

**Олег  
Окунев,**  
*ректор  
института, НОЧУ  
ДПО «Институт  
страхового и  
инвестиционного  
бизнеса»*



---

## МОТИВАЦИЯ АГЕНТА

В продаже страховых услуг существует три основных канала продвижения – это продажи «свободному рынку», продажи B2B и продажи посредством иных методов продвижения. В настоящей статье речь пойдет об особенностях продаж «свободному рынку» – физическим лицам, а также малому и среднему бизнесу.

Специфика продажи страховой услуги такова, что каждая из предлагаемых страховой компанией услуг по-своему уникальна и должна найти своего покупателя. Основным каналом продвижения страховой услуги «свободному рынку» является построение агентской сети, а основной проблемой взаимоотношений страховой компании и агента – проблема мотивации.

### **Мотивация и ее виды**

Правильно определять мотивацию продавцов нужно для побуждения их к активной работе,

для стимулирования их интереса к карьерному росту или просто для поддержания нацеленной на общий успех деловой атмосферы в компании.

Принято считать, что основными видами мотивации являются денежное стимулирование и открывающиеся перспективы карьерного роста, так называемые «деньги» и «погоны». Однако, вполне очевидно, что в реальной практике все обстоит гораздо сложнее – и та, и другая системы мотивации быстро доходят до своих естественных пределов и перестают эффективно работать. Вот здесь-то и возникает необходимость обратиться к классическим мотивационным теориям и их рекомендациям.

### **Классические мотивационные теории**

Классическими мотивационными теориями являются знаменитая пирамида Маслоу и теория управления персоналом Мак-Грегора.

Согласно теории *Абрахама Маслоу*, человеком движет стремление к удовлетворению его потребностей, которые сменяют друг друга по мере того, как человек добивается их реализации. Все потребности Маслоу распределил по мере нарастания их сложности, полагая, что человек будет стремиться сначала удовлетворить самые простые, прими-

тивные, потребности и только после их удовлетворения будет испытывать потребности высокого уровня. Так, внизу пирамиды Маслоу поместил базовые потребности – утоление голода и жажды, решение проблемы жилья и др. Ступенью выше разместились потребность в безопасности, над ней – потребность в привязанности и любви, а также в принадлежности какому-либо социальному обществу. Следующая ступень – потребность в общественном признании, уважении и одобрении со стороны близких и коллег по работе. Интересно, что над этой ступенькой Маслоу поместил потребность в познании нового, без которой не кажутся логичными две следующие высшие ступени – стремление гармонизировать жизнь, наполнить ее красотой и искусством, и наконец, высшая ступень потребностей – стремление к полному раскрытию внутреннего потенциала человека. Хотя пирамида Маслоу не связывает напрямую актуальные потребности и возраст человека, она хорошо работает именно в этом отношении. Действительно, потребности физиологического типа должны найти свое полное удовлетво-

Рис. 1. Пирамида Маслоу



\* реализация своих целей, способностей, развитие собственной личности

ние, когда человеку до 30 лет, потребности в обретении самоуважения внутри своей профессиональной и социальной группы – до 40-45 лет, и наконец, потребность в общественном признании и полному раскрытию своего потенциала – к 50-55 годам.

Теория мотивации работника, предложенная *Дугласом Мак-Грегором* еще в 50-60-е гг. прошлого века носит гораздо более

прикладной характер. Исследуя проблему управления организацией, Мак-Грегор пришел к выводу, что существует два метода управления персоналом, которые он назвал «теория X», а второй – «теория Y». Согласно теории X, средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Это означает, что к таким работникам следует попеременно применять методы жёсткого управ-

ления (тотальный контроль и система наказаний) и мягкие методы (убеждение и поощрение). Применение обоих этих методов ограничено, поскольку они не принимают во внимание главную причину нежелания трудиться: как понятно из пирамиды Маслоу, человеку мало достойного вознаграждения за труд, ему необходима возможность самореализации, а любая форма принуждения (жесткая или мягкая) этому препятствует.

