

Евгений БАБИН, исполнительный директор, ООО «АльфаСтрахование-Жизнь»

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ АГЕНТОВ

Несомненно, деньги – важный стимул в работе агента. Однако почти в 90% случаев они перестают действовать, когда агент поднимается на определенную ступеньку финансового благополучия. Решение проблемы можно отыскать в нематериальном стимулировании.

Индивидуальные и общекорпоративные методы



Трудно разработать единую для всех агентов систему нефинансовой мотивации.

Результативнее работать с каждым агентом в отдельности, принимая во внимание его характер и жизненную ситуацию. Лучше, когда этим занимается менеджер, непосредственный начальник агента. Именно он должен вовремя заметить у агента падение интереса к работе и предпринять усилия по его «реанимации».

Впрочем, существуют и общекорпоративные методы нематериальной мотивации. Например, в нашей компании

Нематериальная мотивация агентов

менеджеры организуют с агентами совместные выезды на природу, за город, походы в музей. Это хороший путь передачи не только профессиональных знаний, но и жизненного запала, настроенности на успех.

Общекорпоративные методы

Обучение

Возможность овладеть всеми тонкостями страхового бизнеса – отличный стимул для агентов-новичков. В нашей компании на обучение новых агентов отводится три месяца. Занятия проводятся ежедневно минимум по два часа, что позволяет агенту закреплять полученные знания при работе с клиентами. Для более опытных агентов дважды в месяц проводится специализированное обучение, направленное на совершенствование навыков работы с клиентами.

Карьера

Возможные карьерные шаги в «АльфаСтрахование-Жизнь» строго регламентированы. Проявив интерес к страховому бизнесу и желание учиться, новичок через три месяца становится ассоциированным агентом. Еще через три, при условии выполнения определенных нормативов, может заслужить статус продуктивного агента. Этот статус существенно расширяет круг возможностей и полномочий. Следующие ступени: должность менеджера, а затем и директора агентства. Поднимаясь по карьерной лестнице, сотрудник приобретает не только материальные блага. Важна и нематериальная оценка его труда – вклад в общий успех компании.

Конкурсы

Другой нематериальный стимул для агентов – участие в конкурсах на звание лучших в компании. Такие соревнования проводятся с первого дня существования «АльфаСтрахование-Жизнь». Руководство выбирает наиболее успешных по сумме внесенной страховой премии и по количеству заключенных договоров. Трем победившим агентам и менеджерам на общей конференции вру-



чаются отлично оформленные настенные дипломы и дорогостоящий подарок.

Еще один способ поощрения, практикующийся у нас – обед трех лучших агентов с генеральным директором. Во-первых, это почетно и льстит самолюбию. Во-вторых, у агента появляется возможность задать генеральному директору какие угодно вопросы. Может быть, даже скользкие для обсуждения со своим менеджером или директором агентства. Плюсом такого «обеда с агентами» является и то, что генеральный директор получает обратную связь без преломления менеджеров.

Индивидуальные методы



Каждому – свой стимул

Как уже отмечалось, сложно создать унифицированную, единообразную систему нефинансовой мотивации для всех работников.

Дело в том, что все люди разные, и к каждому нужен свой подход. Менеджеру, когда он берется за разработку нематериальных стимулов, приходится проявлять себя тонким психологом. Он должен уметь понять рисунок личности агента: оценить его сильные и слабые стороны, интересы, антипатии, черты характера, особенности восприятия окружающего и поведения. И базируясь на точном анализе, выбрать необходимую линию поведения.

Работу менеджера можно сравнить с работой садовода, выращивающего цветок. Материальная мотивация – это солнце. «Солнце» нельзя регулировать, так как процент по заключенным договорам есть по определению. Без солнца цветок не выживет, но и без воды – тоже. Образно выражаясь, нематериальная мотивация – это вода, которой менеджер поливает цветок. Если его не поливать – растение засохнет. Если налить слишком много – цветок тоже погибнет. Для каждого вида растения нужен свой водный режим. Нельзя переусердствовать с мотивацией, т.к. считая поставленные перед ним задачи слишком сложными, агент может вообще перестать стараться. Например, годовую задачу купить квартиру, нужно раз-

Нематериальная мотивация агентов

бить с подчиненным на квартальные, месячные и недельные цели и вместе ежедневно контролировать выполнение маленьких планов. Другими словами, успешный менеджер – тот, кто умеет грамотно «поливать цветок».

