Нина ЛЕВАНТ

заместитель генерального директора ООО «Общество страхования жизни «Россия»

КРИТЕРИИ ПОДБОРА РУКОВОДИТЕЛЯ ЦЕНТРА ПРОДАЖ

Кадровая ситуация на российском страховом рынке сегодня сложилась непростая. Компании испытывают острую нехватку в специалистах и управленцах, и хотя предложение значительно превышает спрос (см «ССТ» №1-2008), заполнение вакантных мест идет с большим скрипом. Особую проблему в этом плане представляет позиция директора центра агентских продаж.

Идеальный руководитель центра продаж

Эффективное развитие любой страховой компании требует постоянных кадровых пополнений. Общество страхования жизни «Россия» не является исключением. Нам нужны люди на разные позиции, в т.ч. квалифицированные специалисты и профессиональные управленцы для развития розничных, агентских, продаж. Довольно долго в компании была откры-

та вакансия на должность руководителя блока розничных продаж. Мы провели немало встреч и собеседований с претендентами, но не скрою: подобрать подходящего специалиста-управленца было достаточно сложно. Сегодня сложилась довольно парадоксальная ситуация: с одной стороны, предложение рынка труда значительно превышает спрос на страховые кадры, с другой, – эти предложения «качественно» далеко не всегда соответствуют спросу.

Причин тому несколько.

1. Соискатель не отвечает определенным требованиям компании.

2. У соискателя завышенная самооценка, и он претендует на позицию более высокую, чем можно ему предложить, исходя из его навыков, опыта, потенциала.

3. Соискатель относится к той категории специалистов, которые делают карьеру, переходя из одной компании в другую с повышением в должности и заработке. Брать на работу таких специалистов неинтересно, поскольку надолго они не задерживаются.

4. Соискатель не доволен существующей позицией на работе, ищет более интересные условия, но, получив достойное предложение со стороны, использует его как инструмент «шантажа» работодателя на прежнем месте работы для удовлетворения своих амбиций (зачастую оправданных).

Что же требуется от кандидата на должность руководителя филиала, агентства, точки или группы продаж? Поскольку мы будем говорить о продажах в страховании жизни, остановимся на тех критериях, которым должен соответствовать претендент на должность руководителя точки или группы продаж страхования жизни.

Эти критерии, на мой взгляд, можно разделить на два блока. Первый касается профессиональных навыков и опыта, второй – личностных качеств кандидата.

Если мы говорим о критериях первого блока, то здесь важными являются и знание предмета (продаж продуктов страхования жизни), и наличие опыта организаторской работы. Поэтому, наш кандидат должен:

1. Иметь опыт продаж страхования жизни.
Бытует расхожее мнение, что если человек умеет продавать, он сможет продавать все, что угодно. На страхование жизни эта формула не распространяется. Более того, по моему опыту, даже продавцы классических видов страхования обычно не добиваются успеха в страховании жизни или добиваются его далеко не сразу – слишком велико отличие в технологиях продаж.
Если мы говорим о страховании дорогих автомобилей, дач, коттеджей продавцу не нужно долго объяснять зачем это страхование необходимо, сегодня клиенты сами заинтересованы в таком страховании. Такая относительно быстрая продажа означает крупную страховую премия, которая обеспечивает продавцу хорошее комиссионное вознаграждение. Чтобы получить аналогичную сумму в страховании жизни, надо приложить значительно больше усилий. Это длительные продажи, которые требуют высокой квалификации и терпения. Но, как показывает практика, если человек умеет продавать страхование жизни, он сможет продавать все, что угодно. А чтобы научить продавать «жизнь», нужно время.
Без такого опыта руководить группой или точкой продаж в страховании жизни практически невозможно – нам нужен «играющий» тренер, способный научить, помочь, быть авторитетом.
2. Иметь опыт организаторской работы.
Если нам нужен руководитель прямо сейчас, брать человека без такого опыта – риск довольно большой. Нередки ситуации, когда в компанию приходит соискатель с большим опытом продаж, претендующий на руководство группой и не скрывающий, что подобного опыта у него нет. Думаю, в такой ситуации рисковать не стоит – речь может идти только об испытательном сроке, во время которого и должны проявиться организаторские способности нового сотрудника.

Если человек умеет продавать страхование жизни, он сможет продавать все, что угодно.

3. Иметь свое четкое видение развития того направления (структуры), возглавить которое ему предлагается.

