

ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ



Дарья Алякина

окончила Казанский государственный финансово-экономический институт по специальности «Финансы и кредит» (1998 г.). Кандидат экономических наук, доцент кафедры денег и ценных бумаг Института экономики и финансов Казанского (Поволжского) федерального университета.

В 1997–2001 гг. – главный бухгалтер Казанского филиала ТРЦ «Континент-Полис».

С 2001 г. – директор Казанского филиала ЗАО СК «Мегарусс-Д».

С 2008 года является заместителем генерального директора страховой компании «Мегарусс-Д».

Оценка качества

Эффективное управление филиальной сетью – одна из ключевых целей и задач, стоящих перед страховой компанией сегодня, и его можно назвать эффективным, если достигаются следующие результаты:

- деятельность филиальной сети рентабельна;
- формирование страхового портфеля идет в соответствии с плановыми показателями;
- качество сопровождения договоров страхования – высокое (отсутствие нареканий клиентов, поддержание единых стандартов обслуживания компании по всем подразделениям региональной сети).

Выделим аспекты, которые оказывают существенное влияние на качество управления филиальной сети:

1. Постановка задач перед филиалами проводится исходя из

Для эффективного управления филиальной сетью страховой компании важно построить эффективную систему мотивации для ее продающих подразделений. При этом оценить оптимальный уровень расходов на мотивацию помогает анализ ее продуктового портфеля и еще ряда показателей деятельности страховщика.

комплекса задач, стоящих перед компанией.

Например, переход от целей компании к задачам филиальной сети осуществляется по следующим направлениям:

- формирование портфеля – по видам страхования в разрезе территорий;
- расчет плана первичных продаж с учетом интересов компании в развитии приоритетных видов страхования;
- достижение определенного уровня пролонгации ранее заключенных договоров страхования.

2. Взаимосвязь блоков страхования, урегулирования и экономического блока. Специфика

страховой деятельности состоит в сложном взаимодействии блоков страхования и урегулирования, в центре которых находится клиент. Анализ и сопровождение страхования и урегулирования осуществляется экономическим блоком, который решает вопросы анализа убыточности, формирования тарифов и, в конечном счете, формирует представление компании о наиболее привлекательных для нее сегментах страхования.

3. Система планирования и прогнозирования целевых ориентиров страхового портфеля, в том числе профиля рисков, структуры портфеля, убыточности и прочих важных показателей.

В идеале анализ страхового портфеля должен давать ответ на вопросы: какой сегмент для компании является прибыльным, какой сегмент для нее нежелателен и т.д.

В конечном итоге, в бизнес-плане филиала (подразделения) отражаются показатели, которые характеризуют отдельные стороны его деятельности. Это количественные показатели (продаж, портфеля) и качественные показатели (сопровождение портфеля).

Индикаторы бизнес-плана филиала

Таблица 1.

Предмет анализа	Перечень индикаторов, заложенных в бизнес-план филиала
Структура страхового портфеля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество видов страхования в портфеле 2. Динамика продаж по конкретному сегменту (страховому продукту) 3. Динамика продаж по территориям (например, по новому подразделению или точке продаж)
Объемы продаж	Первичные продажи по видам страхования с дифференциацией уровней продаж

Пролонгация ранее заключенных договоров страхования	В разрезе видов страхования рассчитываются: <ul style="list-style-type: none"> • уровень пролонгации договоров (в %%) • уровень дебиторской задолженности по пролонгированным договорам • доходы от пролонгации
Финансовый результат	1. Финансовый результат, исчисляемый кассовым методом 2. Финансовый результат, исчисляемый методом начисления с выделением авансов по договорам, срок действия которых более 1 года 3. Финансовый результат с учетом и без учета перестрахования
Качество сопровождения страхового портфеля	1. Уровень ошибок по страховым полисам в разрезе видов страхования 2. Отсутствие клиентских жалоб на своевременность обслуживания запросов и пр.

Достаточно сложно разработать идеальную с точки зрения собственников страховой компании систему мотивации продающих подразделений.

Однако при высоком уровне качества анализа текущего портфеля, опираясь на планы компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе, можно выделить наиболее прибыльные сегменты и оценить возможный и приемлемый для компании уровень расходов на мотивацию.

Система мотивации

Практика показывает, что удачной и результативной для подразделений страховых компаний является мотивация, построенная по системе ключевых показателей результатов деятельности (система KPI). Данная система позволяет осуществлять контроль результативности и эффективности работы как подразделений, так и компании в целом. Фактически применение данного механизма предполагает реализацию метода «Управление по целям».

Обычно для филиалов выставляются порядка 10 ключевых показателей, которые характеризуют выполнение планов, причем при расчете показателей неукоснительно соблюдаются следующие правила:

1. Все показатели взаимосвязаны со стратегическими целями организации.
2. Система показателей увязана с их оценкой и отчетностью.
3. В процессе применения филиалами данной системы показателей усилия переносятся на главные (приоритетные) направления.
4. Подразделению выделяются ресурсы на выполнение показателей, а результаты контролируются.

Ниже приведу пример построения бизнес-плана, рассчитанного на основании системы показателей KPI, где мотивация на филиал рассчитывается исходя из оклада руководителя.

Пример Бизнес-плана филиала (подразделения)

Таблица 2.

№ п\п	Показатель	Критерий	Бонус
1.	СТРУКТУРА ПОРТФЕЛЯ (в % к окладу)		
а)	Кол-во видов страхования	не менее 10%	100% оклада
б)	Доля застрахованных отечественных ТС	не менее 50%	50% оклада
2.	ПЛАН ПО ОБЪЕМАМ ПРОДАЖ		
а)	Каско	не менее 1 млн руб.	50% оклада
		1,5 млн руб. и более	100% оклада
б)	Имущество физических лиц	не менее 1 млн руб.	50% оклада
		1,5 млн руб. и более	100% оклада
в)	Страхование ИЮЛ и грузов	не менее 1 млн руб.	50% оклада
		1,5 млн руб. и более	100% оклада
г)	Прочие виды корпоративного страхования	не менее 1 млн руб.	50% оклада
		1,5 млн руб. и более	100% оклада
3.	ПРОЛОНГАЦИЯ РАНЕЕ ЗАКЛЮЧЕННЫХ ДОГОВОРОВ		
а)	Уровень пролонгации	не менее 40%	10% оклада
		42% и более	50% оклада
б)	Уровень дебиторской задолженности	не более 10%	20% оклада
		не более 5%	60% оклада
в)	Доходы от пролонгации	не менее 5 млн руб.	30% оклада
		6 млн руб. и более	80% оклада
4.	ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ (в % к премии)		
а)	Кассовым методом	5% и более	100% оклада
б)	С учетом авансов	более 1 млн руб.	150% оклада
в)	С учетом перестрахования	более 0,8 млн руб.	120% оклада
5.	УРОВЕНЬ ОШИБОК ПО ПОЛИСАМ		
		не более 5%	депремирование
		5% и более	100% оклада
6.	КАЧЕСТВО СОПРОВОЖДЕНИЯ ДОГОВОРОВ СТРАХОВАНИЯ (при наличии замечаний)		
а)	Наличие обоснованных жалоб клиентов		депремирование
б)	Сопровождение клиентских запросов		100% оклада

Такой подход позволяет ориентировать подразделения на достижение целей страховой компании, од-

новременно контролируя результаты деятельности путем анализа показателей, заложенных в бизнес-плане.