Теория Y гласит, что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть. Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации. Мак-Грегор с сожалением отмечает, что в условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал человека используется не полностью.

Кроме того, он утверждал, что в условиях конвейерного производства массовой однородной продукции годится только теория X, а в условиях офисной работы – только теория

Y. Считается, что именно Мак-Грегор пытался ввести в корпоративную культуру мысль о том, что служащие могут сделать для организации гораздо больше, если с ними обращаться как с ценными и ответственными сотрудниками.

Наиболее ценный прикладной характер носит двухфакторная мотивационная теория *Фредерика Герцберга*. Задаваясь вопросом, почему работник продолжает работать в одной компании и не уходит в другую, Герцберг предположил, что каждый работник испытывает на себе действие двух групп факторов. Первая группа – факторы, удерживающие на работе, такие как зарплата, обстановка в коллективе, социальный пакет, все, что связывается с условиями труда. Герцберг назвал эти факторы гигиеническими. Вторая группа – мотивирующие, предметное содержание работы, оценка начальством и окружающими результатов труда, возможность продвижения по службе или творческого роста. Эту группу Герцберг назвал мотивационными факторами. Гигиенические и мотивационные факторы функционируют в комплексе. Сами по себе гигиенические факторы не побуж-

дают к трудовым свершениям, они являются просто условиями работы, за которую человек получает предварительно оговоренную зарплату. Однако, работник может значительно активизироваться, если руководитель пообещает ему премии и бонусы. Руководитель должен всегда точно понимать, что именно мотивирует работника – премия или продвижение по службе, он должен видеть сотрудников, ориентированных как на материальное вознаграждение, так и ориентированных на личный успех и самовыражение.

### **Выявление основных мотиваторов**

Становится понятно, что к людям с разными личностными установками необходимо применять разные системы мотивации. Выстраивая систему мотивации того или иного агента, необходимо в уме представлять личностные качества эффективного агента и культивировать их в своей команде. Среди идеальных качеств эффективного страхового агента, которые ответственный руководитель отдела продаж хотел бы видеть в своих подопечных и воспитанию которых он всег-

да будет уделять приоритетное внимание, являются ориентированность на результат, адекватная самооценка, ориентированность на успех (карьерный рост) и стрессоустойчивость (правильное поведение в конфликте).

Определение реальных личностных установок агента является весьма сложной задачей, хотя по этому вопросу существует довольно большое количество хорошо разработанных методик.

### ***Методики определения основных личностных установок***

#### *Процесс – результат*

Тестирование агента на ориентированность на результат предполагает необходимость определения, какой тип человека представляет собой ваш агент. Если это «человек процесса», то в его речи характерными словами будут «поток», «время», «длительность». Самое трудное для него – начало и завершение дела, такие люди долго готовятся начать дело, но при этом, уже включившись, они полностью погружаются в процесс, практически не отвлекаясь на прочие дела. Прервав-

шись, они могут потом очень долго держать дело заброшенным. Внешний контроль над их деятельностью им обычно неприятен, так как он требует формулирования промежуточных итогов, подводить которые они не любят и в которых они не видят практического смысла. Наоборот, агент, ориентированный на результат, находится как бы вне процесса, воздействует на него и наблюдает его извне. Ему важно точное прохождение отдельных этапов и достижение контрольных точек. Всю работу, которую надо совершить, такой человек разбивает на отдельные этапы, подводя промежуточные итоги и намечая, что должно получиться на следующей стадии. Такие люди плохо переносят отсутствие видимых результатов в процессе работы и испытывают от этого дискомфорт. Они любят докладывать о промежуточных результатах работы, и их любимыми лексическими выражениями являются слова «начало», «конец», «этап», «в результате», «в итоге».