Кроме профессионального опыта, кандидат в руководители должен обладать еще и определенными личностными качествами. На мой взгляд, он должен

1. быть амбициозным;
2. обладать организаторскими способностями (работать на руководящей позиции и обладать организаторскими способностями – не одно и то же);
3. брать на себя ответственность за людей и за взятые обязательства;
4. быть харизматичным;
5. быть смелым;
6. уметь четко формулировать свои мысли и задачи, которые нужно решить для достижения поставленной цели (если кандидат не в состоянии четко сформулировать цели и задачи, которые перед ним стоят, то скорее всего, организатором он не будет. При этом не исключено, что он умеет продавать – но ведь мы говорим о руководителе!);
7. быть доброжелательным;
8. быть стрессоустойчивым;

А теперь рассмотрим, каким образом можно проверить квалификацию потенциального руководителя.

Как оценить профпригодность

Сначала изучаем резюме кандидата.

Если из резюме следует, что человек каждый год менял компанию, это должно насторожить. Нужно попытаться понять (и при встрече спросить), с чем были связаны переходы из одной компании в другую.

Страховой рынок пока невелик, компании известны. И если наш кандидат работал в стабильных компаниях, политика и менеджмент которых не менялись, то частые переходы из одной компании в другую могут означать, что человек либо не оправдал доверие, либо не стал ждать, когда с него спросят результат. Год – это тот лимит доверия, который обычно дается специалисту любого уровня. Если же причина пе-

рехода связана со сменой команды, то, возможно, в нашей компании такой кандидат сможет себя реализовать.

Если резюме производит в целом положительное впечатление, приглашаем соискателя на собеседование. В процессе собеседования в значительной степени можно оценить, насколько кандидат соответствует тем критериям, которые мы выдвигаем (в части его компетенции). Например, мы всегда предлагаем соискателю обрисовать направление развития той структуры, которую он хочет возглавить. И тогда четко видно, есть у человека опыт руководства или нет. Руководитель демонстрирует широкий кругозор и глобальное мышление относительно развития структуры, представляет, что надо делать. Исполнитель, напротив, рассуждает чисто теоретически и неспособен предложить ничего конкретного. И, тем не менее, оценить уровень организаторских способностей кандидата на этапе собеседования непросто.

При приеме на руководящую позицию человека со стороны всегда есть риск, поэтому кроме резюме и собеседования, не стоит пренебрегать возможностью получения рекомендации у предыдущего работодателя. Но, при этом, надо иметь в виду, что полагаться на такие рекомендации на все 100% не стоит. Были случаи, когда сознательно давались отрицательные рекомендации успешным руководителям группы продаж. Но были и положительные примеры: вовремя полученная отрицательная рекомендация предыдущего работодателя позволила нам избежать ошибки при приеме на работу менеджера по продажам.

Существуют и такие инструменты оценки соискателей, как деловые игры, в том числе, ассессмент. Способ довольно эффективный, но не дешевый: бизнес-тренеры, владеющие методикой, стоят дорого.

Однако дело не только в деньгах: вряд ли кандидаты на руководящие позиции согласятся участвовать в подобном тестировании – они достаточно амбициозны, а ассессмент – процедура жесткая. Другое дело проводить такое тестирование для своих сотрудников, чтобы понять, с чем связаны имеющиеся проблемы, оценить их потенциал.

в процесс подбора персонала стоит полагаться не только на отработанные методики, но и на собственный опыт, даже на интуицию. Каким образом понимаешь, что у одного человек ни через год, ни через два ничего не получится, а у другого – получится? У человека горят глаза, есть собственное видение развития направления (пусть не совпадающее с нашим, но оно есть!), он может четко сформулировать цели и задачи, позволяющие эти цели достигнуть. И это не говоря о харизматичности – она видна сразу, а без нее группу не организовать, даже из трех человек.

Но все равно никто не гарантирован от ошибок. Бывало, что люди, на которых мы надеялись, не оправдывали ожиданий.

Но, если есть четкое понимание какой специалист, менеджер нам нужен, он будет найден.

Структура финансовой мотивации

Очевидно, что при подборе кадров мотивация играет одну из основных ролей. Не могу сказать, что на сегодняшнем страховом рынке существует некая оптимальная система мотивации руководителя центра (точки) продаж – систем много, и даже наиболее успешные компании их постоянно меняют. На мой взгляд, схема материальной мотивации руководителя центра (точки) продаж определяется стоящими перед ним задачами. Основных задач две: организовать группу продавцов (возможно, найти их, обучить, адаптировать, а затем и контролировать) и обеспечить выполнение плана продаж. Значит, основная часть заработка руководителя должна выплачиваться за выполнение функционала по организации продаж, быть фиксированной и достойной. Если руководитель не считает свой заработок достаточным, он либо начнет искать другую компанию, либо пойдет продавать сам, чтобы увеличить доход за счет комиссии. Однако руководитель, который сосредоточен главным образом на собственных продажах и закрывает ими план, компании не нужен – если он уйдет, то и план выполняться не будет, и выстроенной структуры продаж не будет.

