Николай Николенко
Н.П., к. э. н., бизнес-тренер, зам. гендиректора САО «Гефест»

Система мотивации сотрудников страховой компании

Система экономического стимулирования работников страховой компании может включать в себя следующие элементы:

- твердые должностные оклады;
- надбавки и доплаты;
- премии за конкретные результаты;
- льготы и социальные пакеты;
- участие в прибылях;
- участие в доходах;
- приобретение акций компании на льготных условиях (участие в собственности).

Премиальная система страховой компании может иметь такие составляющие: условия и показатели, источник и шкала премирования, контингент премируемых, размеры штрафных санкций. Общими принципами премирования являются вознаграждение за успехи, своевременность, потенциальная неограниченность величины премий, регулярный пересмотр критериев премирования в связи с изменениями условий деятельности компании и ее экономического положения.

Очевидно, что на растущих рынках для компании, стремящейся к увеличению прибыли, рост будет обеспечен, прежде всего, за счет наращивания объемов продаж. Следовательно, целью такой компании может быть захват части рынка, что возможно при увеличении собранной страховой премии. В этих условиях основным критерием системы стимулирования будет объем продаж. Значит, надо построить такую премиальную систему, при которой персонал компании и агенты были бы заинтересованы в увеличении объемов страховых премий, формализованных в плане продаж.

На систему стимулирования влияет и выбранная стратегия. При стремлении к снижению издержек основным критерием для поощрения персонала будет финансовый результат, как разность между доходами и расходами.

Определяются доходы и расходы по формулам:

Д = СП + ИД + П1 + ПД;

Р = СВ + РВД + П2 + ПР;

ФР = Д – Р

Д – доходы;

СП – страховая премия;

ИД – инвестиционный доход;

П1 – премия, полученная в перестрахование;

ПД – прочие доходы;

Р – расходы;

СВ – страховые выплаты;

РВД – расходы на ведение дела;

П2 – премия, переданная в перестрахование;

ПР – прочие расходы;

ФР – финансовый результат

В дальнейшем часть финансового результата направляется на стимулирование персонала страховой компании.

Алгоритм создания премиальной системы

Важнейшая задача менеджмента страховой компании заключается в выборе показателей и определении условий, а также экономическом обосновании премиальной системы. Его суть сводится к расчету степени влияния системы на конечные экономические показатели работы организации (объем страховых премий, рентабельность, расходы на ведение дела и пр.). Качество обслуживания клиентов в итоге выражается в росте объемов страховых премий. Поэтому для продающих подразделений основной показатель, за достижение которого могут вознаграждаться сотрудники, это объем продаж. Однако выплачивать премии в процентном отношении от объемов продаж – стимул хороший, но не совсем корректный, так как при этом не учитываются затраты компании. Целесообразнее выстро-

ить такую систему, при которой продавцы будут поощряться за выполнение и перевыполнение плана продаж. Здесь показатели плана рассчитываются исходя из величины расходов на содержание компании и прибыли.

Определив источник и объем премий, необходимо разработать систему показателей, за выполнение которых будет поощряться персонал.

Такими показателями могут быть:

- для продающих подразделений – степень выполнения плана продаж, операционный или финансовый результат;
- для андеррайтинга – положительная разность между нетто-ставкой и суммой страховых выплат;
- для бэк-офиса – количество и качество оформленных договоров страхования и клиентов;
- для отдела перестрахования – положительная разница между принятой и переданной в перестрахование премией.

Система премирования должна носить прогрессивный характер, то есть за выполнение плана продаж может выплачиваться один размер вознаграждения, а за перевыполнение – другой.

Стимулирование персонала может быть осуществлено как через поощрение (премии), так и через на-

казание (штрафные санкции). Поскольку план продаж формируется, исходя из расходов, его невыполнение влечет уменьшение бюджета компании. Следовательно, в этих условиях доходы персонала должны быть сокращены. Поэтому необходимо установить показатели, невыполнение которых влечет за собой депремирование. Целесообразно определить критерии, на основании которых могут быть введены штрафные санкции для определенных категорий персонала. Например, для бэк-офиса такими критериями могут быть количество ошибок и несоблюдение сроков в подготовленных договорах страхования.