#### *Определение типа референции*

Важным этапом идентификации агента является определение его типа референции. Тип

референции показывает, каким образом соотносятся собственное и внешнее мнение при принятии агентом решений и в его самооценке. Внутренняя референция – это ориентация на собственное мнение, видение и позицию. Внешняя – на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение. Сочетание обоих типов позволяет говорить о смешанной референции. Тип референции сам по себе не является хорошим или плохим показателем, но он может подходить или не подходить виду работы и позиции, которую за-



нимает сотрудник сейчас или на которую перейдет в ближайшее время.

Внешняя референция или сильное тяготение к ней подходят для исполнительских позиций, а также для работы, связанной с постоянным соответствием ожиданиям клиента (например, секретарь, продавец, оператор). Человек с внешней референцией легко поддается чужому влиянию, ему трудно отказать другим, он очень сильно нуждается в советах. В этом есть как свои плюсы (человек клиентоориентирован, легко управляем), так и свои минусы (сильная подверженность внешнему влиянию и легкая смена мнений). Например, продавцы с ярко выраженной внешней референцией легко дают лишние скидки. Для позиций, где необходимо принимать самостоятельные решения и отстаивать свою точку зрения, внешняя референция не подходит. Сотрудник, тяготеющий к внешней референции, охотно воспринимает советы со стороны и готов им следовать. Для него важно чувствовать одобрение коллектива, важно следовать групповым нормам и традициям. Внутренняя референция или сильное к ней тяготение нуж-

ны тем, кто занимает позиции в структурах так называемого бэк-офиса (юрист, консультирующий директор, финансовый контролер). Такой специалист должен отстаивать свою точку зрения, не обращая внимания на мнение окружающих, в противном случае ему будет тяжело выполнять свои функции. Но и здесь есть свои минусы: человек с внутренней референцией часто не видит других версий и отстаивает свою точку зрения слишком жестко. Такие люди недостаточно клиентоориентированы и абсолютно не подходят к работе в нижнем звене организационной структуры, а также для работы с клиентами.

Идеальный страховой агент должен обладать смешанной референцией. Он должен быть инициативен в работе с клиентом, и в то же время уметь гибко приспосабливаться к его пожеланиям в пределах своей компетенции. Управляя таким агентом необходимо помнить, что его гораздо легче убедить, чем заставить. Навязанное такому агенту мнение или система действий может вызвать протест, который приведет либо к открытому сопротивлению, либо к тихому саботажу.

*Достижение – избегание*

Еще одним направлением изучения личности агента является тестирование его в категориях «достижение – избегание». Поведение, ориентированное на достижение, предполагает наличие у каждого человека мотивов достижения успеха и избегания неудачи. Другими словами, все люди обладают способностью интересоваться достижением успеха и тревожиться по поводу неудачи. Однако каждый отдельный человек имеет доминирующую тенденцию руководствоваться либо мотивом достижения, либо мотивом избегания неудачи. В принципе мотив достижения связан с продуктивным выполнением деятельности, а мотив избегания неудачи – с тревожностью и защитным поведением.

Агенты, мотивированные на успех, предпочитают средние по трудности или слегка завышенные цели, которые лишь незначительно превосходят уже достигнутый результат. Они предпочитают рисковать расчетливо. Мотивированные на неудачу склонны к экстремальным выборам, одни из них нереалистично занижают, а другие – нереалистично завышают цели, которые ставят перед собой.

Определить тип агента можно задавая ему несложные рутинные задачи. Мотивированные на неудачу в случае тестирования простых и хорошо заученных навыков (наподобие устного счета) работают быстрее, и их результаты снижаются медленнее, чем у мотивированных на успех. При заданиях проблемного характера, требующих продуктивного мышления, эти же агенты ухудшают работу в условиях дефицита времени, а у мотивированных на успех она улучшается.

*Настойчивость – компромисс*

Страховые продажи – это всегда стресс, конфликт участвующих сторон, и обе стороны могут придерживаться пяти тактик поведения в конфликте: сотрудничество, приспособление, соперничество, компромисс и избегание. Идентифицировать склонность агента к тому или другому типу поведения позволяют, например, 30 пар вопросов, разработанных в 70-е гг. американским психологом Килманом Томасом.

