работы с руководителями и коллегами, значимость деятельности как таковой, четкость постановки целей и задач, признание положительных результатов, информированность.

Некоторые топ-менеджеры страховых компаний признают, что

самая эффективная форма мотивации – финансовая. Однако, по результатам оценок работников при приеме на работу, локальных оценок отдельных подразделений, аттестации и формирования кадрового резерва определяется выраженность комплекса мотивационных факторов. Можно выделить, как минимум, пять мотивационных факторов, которые у каждого работника выражены в виде определенной структуры.

«Так, если у работника преобладает социальный мотив, руководитель подразделения знает о необходимости создания в коллективе условий, направленных на принятие и публичное признание его заслуг, возможно его временное выдвижение «руководителем проекта», – объясняет Николай Цибульский.

В случае выраженности процессного мотива, сотрудник будет эффективен для решения задач, предполагающих совершенствование каких-либо бизнес-процессов – в страховой сфере к этой категории можно отнести, к примеру, андеррайтеров, актуариев и бюджетных контролеров. Людей с выраженным процессным мотивом в продажи брать не рекомендуется. Для этой категории сотрудников в работе очень важно следование всем установленным регламентам и канонам, соблюдение последовательности в принятии решений.

При выраженной идейной мотивации сотруднику важна развитая корпоративная культура, командный дух в коллективе, командная работа и результат, самопиар через ретрансляцию корпоративных ценностей и атрибутов. Сотрудники с выраженной финансовой мотивацией способны показать максимальный результат, понимая и принимая финансовую компенсацию. И, наконец, наиболее эффективными, при прочих равных характеристиках, являются работники продающих подразделений с выраженным мотивом достижения. Для этих людей важна измеримость результата и возможность напрямую влиять на его достижение.

Таким образом, наиболее эффективной формой мотивации является комплекс мотивирующих факторов, выстраиваемый исходя из индивидуальной мотивационной системы и ценностей.

Александр Миркарт