Для выявления качества работы обслуживающих структур можно использовать анкетирование

продавцов, непосредственно связанных с клиентами.
Остановимся на конкретных моделях стимулирования.

«Валовая» модель

Она включает в себя:
а) твердый (фиксированный) доход персонала;
б) гибкую (переменную) часть, зависящую от результатов работы;
в) систему социальных льгот и компенсаций.
Твердый доход сотрудников устанавливается на основании ежегодных экономических расчетов, зависящих от:

- финансовых результатов деятельности компании;
- уровня заработных плат в регионе специалистов аналогичного профиля;
- занимаемой должности.

Ставки твердого дохода персонала утверждаются отдельными положениями компании.

Гибкая часть дохода сотрудников продающих структур (продавцов) может включать:

- ежеквартальные премии, выплачиваемые исходя из критерия «фактические объемы продаж»;
- ежегодную премию по результатам выполнения плана продаж по виду страхования.

Ежеквартальная премия может быть равна сумме комиссионного вознаграждения, предусмотренного в структуре тарифной ставки за минусом фактически выплаченного вознаграждения:
П = КВт – КВф
П – премия продающего подразделения;
КВт – комиссионное вознаграждение в структуре тарифной ставки;
КВф – комиссионное вознаграждение фактически выплаченное.
За невыполнение общего плана продаж подразделениям устанавливается система депремирования, указанная в таблице 1.

Ежегодная премия продающего подразделения определяется исходя из выполнения плана продаж по виду. При этом в план подразделения засчитываются объемы страховой премии по всем каналам продаж: штатные сотрудники, брокеры, агенты, филиалы и прочие. Подразделение может поощряться

Таблица 1.

Выполнение плана, %	Коэффициент депремирования (от базовой премии)
100 – 75	0,75
75 – 50	0,5
50 – 25	0,25

исходя из процентов выполнения плана (таблица 2).

Гибкая часть дохода сотрудников непродающих структур включает в себя ежеквартальные премии и штрафные санкции. Здесь главным критерием является качество и быстрота обслуживания продавцов и клиентов. Одним из подходов может быть следующий. Создается общий фонд поощрения непродающих подразделений в процентом выражении от объема продаж. Величина процента зависит от уровня убыточности по виду страхования. Такой премиальный фонд непродающих структур может быть скорректирован в зависимости от:

- количества клиентов, ушедших из компании по вине обслуживающих подразделений;
- суммы страховых премий, потерянных компанией в результате их ухода;
- степени удовлетворенности продавцов работой обслуживающих подразделений, которая определяется анкетированием.

Например, анкетирование может проводиться по двубалльной системе оценки – удовлетворительная и неудовлетворительная. Процент удовлетворенных обслуживанием продавцов и будет составлять коэффициент премирования по отношению к базовому. Например, при значении удовлетворенных обслуживанием равном 75% коэффициент премирования равен 0,75.

Сформированный и скорректированный фонд может распределяться исходя из:

Таблица 2.

Выполнения плана, %	Поощрения за выполнение плана (от объема страховой премии), %
100 – 110	1
111 – 120	1,5
121 – 130	2
131 и более	2,5

- штатной численности сотрудников непродающих подразделений;
- коэффициента их участия;
- предпочтений продавцов.

По первому варианту фонд делится пропорционально количеству сотрудников непродающих структур. Например, сформированный общий фонд для непродающих структур равен 500 тыс.рублей. Количество непродающих сотрудников – 100 человек. Премия одного сотрудника равна 5 тыс. рублей.

По второму варианту определяется коэффициент участия непродающих структур в подготовке и заключении договоров страхования, например: юридическое управление – 0,2; бухгалтерия – 0,1; управление маркетинга – 0,15; андеррайтеры – 0,2 и т.д. Тогда общий фонд в 500 тыс. рублей умножается на коэффициент участия. Так, премиальный фонд юридического управления составляет 100 тыс. рублей (500 тыс. х 0,2). При этом фонд не зависит от количества сотрудников в управлении, как в первом случае.

При третьем варианте продающие структуры сами поощряют непродающие подразделения исходя из своих предпочтений и субъективно-объективных оценок.

Для отдельных обслуживающих подразделений можно установить свои критерии и показатели (таблица 3).