<http://blogberry.livejournal.com/18912.html>

*Соперничество* – неэффективный, но наиболее часто применяемый стиль поведения в



конфликтах, выражающийся в стремлении добиться своих интересов, не принимая во внимание интересы других.

*Избегание* – уход от конфликта, подразумевающий как уклонение от сотрудничества, так и отказ отстаивать собственные интересы. В тактике избегания конфликта, ни одна из сторон не достигнет успеха. Кроме того, конфликт не разрешается и, как правило, через некоторое время разгорается вновь.

*Приспособление* – пренебрежение собственными интересами ради интересов других.

*Компромисс* – соглашение между конфликтующими сторонами, достигнутое путем взаимных уступок. В случаях соперничества, приспособления и компромисса одна из сторон всегда проигрывает или же проигрывают обе стороны, причем именно потому, что идут на компромисс.

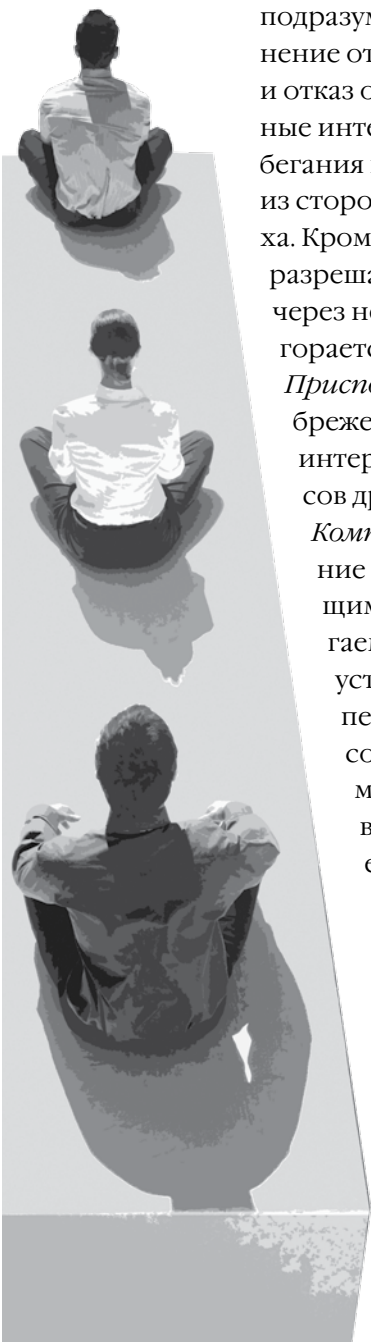
*Сотрудничество* – альтернативное решение конфликта, полно-

стью удовлетворяющее интересам всех конфликтующих сторон, единственная тактика эффективного страхового агента, обеспечивающая как его продажи, так и деловые и продуктивные отношения в начальством.

### Материальная и нематериальная мотивация

Систему мотивации агентской сети можно считать выстроенной, только если в компании существуют все ее элементы – материальные, социальные и корпоративные.

Главным инструментом материальной мотивации, наиболее широко использующимся в российской страховой практике, является комиссионное вознаграждение агента. С опытом у агентов появляется желание зарабатывать как можно больше денег, поэтому простым (но не очень правильным) решением становится введение прогрессивной шкалы комиссионного вознаграждения, которое начинает зависеть как от суммы собранной премии, так и от других факторов. Во многих компаниях считают, что прогрессивная шкала это не только дополнительное материальное стимулирование агентов, но и



хороший способ повысить личный статус агента, поскольку итоги и результаты работы лучших страховых агентов по итогам квартала доводятся до сведения всей агентской сети.

Социальные инструменты – это так называемый соцпакет, приобретающий в динамично растущих компаниях все большее распространение. К элементам соцпакета относятся: включение сотрудника (а иногда и членов его семьи) в корпоративный полис ДМС, предоставление скидок на страхование собственного имущества сотрудника (его машины, квартиры, дачи), а также существенных скидок на страхование от НС и других видов страхования. Социальные инструменты следует относить к инструментами «удерживающего» типа (согласно классификации Герцберга) и поэтому их следует применять только к сотрудникам и агентам, безусловно доказавшим свою исключительную ценность для компании.

