Изменение мотивации: выжить или взять новую высоту?

Снижение платежеспособности как корпоративных, так и частных клиентов, а также общее изменение ситуации на рынке не могло не повлиять стратегию страховых компаний, и как следствие, на мотивацию продавцов.

Одни хотят выжить, другие – усилить свой потенциал

Как показывает даже самый поверхностный взгляд на страховой рынок, изменение стратегии произошло в зависимости от возможностей и степени амбициозности конкретной компании. И если одни в качестве программы-минимум выдвинули выживание с туго затянутым ремнем, то другие решили воспользоваться моментом для усиления собственного потенциала. Так, в СК РОСНО не только сохранили все составляющие системы мотивации (размер агентского вознаграждения, бонусы, бесплатное профессиональное обучение), но и создали технологические возможности для

Наши эксперты:

Роман САЛЬКОВ,
директор Центра управления агентскими продажами СК РОСНО

Елена КУЛАКОВА,
начальник отдела подбора персонала СК МАКС

привлечения лучших продавцов страхового рынка (см интервью на стр. 18-28). Плановые показатели личных объемов продаж в СК РОСНО по сравнению с аналогичным периодом 2008 года увеличились.
«Чем стабильнее система мотивации, тем более прогнозируемы доходы каждого агента и тем устойчивее взаимоотношения между компанией и продавцом», – говорит Роман Сальков, директор Центра управления агентскими продажами РОСНО.

В СГ МАКС вознаграждение каждого из продавцов поставили в зависимость от результатов всей компании. В январе 2009 года, когда полностью стали ясны результаты прошлого года и была проведена оценка персонала, для компании были составлены два плана по сборам: план стабилизации, согласно которому продажи остаются на уровне 2008 года, и план развития, результатом которого должно стать определенное увеличение сборов. Сейчас ежемесячно отслеживаются объемы сборов, на основании которых делается вывод относительно того, по какому пути компания движется. Если по первому, то предполагается, что помимо окладной составляющей сотрудники не получают ничего, а если по второму, то бонусы выплачиваются всем продавцам в компании в соответствии с той системой материального стимулиро-

Ольга КОРОТКОВА,
директор по продажам СК «Медэкспресс»

Юрий СТЕПАНОВ,
директор Департамента агентских продаж СК «ЦюрихРитейл»

вания, которая уже несколько лет применяется в компании и не изменялась.

«Выбранная система мотивации оказалась очень эффективной: результаты первого полугодия 2009г. отчетливо свидетельствует о позитивной динамике в продажах. Кроме того, сотрудники продающих подразделений отчетливее, чем когда бы то ни было, почувствовали силу командного духа и нацеленности на общий результат. А это не менее важно, чем материальное стимулирование», – считает Елена Кулакова, начальник отдела подбора персонала СК МАКС.

При определении плановых показателей в СК «Цюрих.Ритейл» учитывали две тенденции, которые сегодня можно наблюдать на страховом рынке: с одной стороны, снижение платежеспособности (что должно привести к падению сборов), а с другой – уход с рынка мелких игроков и финансовые затруднения страховщиков, грешащих демпингом. Вторая тенденция заставляет потребителей отдавать предпочтение наиболее стабильным компаниям, что, по мнению директора Департамента агентских продаж СК «Цюрих.Ритейл» Юрия Степанова, создает потенциал для роста сборов. Между тем, в первой половине 2009 года продавцов ориентировали на достижение фактических сборов аналогичного периода прошлого года.

В числе приоритетных задач, которые ставит перед собой на этот год Департамент агентских продаж СК «Цюрих.Ритейл» – повышение уровня возобновления договоров страхования. Для этого в компании уделяется большое внимание прозрачности системы скидок и надбавок как для клиента, так и для продавца. Очень важным – особенно в сложных экономических условиях – Юрий Степанов считает выполнение обещаний, данных страховой компанией продавцу. В данном случае речь идет о своевременной и полной выплате установленного вознаграждения, а также сохранении неизменной системы мотивации.

Цена программы и КВ агента

В связи с изменившимися экономическими условиями многие страховые компании вывели на рынок дешевые продукты. Должно ли измениться комиссионное вознаграждение продавца в связи с изменением цены продуктов?
«В настоящее время на первый план выходят два показателя, имеющие решающее значения для страховой компании – вос-

требованность продукта потребителями и его рентабельность для страховщика, – считает Ольга Короткова, директор по продажам СК «Медэкспресс». –Соответственно логичным выводом является введение дифференцированного комиссионного вознаграждения для различных страховых программ внутри одного вида страхования».

