



# СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРИГОДНОСТИ АГЕНТОВ

Текучесть кадров в агентской сети – постоянная головная боль многих страховых компаний. В РОСНО разработали систему подбора персонала, которая заметно увеличила процент успешных продавцов и снизила тем самым вероятность их ухода из компании.

Рекрутинговая стратегия в компании РОСНО строится, исходя из общей стратегии развития бизнеса. У нас разработана система оценки, направленная на выявление у претендентов тех характеристик, которые мы считаем наиболее важными. Это:

- ориентация на доход
- ориентация на карьерный рост
- развитые коммуникационные навыки.

Система рекрутинга состоит из трех этапов, каждый из которых позволяет оценить качества претендента под разным углом, сведя риск неадекватной оценки к минимуму.

## Какие факторы учитываются при отборе агентов

Ежемесячно в рамках московской региональной дирекции к обучению приступают от 100 до 120 человек. Это высокий показатель. Чтобы принять на работу столько людей, определенное количество приходится отсеивать. Отбирая будущих агентов, мы учитываем физические, психологические и семейные ресурсы. Впрочем, распространенное мнение, что успешные агенты получаются из разведенных женщин с детьми или мужчин, которым нужно кормить семью, я бы назвал скорее гипотезой, чем фактом. Важно обратить внимание на специальность кандидата. Допустим, врачам будет проще работать с медицинским страхованием: знают терминологию, смогут рассказать клиенту об услугах компании.



Если у кандидата есть педагогическое образование – скорее всего, это значит, что он умеет работать с людьми и правильно доносить до них информацию. Понятно, что речь идет об успешных преподавателях – неуспешные нам не нужны. Та же история с отставными офицерами и с бывшими военными юристами. В 45 лет они выходят на пенсию, активны и готовы попробовать себя в новой сфере. Наша задача – оценить потенциал человека, выявить критерии оценки и добиться того, чтобы в агенты шла наша целевая аудитория. Мы выявляем, какими ресурсами обладает кандидат, и сообщаем о них линейному руководителю. Дальнейший успех агента во многом зависит от работы наставника.

Например, часто хороший старт агенту обеспечивает наличие связей. Этот ресурс мы, безусловно, принимаем во внимание - но его надо уметь использовать.

Опытный наставник поможет это сделать. Скажет агенту: давай-ка сядем с тобой и очертим круг твоих знакомых и родственников. Посмотрим, чем каждый из них занимается – и можем ли мы это использовать в работе. Другими словами, наставник должен правильно направить человека.

#### Система оценки претендентов

Первые два этапа – собеседование и тестирование – кандидат проходит в индивидуальном порядке. На третьем,



заключительном, рассматривается, насколько адекватно претендент способен работать в группе. Решение о заключении договора принимается, когда результаты всех трех этапов сводятся воедино.

### Собеседование

Собеседование с менеджером по персоналу представляет собой своеобразный фильтр, отсеивающий тех, кто не подходит на роль агента по самым элементарным параметрам. Рассматривается, есть ли у претендента навыки общения, ведения переговоров, обладает ли он грамотной речью, презентабельным внешним видом и т.д. Около 30% всех соискателей не проходит собеседования. Если же результаты интервью положительные, претендент допускается к следующему этапу.

# Тестирование

Цели тестирования те же, что и у собеседования: выявление мотивации, стремления к карьерному росту, оценка коммуникационных способностей — но здесь мы уже вплотную приближаемся к более объективной оценке качеств кандидата. Второй этап позволяет выявить соответствие между полученными в ходе интервью данными и реальной мотивационной картой кандидата.

#### Ассессмент

Ассессмент – метод оценки персонала в форме деловой игры. Процедура ассессмента представляет собой целый комплекс деловых игр, которые составлены сотрудниками центра рекрутинга и тренинга московской региональной дирекции. В процедуре участвуют три наблюдателя и столько же кандидатов. Наблюдатели – директор ритейлового блока, заместитель директора и руководитель территориального объединения. У этих сотрудников серьезный опыт продаж, что делает оценку кандидатов максимально корректной, а то, что за одним и тем же претендентом наблюдает три человека, помогает избежать субъективности.

Деловые игры нацелены на выявление таких характеристик, как стрессоустойчивость, навыки презентации, умение аргументировать собственную позицию и точку зрения.

Безусловно, ни один тест, ни одно интервью не может со стопроцентной точностью рассказать о человеке. Но после ассессмента мы уже в состоянии нарисовать достаточно близкий к реальности портрет кандидата.

# Директора агентств тоже рекрутируют

Подходящих кандидатов ищут не только специалисты рекрутинговой службы. Другой канал, который мы используем, это подбор агентов с помощью директоров агентства. В 80% случаев из рекомендуемых ими кандидатов получаются хорошие агенты. Во-первых, директора — люди очень опытные. Во-вторых, они занимаются не массовым набором, а точечным. Те агенты, которых они приведут, будут работать под их руководством, поэтому директора не будут брать ненужных себе людей. Но когда директор находит кого-то, он все равно приво-



Но когда директор находит кого-то, он все равно приводит этого человека в отдел рекрутинга. Так что кандидат в любом случае должен пройти процедуру ассессмента.

## Карьера для агента

После того, как кандидат прошел все три этапа рекрутинга, его эффективность как агента покажет выполнение плана продаж. В РОСНО четко обозначены перспективы карьерного роста, поэтому план продаж известен новичку еще до начала обучения.



Первые два месяца — это испытательный срок. Если план успешно выполняется в течение этого времени, появляются серьезные основания, чтобы взять агента в штатные специалисты. В штате агент может дорасти до должности риск-менеджера, потом — ведущего риск-менеджера, и так далее, вплоть до директора территориального объединения. У нас прописаны параметры перехода с одной ступеньки на другую, и все они привязаны к выполнению плана. Таким образом, уже на этапе рекрутинга мы стремимся отбирать кандидатов, ориентированных на успех. Благодаря нашей системе, в компании появилось больше хороших продавцов, агенты стали быстрее выходить на уровень эффективности, и в результате это привело к уменьшению текучести кадров.