Важным социальным фактором «мотивирующего» типа является повышение квалификации агента во внешних учебных заведениях за счет компании. В настоящее время бурных перемен только профессионально по-

ставленное дополнительное образование является единственно работающим вертикальным лифтом. Понимая важность существенного повышения квалификации не только для компании, но и для самого работника, практика применения этого инструмента привела к появлению так называемого «образовательного договора». Согласно этому договору компания оплачивает обучение своего сотрудника в образовательном учреждении, а тот, в свою очередь, должен или отработать в компании два года или, при переходе в другую компанию, погасить стоимость обучения.

Система корпоративной мотивации основана на публичном признании заслуг, опыта и многолетней верности компании. Среди инструментов корпоративной мотивации самыми престижными являются приглашение «передовых» агентов в специально созданные в страховой компании советы агентов, а также вручение призов и грамот, присуждаемых в результате курсов и специальных акций. Сегодня в страховых компаниях очень часто можно увидеть на стене персональные дипломы и свидетельства, которыми их обладатели обоснованно гордят-

ся. Для новичков даже символический подарок от компании (с фирменным логотипом компании) может поднять их лояльность к компании и стимулировать к новым достижениям. Для опытных агентов получение приглашения на корпоративный вечер, куда агентов с более низким статусом приглашать не принято, является сильным фактором мотивирующего типа.

Пирамида Маслоу в качестве потребностей четвертого уровня выделяет потребность в наличии собственных достижений. Это означает, что практически у каждого человека с определенным возрастом и при наличии опыта возникает потребность этим опытом поделиться и таким, образом, утвердиться в собственной значимости. Привлечение опытных агентов к наставничеству и коучингу выполняет функцию не столько обучения персонала (этим все-таки должны заниматься специальные образовательные учреждения), сколько является хорошим корпоративным мотиватором, нацеленным на создание у этих агентов ощущения своей важности и исключительной значимости для компании.

### **Как создать и внедрить систему нематериальной мотивации**

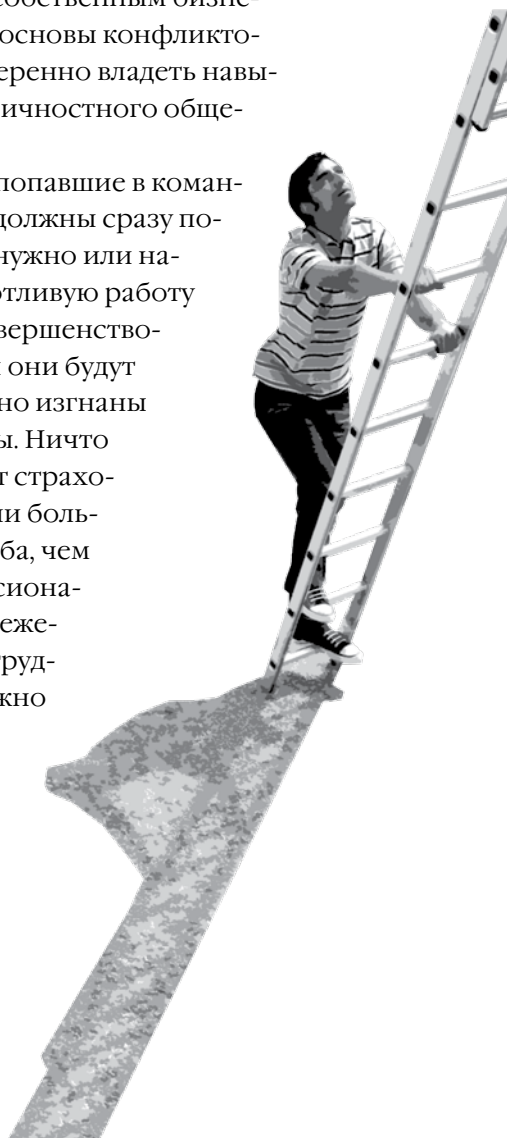
При формировании системы нематериальной мотивации сотрудников компании следует всегда помнить, что главной целью этой системы является укрепление лояльности команды, укреплению желания работать наилучшим образом, стремления соответствовать принципам компании и безоговорочно содействовать достижению ее целей. Создание и внедрение системы нематериальной мотивации – это задача, которую решает тим-билдинг. Создать команду – означает создать особую корпоративную среду, к которой люди растут и развиваются. Успех команды зависит от двух факторов: во-первых, от личностных качеств менеджера, создающего эту команду, и во-вторых, от ее членов, которые не должны быть случайными людьми. Главными качествами менеджера, который способен создать команду, и вместе с ней корпоративную культуру (а именно это и есть системы нематериальной мотивации) должны быть: честность, профессионализм, дальновидность и харизма. Эффективный менеджер по