«Операционная» модель стимулирования

Определяется операционный либо финансовый результат деятельности страховой организации. В зависимости от него система стимулирования содержит те же элементы, что и «валовая» модель. Однако кардинально меняется система премирования, так как основным критерием здесь является не объем продаж, а финансовый результат. Исходя из целей и возможностей, определяется доля финансового результата, направляемая на поощрение персонала как продающих, так и обслуживающих структур. При этом возможны два подхода.

Первый связан с разнесением расходов непродающих структур (центров затрат либо издержек – cost centers) на финансовые результаты деятельности продающих (центры прибыли - profit centers). В этом случае продающие подразделения могут поощряться от финансового результата, представляющего собой разность между своими доходами и расходами, включающими свои затраты и часть разнесенных затрат непродающих подразделений. Обслуживающие подразделения стимулируются от

Таблица 3.

Название подразделения	Критерий	Поощрение, % от величины критерия
Управление перестрахования	Положительное сальдо между полученными и выплаченными средствами по перестрахованию	2,0
Центр андеррайтинга	Положительная разница между страховой премией и выплаченными страховыми суммами по виду	1,0
Управление урегулирования убытков	– разница между суммой заявленных убытков (принятых к урегулированию) и суммой оплаченных убытков за квартал; – доход от регресса	1,0 10,0
Казначейство	Разница между инвестиционным доходом по свободным активам выше среднего уровня по рынку	5,0

общего финансового результата компании, полученного как сумма доходов (финансовых результатов) продающих структур.

ФРк = ΣДп – ΣЗп + Пд

ФРк – финансовый результат компании;

Дп – доходы продающих подразделений;

Зп – затраты продающих подразделений;

Пд – прочие доходы.

Финансовый результат продающего подразделения определяется по формуле:

ФРп = Дп – Зп.

Затраты продающего подразделения можно вычислить по формуле:

Зп = СВ + КВ + Рп + К х Заур

СВ – страховые выплаты;

КВ – выплаченное комиссионное вознаграждение;

Заур – административно-управленческие затраты компании;

Рп – расходы продающего подразделения;

К – коэффициент разнесения административно-управленческих расходов компании на продающие подразделения.

Однако модель разнесения расходов обслуживающих структур на продающие имеет ряд недостатков. Необходимо иметь точную методику учета затрат обслуживающих подразделений. Измерение этих затрат может производиться в нормо-часах, либо в финансовом

выражении (рублях). Например, точно измерить время, затраченное юристами на работу для дирекции имущественного страхования, весьма непросто и требует ведения определенных учетных документов.

Практика показывает, что продавцы и обслуживающие подразделения могут конфликтовать по причине объективности такого учета, так как на юридическую проработку договора страхования можно потратить и один час, и три часа в зависимости от квалификации юристов. Для избегания противоречий можно применить следующую модель определения финансового результата.

ФРп = Дп – Зп

ФРп – финансовый результат продающего подразделения;

Дп – доход продающего подразделения, равный сумме страховой премии;

Зп – затраты продающего подразделения.

Последние определяются по формуле:

Зп = СВ + КВ + Рп

СВ – страховые выплаты;

КВ – выплаченное комиссионное вознаграждение;

Рп – расходы продающего подразделения.

Финансовый результат компании определяется по формуле:

ФРк = ΣФРп – Заур + Пд.

При данном подходе сотрудники продающих подразделений поощряются от финансового результата деятельности своего подразделения, а персонал обслуживающих

Схема 1.

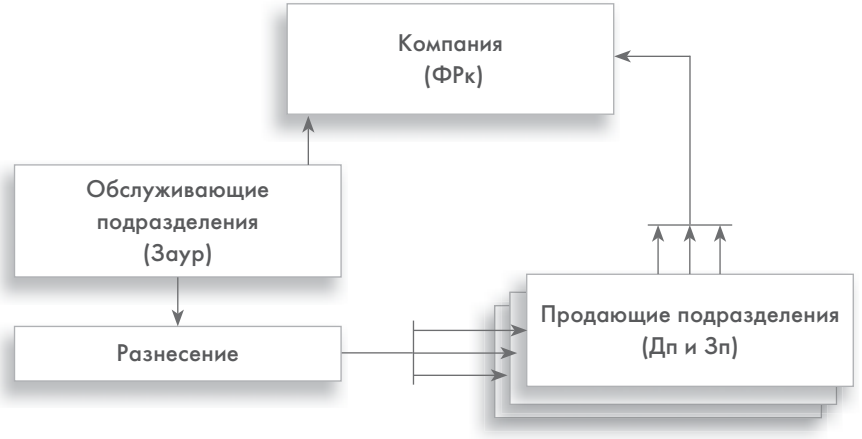


Таблица 4.