Моя вторая мама

Порой менеджеру приходится исправлять ошибки родителей и школьных педагогов. Кроме профессиональных навыков, мы учим агентов хорошим манерам: правильно сидеть, по-деловому одеваться, быть приветливыми. Помогаем развить нужные в страховом бизнесе качества и нивелировать те, что мешают успеху. Конечно, невозможно научить личному обаянию и целеустремленности. И вряд ли у агента появится «врожденная интеллигентность», полезная в страховом деле. Но, например, развить навык ораторского искусства вполне возможно. Агенты, если они стремятся к профессиональному росту, будут благодарны за «подгонку» их индивидуальности под требования страхового дела.

Важно, чтобы менеджер мог дать правильную оценку поведению агента. И умел корректно сказать о том, что сделано хорошо и чего стоит избежать. Начинающие менеджеры часто больше говорят подчиненному о его недоработках, чем об удачах. Делать так неправильно. Менеджер - в особенности, если имеет дело с агентомновичком – должен акцентировать внимание на успехах и в корректной форме изложить то, что надо делать иначе. Когда новичок еще не овладел необходимыми умениями, его очень подбодрит помощь менеджера. Так, к примеру, если агент еще не умеет проводить начальный этап переговоров, менеджер должен продемонстрировать подчиненному, как это делается. А потом проконтролировать, получается ли выполнение рекомендаций. Важно разбирать с агентом любую сложную ситуацию и показывать пути ее решения. Объяснять столько раз, сколько потребуется.

Тогда агент будет благодарен менеджеру за проявленные терпение и такт.

Если у агента проблемы в семье или со здоровьем, менеджер должен поддержать подчиненного. Просто дать

Сложно создать унифицированную, единообразную систему нефинансовой мотивации для всех работников. дельный совет, отвлечь сотрудника несложным поручением, научить разделять бизнес и личную жизнь.

Я вспоминаю свои первые шаги в страховом бизнесе. Меня очень вдохновляло признание моих успехов. Менеджер говорил: ты еще не заключил контракт, но у тебя отлично получается налаживание первого контакта с «холодным» клиентом. Тебе осталось совсем немного, и ты обязательно всему научишься, только давай работать поэтапно. Эта вера в мои способности очень подбадривала.

Вместе с тем, руководителю приходится проявлять и жесткость. Страховыми агентами часто становятся люди, которые не хотят сидеть по 8 часов в офисе. Они хотят самостоятельно распоряжаться своим временем, и поэтому им больше, чем другим необходим руководитель, который бы заставил бы их работать, если они расслабятся.

Акцент – на дорогие вещи

Приведу пример нестандартного решения в области нематериальной мотивации.

В день, когда агент получил комиссионное вознаграждение, можно подойти к нему и сказать что-то вроде: «В каком ужасном костюме ты ходишь. Ты – лицо компании!» Стоит склонить агента к решению приобрести новый костюм и вместе с ним пойти в магазин. В магазине нужно обратить внимание подчиненного на более дорогую вещь. Советовать купить костюм нельзя. Но похвалите отличный фасон, интересный материал. Подчиненный под косвенным влиянием менеджера сначала померит, а затем и купит костюм. И перед ним вновь встанет проблема уже, казалось, решенных финансовых задач. Тогда самое время напомнить подчиненному, что сумму, истраченную на костюм, можно заработать, продав несколько страховых полисов. Такой подход можно распространить и на другие приобретения: новые швейцарские часы, более модную машину и т.д. Тем самым, агент приобретает более высокий социальный статус, с которого уходить уже не хочется и которому надо соответствовать. Он опять мотивирован. Эффективность такого метода проверена на практике.

Кстати, возможна и мотивация руководителя подчиненным. В моей практике был такой случай. Я уговорил под-

Когда агенту кажется, что денежные проблемы уже решены, надо раскрыть перед ним новые финансовые горизонты.

Нематериальная мотивация агентов

чиненного (начинающего директора агентства) купить более дорогую и современную машину. Когда в автосалоне были оформлены документы на приобретение автомобиля, подчиненный развел руками: «Теперь, уважаемый исполнительный директор, мы будем ездить на одинаковых автомобилях. А какая машина нравится вам?». После этих слов я начал процесс продажи старого автомобиля и оформления кредита на новый.

Как оценить эффективность нематериальной мотивации агента?

Неформальный, индивидуальный подход к стимулированию агента должен дать вполне конкретные финансовые результаты.

Если агент выполняет поручения менеджера с большим, чем раньше, желанием, если начинает работать результативнее, и у него появляются свежие идеи для развития бизнеса – менеджер правильно выбрал подход к агенту. Главным же показателем правильно выбранной мотивационной схемы будет увеличение количества заключенных агентом договоров.