Схема материальной мотивации руководителя центра (точки) продаж определяется стоящими перед ним задачами.

Мы постоянно проводим мониторинг уровня зарплат руководителей аналогичного уровня и в других страховых компаниях, и в других сегментах рынка (но, что принципиально – в одном и том же регионе) – сильные организаторы продаж ценятся везде, поэтому они могут уйти в другой бизнес.
Кроме фиксированной составляющей за организацию продаж, в оплате труда руководителя центра продаж обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая непосредственно от успехов его группы. Она может выплачиваться в виде фиксированной суммы при выполнении определенных финансовых показателей или в виде процента от объема продаж сотрудниками, находящимися у него в подчинении.

Стоит ли часто менять руководителя центра агентских продаж?

Есть мнение, что руководителя центра агентских продаж надо менять каждые 3-5 лет. Дескать, вливается новая кровь, приходят новые идеи... Я придерживаюсь иной точки зрения: частая ротация руководителей приводит к тяжелой

комментарий кадрового центра

Ольга ЛАПУШКИНА
старший партнер департамента «Финанс» кадрового центра «Юнити»

СЛОВА КОММЕНТАРИЙ КАДРОВОГО ЦЕНТРА

Я согласна с тем, что кадровая ситуация на страховом рынке сложилась очень непростая. Грамотных специалистов в области страхования катастрофически не хватает. В настоящее время кандидат при поиске работы выбирает минимум из трех предложений от потенциальных работодателей. Ситуация осложняется тем, что рынок для России относительно новый и бурно развивающийся. В таких условиях за каждого кандидата, который хотя бы на 60% удовлетворяет требованиям к позиции, идут «ожесточенные бои».
В том, что рынок перегрет, заслуга не столько соискателя, сколько работодателя. Компании проще поднять уровень заработной платы и перекупить специалиста у конкурента.

ситуации. В страховании жизни за два года только-только происходит становление точки продаж, и менять в этой ситуации руководителя имеет смысл только в случае его несоответствия. Но если руководитель нас устраивает, зачем его менять? Если он эффективно руководит своей группой, разумнее расширить точку продаж. А, если он «перерос» этот уровень и подготовил смену, имеет смысл перевести его на более высокую позицию.

Растить своих или переманивать чужих?

Еще один путь закрытия вакансии руководителя точки продаж – хэдхантинг. Но он тоже не идеален. Помимо того, что дорог, не гарантирует 100% «попадания».
Хочу остановиться еще на одном моменте. Руководитель точки продаж, которого «переманивают», при прочих равных условиях ценен еще и людьми, которых он приводит с собой, и своим клиентским портфелем.
Однако в страховании жизни перевод портфеля из одной компании в другую практически невозможен, по крайней

И некоторые соискатели этим пользуются. На фактор длительности работы в компании работодатель обращает пристальное внимание. Он помогает понять мотивацию специалиста. Если это не проектный менеджер, то частая смена работы зачастую является причиной отказа. Я позволю себе не согласиться с тем, что кандидаты на высокие позиции не согласятся участвовать в ассессменте. Грамотный кандидат рассматривает такую процедуру не столько как оценку своих знаний и навыков, сколько как инструмент, помогающий определить возможные точки роста. Мы все меньше и меньше сталкиваемся с проблемой отказа кандидата от прохождения ассессмента. Далее. На мой взгляд, переменная часть дохода не должна быть значительно меньше фиксированного оклада. На рынке страховых услуг специалисты мотивированы именно на проценты от продаж. Как правило, соотношение фиксированной зарплаты и процентов: 50 на 50. В некоторых случаях: 30 на 70.
Что касается хэдхантинга, то он эффективен, когда в компании развивается новое направление и нет времени вырастить своего специалиста. Также, в этом случае можно рассмотреть вариант внешнего консалтинга.

мере, сразу и в значительном объеме: ведь это долгосрочное страхование. И это одна из причин, почему переходы продавцов в сегменте страхования жизни случаются нечасто: человек хочет сменить компанию, но не может перевести свой портфель, а ждать, пока удастся сформировать новый, не готов. С краткосрочными видами ситуация в принципе иная, и (если компания заранее не предусмотрела защитные меры на этот случай), возможность перенести портфель существует. Годовой договор закончился, и лояльный к своему агенту клиент вполне может согласиться сменить вместе с ним страховую компанию.

Как показывает практика, один из наиболее эффективных путей закрытия вакансий руководителей группы продаж – использование собственных ресурсов, «выращивание» своих специалистов. Это путь наиболее результативный. Вложения в «выращивание» собственных кадров обычно не так велики и более оправданы.

И тут существует только одна проблема: отсутствие достаточного лимита времени. Потребность в кадрах опережает наши внутренние возможности по их выращиванию.