продажам должен жить той идеологией, которую он ожидает от своих продавцов, должен уметь показать, как выполнить план продаж и личным участием продемонстрировать, что это возможно. Эффективный менеджер должен не только создать у команды позитивную картину будущего, но и оказывать постоянную поддержку своим агентам. Команда работает эффективно, когда в ней налажена система ежедневного контакта менеджера со своими подчиненными. Здесь хорошо работают так называемые программаторы – таблицы отчетов о текущей работе. Эффективный менеджер знает, что отсутствие постоянного, ежедневного контроля чревато самыми тяжелыми последствиями.

Агенты, члены команды, не должны попадать в нее случайно. Очень большое количество агентов скорее играют в страховой бизнес, а не работают в нем. Среди российских страховых агентов сложилось представление, что они могут и даже должны получать высокое вознаграждение, даже если они не вкладывают в свою работу достаточных усилий. Главными качествами человека, который хочет стать эффективным аген-

том, являются желание напряженно работать над собой, готовность инвестировать в собственное развитие и наличие деловой хватки. Эффективный агент должен сочетать ориентированность как на процесс, так и на результат, обладать смешанным типом референции, действовать так, как будто он занимается собственным бизнесом, знать основы конфликтологии и уверенно владеть навыками межличностного общения.

Случайно попавшие в команду агенты должны сразу понять – им нужно или начать кропотливую работу по самосовершенствованию или они будут безжалостно изгнаны из команды. Ничто не наносит страхово-вой отрасли большего ущерба, чем непрофессионализм и невежество ее сотрудников. Можно



с уверенностью сказать, что все перечисленные качества агента поддаются развитию и тренировке на специальных семинарах и правильно организованных деловых играх, а не на сомнительного качества «тренингах» и «коучингах». Залогом успешности агента является наличие постоянного и острого желания по-настоящему учиться. Надо понимать, что чудес не бывает, и что научить ничему нельзя – можно только помочь научиться.

Подобно необходимости проведения периодической диспансеризации, все кандидаты в агенты, и даже действующие должные с периодичностью один раз в два года проходить многоступенчатое тестирование на определение изменений своих личностных характеристик с целью выявления как точек мотивации, так и направлений личностного развития.

### **Как оценить эффективность системы мотивации**

Зачастую работа нематериальной мотивации содержит много слов и мало цифр. Более того, иногда цифр нет вообще – они подменены эмоциями, личными мнениями и субъективными оценками. Если в компании

отсутствует система мотивации на главный результат, разговоры с менеджерами будут иметь характер уговоров. Если это отвечает целям компании, можно продолжать работу и в таком формате. Если же стоит задача выйти на какие-либо плановые цифры, рекомендуется разработать специальные показатели эффективности, а также конкретные мероприятия по внедрению их в повседневную практику.

Главными показателями эффективности бизнеса являются обычные отношения планового задания к его фактическому выполнению.



Эти показатели могут рассчитываться в отношении объема собранной премии, числа удержанных клиентов, числа вновь заключенных договоров и другого до применения к агенту инструментов стимулирования и после их применения.