Соответственно, по программам, адресованным тем сегментам потребителей, в охвате которых компания больше всего заинтересована, установлено более высокое комиссионное вознаграждение. Что касается новых программ ДМС эконом-класса, то комиссионное вознаграждение по ним позволит агенту сохранить приемлемый уровень дохода при определенной активности.
«Сегодня далеко не все клиенты имеют возможность приобретать дорогие программы, поэтому наша задача состояла в том, чтобы обеспечить продавца альтернативными продуктами» – комментирует ситуацию Ольга Короткова.

Освещая вопрос связи цены страхового продукта и комиссионного вознаграждения продавца, Юрий Степанов обращает внимание на то, что цена полиса может быть снижена не только за счет уменьшения расходов на ведение дела (в том числе и связанных с оплатой труда продавцов), но и за счет корректировки страхового покрытия. Именно такой путь и выбрала СК «Цюрих.Ритейл».

«С этой целью мы разрабатываем страховые программы, ориентированные на различные сегменты страхователей, – рассказывает Юрий Степанов. – И главной целью продавца в данном случае является не продажа наиболее дешевого полиса, а выявление потребности клиента и подбор

оптимального для него покрытия, поиск максимального соответствия ценностного предложения компании и ожиданий клиента».

Только целенаправленные и стресоустойчивые

Кризис вынуждает делать ставку на наиболее результативных продавцов. Какие личностные качества выходят при этом на первый план? Юрий Степанов выделяет компетентность, изобретательность и отличные коммуникативные навыки, поскольку сегодня продавец сталкивается не только с падением спроса, но и со все возрастающей конкуренцией.

Роман Сальков в качестве одной из важнейших характеристик продавца называет его нацеленность на результат. С ним солидарна Елена Кулакова, отмечающая, что больше всего в СК МАКС ценят активных продавцов, которые понимают: клиенты никуда не исчезли – просто в кризисной ситуации они более обдуманно расстаются с деньгами.

Усложнившиеся условия продаж естественным образом заставляют задуматься об инновациях со стороны продавца. Так, в РОСНО реализован проект i2s (Ideals to success), в рамках которого инициатор ценной дл компании идеи получает поддержку высшего руководства и проектное финансирование. Локальные бизнес-идеи продавцов могут быть реализованы и профинансированы в том продающем подразделении, где работает автор идеи.

В СК МАКС в августе 2009 года запущен конкурс «МАКС-Идея», призванных морально и материально поддержать самых инновации компетентных сотрудников. А в компании «Цюрих.Ритейл» регулярно проводят конкурсы, в ходе которых выявляют наиболее интересные бизнес-идеи. При этом важно, что, помимо приза за победу в конкурсе участник получает возможность воплотить свою идею в жизнь и получить результаты – уже в виде вознаграждения от выполнения (или даже перевыполнения) целевых показателей в системе мотивации.

Подводя итог, можно отметить, что усложнившиеся условия продаж только обострили кадровый голод рынка и компании предпринимают разного рода усилия, чтобы как минимум удержать наиболее успешных продавцов. Как справедливо заметила Елена Кулакова, «кризис рано или поздно закончится, а золотой запас сотрудников, готовых в любых условиях достигать целей компании, останется».

Елена Карпова

Анкета для самооценки

Направляя в страховые компании вопросы для подготовки обзора по изменению мотивации и оценки продавцов, редакция включила в список вопрос о самооценке персонала. Все компании единодушно ответили, что анкетирования самооценки сотрудников не проводят. И напрасно!

Дело в том, что этот инструмент дает возможность увидеть и оценить сотрудника вне призмы его отношений с руководителем, которые могут быть далеко не самыми лучшими. Отвечая на вопросы анкеты, продавец может описать проблемы, которые в ином случае остаются не озвученными, может высказать инновационные предложения, идеи по оптимизации бизнес-процессов и структуры продающего подразделения. Учитывая все приведенные причины, редакция сочла возможным предложить вниманию читателей несколько вопросов из анкеты самооценки, которую применяют HR-менеджеры из других отраслей экономики.
Итак, вопросы.

1. Сферы Вашей ответственности.

2. Кому, по Вашему мнению, Вы должны подчиняться, чтобы работать с большей эффективностью?

3. Кого Вы должны замещать?

4. Каких полномочий Вам недостает для достижения больших результатов?

5. Какие из Ваших распорядительных полномочий следует ограничить?

6. Что должна предпринять компания, чтобы сотрудники работали с большей отдачей?

7. Довольны ли Вы занимаемой должностью?

8. Ваши представления о своем профессиональном росте:
через год Вы видите себя в должности
через три года Вы видите себя в должности

9. В каком профессиональном обучении Вы нуждаетесь?

10. Оцените свою работу за последний год по пятибалльной системе: