Гордиенко Анна, 29 лет

Окончила Самарский Государственный Аэрокосмический Университет им. С.П.Королева в 2005 году, Московский институт экономики, политики и права – в 2007 году. Работала в должности менеджера по обучению персонала, андеррайтера, менеджера по продажам, начальника отдела партнерских продаж. В настоящее время – Директор Самарского филиала страховой компании «Северная Казна».

«ЧЕЛНОК» СТРАХОВОГО БИЗНЕСА

Еще в 2002 году кто-то из преподавателей ВУЗа сказал мне, что страховой агент – это бесперспективная, неблагодарная работа, не имеющая будущего, карьерного роста и целей. Работа «челнока» в машине, ткущей полотно страховых взаимоотношений, побочная деятельность, позволяющая дополнительный заработок, но не более, что страховой агент никогда не станет директором...
На собственном опыте мне удалось это утверждение опровергнуть

«Если ты знаешь – ты можешь научить других, поделиться знаниями. Стань профессионалом, которого ты бы сам захотел принять на работу. Страхованию нигде хорошо не учат, грамотный специалист будет нужен всегда и везде», – такой совет мне дал человек, который стоял у истоков постгосстраховского страхования в России. Не так давно, поступив на должность страхового агента, я очень хотела дорасти до менеджера агентской группы, но получилось даже лучше: проработав агентом всего полгода, я пошла учить. Учить страховых агентов-новичков заполнять полис ОСАГО, растолковывать, что такое страхование и как нужно продавать. В обязанности штатного менеджера по обучению крупной региональной страховой компании входило еще и проведение бизнес-тренингов. Для того чтобы уметь грамотно доносить знания, мне и самой пришлось учиться препода-

вать. Но кто сказал, что страховой агент не может стать бизнес-тренером? Это был один из самых интересных периодов моей жизни: я проводила тренинги по продажам, командообразованию, тайм-менеджменту, успешным переговорам – и училась вместе со своими подопечными, переживая за каждый проведенный мною тренинг, радуясь за последующие успехи моих учеников. Многих из них я сейчас встречаю среди начальников отделов, менеджеров, передовиков по продажам, а ведь тогда они тоже были страховыми агентами – «челноками».

«…Стань профессионалом, которого ты бы сам захотел принять на работу. Страхованию нигде хорошо не учат, грамотный специалист будет нужен всегда и везде»

Заявить о себе

В какой-то момент мне захотелось большего, серьезных знаний, умений, навыков. «Кто придумывает те самые тарифы-проценты? Откуда их берут вообще!» – часто этот вопрос не давал покоя участникам моих тренингов. Грамотный ответ на него мог дать только андеррайтер. Предложить себя в качестве андеррайтера по разработке новых страховых продуктов было крайне рискованно и, возможно, заведомо обречено на провал. Одного высшего экономического образования для этого недостаточно. Но, собравшись с духом, я пришла к руководителю отдела продаж и предложила: «Переведите меня в андеррайтеры на разработку новых страховых продуктов, я смогу. Кто лучше бывшего страхового агента знает, что легче продать и какие условия по предоставлению страховых продуктов наиболее конкурентны на рынке и привлекательны для клиентов?». Спасибо руководителю, который дал мне шанс попробовать себя в новом качестве. За несколько месяцев испытательного срока мне пришлось в бессонном режиме обучиться андеррайтингу, статистическому анализу, созданию математико-экономических обоснований страховых тарифов для страхового надзора и лицензирования правил. И у меня все по-

лучилось, а вкус простенького шампанского, которое пили мы всей компанией за получение новенькой лицензии по страхованию предпринимательского и финансового риска, я не забуду никогда!

Работа в андеррайтинге позволила глубже изучить «экзотические» виды страхования, такие как страхование сельхоздеятельности, ответственности объектов, источников повышенной опасности, строительно-монтажных рисков. Оказалось, что ОСАГО и КАСКО, такие привычные каждому страховому агенту, – всего лишь небольшая часть страховых продуктов, представленных на нашем рынке, и что в каждом из них множество тонкостей, особенностей, оговорок и отличий. Изучать эти тонкости, сравнивать продукты и улучшать их, а потом наблюдать и анализировать продажи, успехи и падения, было огромным удовольствием. Мне же никто не говорил, что страховой агент не сможет стать андеррайтером!

«…За несколько месяцев испытательного срока мне пришлось в бессонном режиме обучиться андеррайтингу, статистическому анализу, созданию математико-экономических обоснований страховых тарифов для страхового надзора и лицензирования правил. И у меня все получилось…»

Широкие возможности

Предложение поступить на работу в один из филиалов крупного федерального страховщика поступило неожиданно, но было очень желанным. Региональную компанию, в которой я работала, продали иностранному инвестору, и какой будет политика нового руководства, нам, служащим предприятия, было неизвестно. Обязанности единственного андеррайтера в отделе автострахования новой компании отличались от того, чем мне приходилось заниматься ранее. Здесь не требовалась разработка нового, а осуществлялся жесткий контроль за уже имеющимися страховыми продуктами.

Круг обязанностей был обширен – от технического андер-

райтинга с практически круглосуточной проверкой договоров страхования, оформленных агентами и продавцами по различным видам страхования на предмет ошибок, недоработок и нарушений, до ежемесячного анализа убыточности филиала в разрезе каналов продаж и агентов, частоты убытков и аварийности.

Меньше чем через год на базе нашего филиала открыли дивизион, который контролировал семь близлежащих филиалов. В мои обязанности стала входить еще и обработка котировок дивизиона по нестандартным условиям страхования, подготовка договоров по «экзотическим» видам, согласование индивидуальных тарифов. Работа, несмотря на хроническую усталость, казалась мне интересной и увлекательной. И все было бы хорошо, если бы не частая смена начальников отдела – моего линейного руководства.

К слову, наш отдел отвечал как за автострахование, так и за урегулирование страховых случаев, и располагались мы все в одном кабинете, поэтому наличие выплатных дел, справок или жалоб клиентов на моем столе было нормой. В то время я получила второе высшее

образование по специальности «юриспруденция» и в отделе на меня радостно переложили обязанность по написанию ответных писем на жалобы клиентов, писем-отказов, писем-уведомлений и прочей эпистолярной атрибутики, входящей в обязанности специалистов по урегулированию убытков. Я не отказывалась от дополнительной нагрузки, так как это было новое – то, чего я не делала раньше, не умела, а значит, этому надо было обязательно научиться. Вскоре, в условиях текучки в отделе урегулирования убытков и регулярной смены или отсутствия начальства, мне стали складывать на проверку и выплатные дела. Сначала простые, где выплата осуществлялась по экспертизе, затем более сложные, с направлением клиента на СТО, с проверкой заказов-нарядов выполненных работ и сопоставлением их с заявленными повреждениями. По некоторым вопросам приходилось тесно общаться со службой безопасности, выявлять всем отделом страховые мошенничества. Я считаю, что это была самая сложная работа за все время, что я занималась страхованием. Не исключено, что женщинам вообще нелегко понять специфику машиностроения, разобраться в технике, сориентироваться в огромном ассортименте узлов и агрегатов, характере ремонтных воздействий при разных уровнях повреждений, – мне изучение этой области страхования далось с большим трудом. Десятки раз хотелось бросить дела, объявив директору филиала, что это не моя работа и мне за нее не доплачивают, но удерживало внутреннее желание победить во что бы то ни стало. Спасибо людям, которые тогда учили и объясняли. До сих пор, я уверена, в архивах филиала этой компании за 2006 год есть выплатные дела за моей подписью на том месте, где рядом со словом «согласовано» должна была стоять подпись начальника отдела. Ведь никто не сказал мне тогда, что страховой агент не может стать специалистом по урегулированию убытков!

Три шага назад

Переломный для всех сфер бизнеса – как в России, так и по всему миру – 2008 год я провела в декретном отпуске. Можно сказать, тихо отсиделась, пока бушевали страсти увольнений, сокращений и реорганизаций. Два года я следила за

ситуацией на страховом рынке через монитор компьютера: новые продукты, новые требования законодательства, новые иностранные инвесторы, новые прогнозы. Было крайне интересно наблюдать, как работает закон экономической цикличности Жюгляра – спад, дно, подъем, пик. По-русски – кризис; растерянность от непонимания того, что необходимо делать дальше; законодательные и предпринимательские нововведения; ажиотаж. В конце 90-х–начале «нулевых» мы именно этот цикл и наблюдали, и тогда для страхового бизнеса «подъемом» и был закон об ОСАГО. Период цикла Жюгляра подразумевает 7–11 лет. В России на этот цикл ушло десятилетие (с 1998 по 2008 гг.) Исходя из простейших математических расчетов аналогичного периода, подъем страхового бизнеса в России должен был произойти в 2012–2013 годах. Обдумывая эту мысль и желая успеть подготовиться к прогнозируемым событиям, дождливым сентябрьским утром 2010 года я узнала, что возвращаться на работу мне некуда. Мою должность сократили, а в отделе урегулирования убытков за два года навели полный порядок. Осознание того, что компания больше не нуждается в твоих услугах, какими бы профессиональными они ни были, заставило меня иначе посмотреть на рынок труда в страховой сфере и на свое место на нем. В посткризисной, еще не пришедшей в себя атмосфере страхового рынка самыми востребованными кадрами оказались страховые агенты. Да, те самые «челноки», продавцы, люди, которые несут страховые премии страховщикам, чтобы те могли платить себе зарплату, аренду красивых стеклянных офисов и оплачивать дорогостоящую рекламу. Для меня возвращение в продавцы, к холодным звонкам, безрезультатным многочисленным встречам означало перечеркнуть 5 лет упорного труда, офисной работы, профессиональных достижений и знаний. Но деваться было некуда, и скрепя сердце

«В посткризисной, еще не пришедшей в себя атмосфере страхового рынка самыми востребованными кадрами оказались страховые агенты».

я подписала трудовой договор с региональным страховщиком на должность менеджера корпоративных продаж с крайне маленькой зарплатой и процентом от заключенных сделок. Первые недели работы, когда мой начальник давал мне поручения отксерокопировать ему пачку документов или написать информативное письмо в банк, вгоняли меня в депрессию, я чувствовала себя секретаршей с двумя высшими образованиями и пыльным, ненужным багажом знаний. Это был самый грустный и безнадежный этап моей карьеры, которую так безжалостно отбросил назад, на несколько шагов, упомянутый Жюгляр со своей цикличностью кризиса.

Но я его выдержала, во многом благодаря поддержке своего мужа. Правильно говорится, что никто не верит в нас больше, чем люди, которые нас любят. Он недоумевал, отчего я не могу применить все свои знания на новом месте работы. «Не важно, сколько тебе здесь платят. Ты профессионал, а профессионал все делает профессионально», – говорил он мне.

И вскоре письма в банк стали превращаться в хорошо продуманные коммерческие предложения, написанные индивидуально для каждого, с учетом особенностей сферы деятельности. На переговорах с управляющими банков все чаще из безмолвной спутницы, записывающей в блокнот слова своего начальника, я стала брать инициативу и предлагать новые продукты, обрисовывать экономические и финансовые выгоды на языке цифр. Мой руководитель стал перекладывать на меня подготовку отчетов для руководства, и «его» отчеты хвалили за развернутость и информативность. Я занялась аккредитацией банков, кропотливой подготовкой документов – это было новое. Я ошибалась, ранее полагая, что уже выросла из страховых агентов, ведь страховой агент – это не только тот, кто продал на улице договор КАСКО, но еще и тот, кто, сидя в ресторане за чашечкой хорошего кофе, подписал миллионную сделку по страхованию имущества. И снова пришлось учиться. Ведение переговоров, анализ руководителя банка или предприятия за первые секунды общения, работа с воронкой продаж, методы «вытеснения конкурентов» с уже занятых мест. Всего через шесть месяцев после начала работы мне пришло предложение от иностранного страховщика – возглавить отдел партнерских продаж по направлению «не авто» в филиале. Я не думала. В перспективе прогноз Жюгляра обещал подъем всего бизнеса, а значит, медлить нельзя, иначе не успеть к раздаче слонов. И в конце-то концов, никто же не говорил мне, что страховой агент не может стать начальником отдела продаж!

Стать управленцем

Проблема, с которой я столкнулась в новой должности, – это недостаток знаний в управлении людьми. Мне проще было сделать самой договор страхования ипотеки или залогового имущества, чем заставить делать это своих подчиненных, которые к тому же восприняли мое появление негативно. Со мной могли не разговаривать, мои поручения игнорировали, а попытки дисциплинарных угроз попросту не замечали. Бегать с жалобами к директору было глупо, а советов по практическому российскому менеджменту мне никто не давал. Умные иностранные книги по

этому вопросу, быстро появившиеся в моей домашней библиотеке, содержали много интересной информации, методик и решений, но ни одно из них не работало в том коллективе, которым я управляла. Возможно, данные методики нужно было адаптировать под русский менталитет, ведь «что русскому хорошо, то немцу – смерть». «Подъем» страхового бизнеса уже начинался: законодатели заявили о грядущем изменении коэффициентов ОСАГО, о введении нового закона об обязательном страховании ответственности предприятий – источников повышенной опасности. В перспективе ожидалось введение обязательного страхования ответственности врачей и туроператоров. Я всегда, как продавец и бизнес-тренер, исповедовала принцип продаж «подход можно найти к любому» и решила подойти к усмирению своих непокорных подчиненных как к продаже и попробовать продать им себя в качестве руководителя. Возможно, читающие сейчас эту статью HR'ы ужаснутся такому методу, но, как ни странно, он сработал. Оказывается, при управлении персоналом важна та же самая техника: выявление потребности и коучинг, конкретное предложение исходя из потребности сотрудника, работа с возражениями. Выяснилось, что одному сотруднику просто не нравилось страхование, но он боялся своего отца, который его устроил в этот филиал, поэтому тихо отсиживался через силу. Мы с ним составили план диалога с отцом, который обосновал его позицию, парень уволился и теперь работает аналитиком в отделении крупнейшего банка России. На его место пришел более активный работник. Вторая сотрудница по складу характера не умела продавать, вести переговоры и бороться с возражениями, неудачи раздражали ее, и она боялась, что если будет выполнять мои поручения, то я заставлю ее продавать. При этом она прекрасно знала страховые продукты и идеально готовила пакет документов и договоры, фактически стала незаменимым «тылом» для всего отдела, «рабочей лошадкой», в обязанности которой входила не только подготовка договорного пакета для клиента и банка, но и телефонные консультации партнеров по продуктам, так как она постоянно присутствовала в офисе. Работа де-

вушке нравилась, напряженность в отношениях сменилась дружеским отношением, которое поддерживается по настоящее время. В итоге за месяц у нас сложилась хорошая команда: два продавца, в том числе и я, занимались активными переговорами, клиентами, брокерами, партнерами, а один грамотный и дотошный специалист прекрасно все это обслуживал документарно. За три месяца работы мы вышли на показатели по продажам, которых ранее в этом отделе никогда не достигали, но у нас оставалась проблема взаимоотношений с банками. Крупный партнерский рынок по автострахованию поделен между топовыми страховщиками, а страхование банковских залогов в большинстве случаев происходит только под внушительный депозит, и то без гарантий, что к нам вообще будут направлять каких-либо клиентов для заключения договоров страхования бизнеса.

«Пятой строчкой, в числе филиалов топ-страховых компаний, стояло название того, который возглавляла я».

В большинстве банков нам отвечали, что по этим двум направлениям лидеры-страховщики уже определены и для нас данные направления закрыты. Тогда я проанализировала, какие услуги продают банки кроме автокредитования, ипотеки и корпоративных кредитов, и выяснила, что при потребительском кредитовании возможно страхование от несчастного случая в пользу банка, и многие федеральные банки уже работают по этим продуктам, но остались региональные. При неоценимой помощи коллеги из головного офиса мы создали онлайн-продукт по страхованию заемщиков потребительских кредитов от несчастного случая в пользу кредитора и запустили в рекордные сроки (два месяца) в крупном региональном банке города. Данный проект банкострахования позволил обеспечить стабильный, нарастающий бизнес, не требующий дополнительных временных затрат, и вывел продажи нашего отдела на новый уровень и порядок цифр.

Путь к победе

И снова прошло всего полгода, как мне поступило предложе-

ние от страховой компании с почти 20-летней историей возглавить не самый, надо сказать, успешный на тот момент ее филиал в моем городе. Я согласилась на многоступенчатое собеседование с улыбкой: вряд ли меня примут, я же никогда не была директором, да и руководящий опыт у меня всего шесть месяцев, но попробовать все же стоило. Трое суток ушло на составление бизнес-плана развития филиала, еще сутки на просчет годового развернутого бюджета с указанием всех планируемых доходов и расходов, включая прогнозируемые убытки. Однако по окончании собеседования с генеральным директором компании и стандартной фразы HR'а «мы вам перезвоним» в успехе предприятия я сомневалась. Конечно, мне не перезвонят или сделают это через неделю, сказав «Спасибо, вы нам не подходите», – рассуждала я про себя. Но мне перезвонили через час.

Спустя полгода, сидя за фуршетным столом в богато украшенном зале пятизвездочного отеля на церемонии вручения Поволжской премии в области страхования среди директоров страховых компаний, которых раньше я видела только по телевизору, я с волнением наблюдала, как на экране появляются названия пяти номинантов на звание «Филиал 2011 года». Пятой строчкой, в числе филиалов топ-страховых компаний, стояло название того, который возглавляла я. Конечно, номинировала нас на премию собственная компания, конечно, филиал не стал даже лауреатом, потому что еще слишком мало сделано и достигнуто, и, конечно, многие «львы бизнеса» сейчас снисходительно улыбнутся такому триумфу. Но для меня это было настоящей победой!

Сегодня каждый день, проводя бизнес-тренинг по кросс-продажам с агентами филиала, разрабатывая новый продукт – спецтариф для автосалона, составляя нестандартный договор по «экзотическому» виду страхования или вникая в проблемное выплатное дело с признаками страхового мошенничества, – я благодарю людей, которые на протяжении всей моей предыдущей карьеры давали мне шанс выучиться новому. И столько еще впереди...