№ п/п	Наименование статей
1.	Бюджет расходов на персонал
1.1.	Заработная плата штатным сотрудникам с начислениями
1.2.	Заработная плата внештатным сотрудникам с начислениями и комиссионное вознаграждение
1.3.	Премиальные выплаты работникам и прочие социальные расходы
1.4.	Командировочные расходы
1.5.	Обучение и повышение квалификации персонала
2.	Бюджет общехозяйственных расходов
2.1.	Расходы по содержанию офиса
2.2.	Канцелярские и другие хозяйственные расходы
2.3.	Приобретение основных средств
3.	Бюджет расходов на технику и коммуникации
3.1.	Приобретение вычислительной техники, оргтехники и средств телекоммуникаций
3.2.	Другие расходы по вычислительной технике, оргтехнике и средствам телекоммуникаций (включая приобретение и обслуживание программного обеспечения)
3.3.	Оплата услуг телефонной и иной связи
4.	Бюджет расходов на рекламу, маркетинг и связи с общественностью (PR)
4.1.	Реклама, маркетинг, связи с общественностью (PR)
4.1.1.	Реклама
4.1.2.	Имиджевые акции
4.1.3.	Приобретение баз данных и почтовая рассылка
4.2.	Расходы на благотворительность
4.2.1.	Благотворительность и спонсорские взносы
4.2.2.	Членские взносы
5.	Другие текущие расходы
5.1.	Оплата услуг по аутсорсингу
5.2.	Налоги
6.	Итого расходов

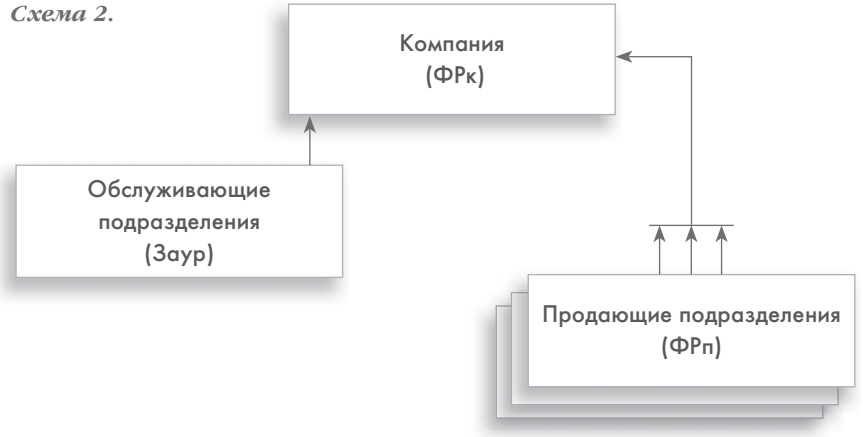
подразделений – от общего финансового результата компании.

«Нормативная» модель

Она применима по отношению к филиалам и агентствам страховой компании.

Суть модели заключается в том, что нормируются затраты филиала (агентства), в первую очередь, административно-хозяйственные, в относительном выражении от объема собранной страховой премии.

Схема 2.



Допустим, что доля затрат филиала равна 30% от объема продаж. Тогда при объеме страховой премии равной 10 млн. рублей общие затраты филиала составят 3 млн. рублей (10 млн. х 0,3). Компания определяет статьи разрешенных расходов филиала, примерный состав которых показан в таблице 4. Исходя из состава разрешенных затрат и общей суммы расходов филиала, последний самостоятельно определяет размер средств на формирование статей, в том числе по стимулированию персонала.

При этом система стимулирования может быть либо «валовой» либо «от финансового результата».

Рассмотренные модели мотивации отражают лишь некоторые подходы в стимулировании персонала страховой компании. Они могут комбинироваться, дополняться и видоизменяться. Готовых рецептов здесь нет. Главное, что нужно иметь в виду при построении своей мотивационной модели – это большие возможности для гибкого и творческого подхода.