Практически все перечисленные в настоящей статье элементы системы мотивации имеют возможность количественной оценки. Данные, приводимые агентами и менеджерами в их отчетах, всегда можно сопоставить с динамикой продаж, оценить наличие или отсутствие корреляции, и, наконец, построить многофакторные модели регрессии. Успешный менеджер постоянно анализирует программаторы своих агентов и по каждому агенту ведет персональное досье.

### **Основные ошибки при формировании системы мотивации**

Важнейшей ошибкой в сфере материальной мотивации является неправильное определение размера комиссионного вознаграждения. В погоне за количеством проданных полисов менеджеры, управляющие агентами, могут впадать в две крайности: использовать завышенное или, наоборот, заниженное комиссионное вознаграждение. Обе эти крайности быстро демотивируют агента, причем завышенное комиссионное вознаграждение наносит гораздо больший ущерб компании, чем заниженное. Во-первых, понят-



но, что завышенные комиссионные агенту напрямую уменьшают страховой фонд и ставят под угрозу возможность компании своевременно и в полном объеме производить страховые выплаты. Во-вторых, агент, внутренне понимая необоснованность завышенного вознаграждения, попросту перестает верить в общий успех, а это напрямую ведет к коррозии корпоративного духа. Система материального поощрения должна быть именно системой, в которой агент продвигается от одного уровня заработанных (а не гарантированных) премий и бонусов к другому, обоснованному его трудолюбием и деловой хваткой.

Ошибки при формировании системы нематериальной мотивации могут быть двоякого рода: во-первых, на роль менеджера поставлен человек, который к исполнению функций менеджера является профессионально непригодным. Менеджер может быть «своим человеком и хорошим парнем», но при этом не иметь профессиональной подготовки, и, что еще хуже – не стремиться ее получить. Ситуация усугубляется, когда такой «свой парень» не обладает необходимой харизмой – если

сотрудники не уважают своего шефа (за достижения или хотя бы за возраст), такое подразделение работать не будет несмотря ни на какие инструменты мотивации. Конечно, бывают удивительные исключения, но практика показывает, что менеджер должен реально дорасти до уровня менеджера, пройдя жесткий естественный отбор через низовые продажи.

Во-вторых, сами агенты могут оказаться случайными людьми и не связывать себя со страхованием. Такие агенты не понимают ни общественной значимости страхования, ни его интеллектуальной исключительности. Чтобы понять, насколько серьезно агент нацелен на карьеру в вашей компании, его нужно отправить на аттестацию во внешнее учреждение, например, в Институт Страхового и Инвестиционного Бизнеса. Такая аттестация будет стоить ему некоторых расходов, но именно желание нести такие расходы покажет менеджеру, что агент действительно намерен работать в страховании и на него можно распространять принципы тим-билдинга и социальной и корпоративной нематериальной мотивации.



Наконец, корпоративная честность. В «правильной» компании все должно быть честно – и в отношениях с клиентами, и в отношениях с сотрудниками, и в отношениях с государством. Речь идет о серой зарплате в конвертах. Для сотрудника немаловажно, чтобы зарплата была белая – люди мотивированы работать в тех компаниях, которые дают им возможность задуматься о своем будущем. К сожалению, в России далеко не всех страховых компаниях агентам платят зарплату официально и от этого возникают дополнительные недовольства и конфликты. Одной из задач высшего руководства компании должно быть информирование сотрудников о принятой политике в компании и разъяснение положений трудового законодательства.

Грамотный руководитель продающего подразделения интуитивно понимает важность привлечения сотрудника к созданию системы мотивации. Почти всегда понятно, что именно мотивирует каждого конкретного агента – одного приглашение на корпоратив с вручением почетной грамоты, а другого обучение за счет компании. Эффективный менеджер, как тонкий

психолог, чувствует своего агента, оценивает его жизненную ступеньку и всегда помнит, что удовлетворенная потребность – не мотивирует.

