



Елена ВИТЧАК,
*директор
Департамента
по персоналу,
СГ «КапиталЪ»*

КАК СОЗДАТЬ ЕДИНУЮ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ

Страхование, как ни одна другая отрасль бизнеса, зависит от человеческого фактора. Какие инструменты мотивации могут быть эффективными для специалистов страховых компаний?

В большинстве страховых компаний понятие мотивации сводится к двум аспектам: материальной мотивации (а именно – системам оплаты труда и премирования) и социальному пакету.

Конечно, у крупных страховых компаний и у сравнительно небольших игроков рынка существуют различия в соотношении фиксированная/переменная часть, но, в целом, страховщики привыкли рассматривать доходы как сумму фиксированного вознаграждения (оклад + регулярные премии) и годового бонуса, который начисляется в большинстве страховых компаний.

Материальная мотивация



Уровень оплаты труда и премирование

Что касается фиксированной части, то ситуация на рынке специалистов страховой сферы вынуждает работодателя ориентироваться, как минимум, на среднерыночные значения, но даже это не гарантирует удержание ключевых специалистов.

Получить валидные данные по рынку труда можно с помощью таких HR-инструментов, как:

- бенчмаркинг (сравнение с основными игроками на рынке)
- Salary Survey (участие в регулярных обзорах рынка труда).

С учетом внешней конкурентоспособности весь персонал страховой компании можно разделить по функциональному признаку на сотрудников продающих, обслуживающих и поддерживающих подразделений (в страховых компаниях используется различная терминология, но, в целом, это фронт-, миддл- и бэк-офисы).

Исследования, проводимые HR-службой СГ «КапиталЪ», демонстрируют значительную динамику увеличения фиксированной оплаты у продающих подразделений в период 2006-2007 гг. Так, соотношение фиксированной части заработка продающих подразделений по сравнению с работниками поддерживающих и обслуживающих подразделений одного грейда в 2004 г. имело соотношение 1:1,6. В 2005 г. оно составляло уже 1:1,2 за счет более быстрого роста заработной платы работников продающих подразделений. В 2006-2007 гг. соотношение вновь изменилось и стало составлять 1:1. Если раньше продавцы зарабатывали по стандартной схеме (минимальная фиксированная часть, а остальное – проценты от продаж), то сейчас тенденция поменялась и фиксированная часть сравнялась с зарплатой поддерживающих и обслуживающих подразделений, а продажи влияют на величину годового премиального вознаграждения.

Удобным инструментом оценки является широкополосная сетка должностных окладов, сформированная на ос-

Исследования демонстрируют динамику увеличения фиксированной оплаты труда у продающих подразделений.



новании исследований рынка труда и скорректированная под финансовые возможности компании.

Сетки должностных окладов различны для продавцов и сотрудников обслуживающих/поддерживающих подразделений. Пример сетки (с условными цифрами) приведен в таблице 1.

Таблица 1. Сетка должностных окладов

Разряд	Исп. срок		Минимум			Медиана		Максимум	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Уровень	Оклад, руб.								
8	85 100	96 200	108 700	123 000	140 000	160 000	190 000	220 000	246 000
7	58 630	66 300	74 880	84 500	95 550	107 900	122 200	146 250	176 150
6	30 000	33 900	38 300	43 500	49 000	55 300	62 500	75 000	90 000
5	19 600	22 100	25 000	28 300	32 000	36 000	41 000	49 000	59 000
3	10 500	11 900	13 400	15 100	17 100	19 300	22 000	26 200	31 500
2	7 200	8 100	9 200	10 400	11 800	13 400	15 200	17 800	21 100

Для менеджера, отвечающего за конкретное направление (финансы, продажи, андеррайтинг и т.д.), сетка должностных окладов – хороший инструмент для принятия решений об установлении оклада работнику и возможностях увеличения дохода по должности соответствующего уровня.

Минимум/Медиана/Максимум – три конкретные цифры, остальное – уже выстроенная на усмотрение компании линейная зависимость. Должностной оклад работника изменяется постепенно, с ростом его квалификации, увеличением объема работы, уровнем компетенций, поэтому столбцы 4 и 5 относятся к категории «между минимумом и медианой», а столбец 8 – к категории «между медианой и максимумом». Если все значения заработных плат распределить по возрастающей, то величина, расположенная в середине ряда, будет являться медианой. Это показатель, иллюстрирующий типичную зарплату на рынке.

Уникальные специалисты, обладающие ключевыми компетенциями (например, андеррайтеры, узкопрофильные страховые специалисты, актуарии и др.), могут оплачиваться по максимальному уровню, если компания считает подобное положение дел приемлемым.

Например, по данным исследований уровня заработных плат, среднерыночное значение оплаты труда руководителя актуарной службы составляет 110 000 руб., что не мешает конкретной компании платить по максимуму значений – 170 000 руб. Каждая компания выбирает определенный ценовой показатель в зависимости от различных факторов (исполняемый функционал, позиционирование компании, степень ответственности должности и т.д.).

Что влияет на размер годового бонуса

Принципы формирования годовых бонусов едины, а вот размеры для продавцов и сотрудников обслуживающих/поддерживающих подразделений опять же различны. Для продавцов, непосредственно влияющих на доход компании, верхняя граница выплат может быть выше. Если для поддерживающих подразделений годовой бонус колеблется в рамках 20-40% от годового дохода, то для продающих подразделений размер бонуса может начинаться от 50% годового дохода.

Годовой бонус целесообразно выплачивать по общим результатам деятельности компании и непосредственно по результатам оценки деятельности работника (эта тема весьма обширна и заслуживает отдельной статьи).

Объем премиального вознаграждения в процентном отношении разный. В нашем случае оценка деятельности работника измеряется ключевыми показателями эффективности (KPI¹) и результатами оценки, показывающими насколько выражены результаты работы сотрудника по заданным компетенциям.

¹ KPI (Key Performance Indicator) на русский язык обычно переводят как «ключевые показатели эффективности» или «ключевой показатель деятельности» (КПД). Это критерий, по которому оценивается степень достижения работником соответствующей цели (задачи) и/или эффективность деятельности по ее достижению. Для продавцов наиболее типичный финансовый показатель – объем валовой полученной премии



Как правило, компания утверждает наиболее типичные и необходимые компетенции для различных категорий работников. Например, компетенция «Профессиональные знания» может иметь следующую шкалу:

Таблица 2. Пример оценки деятельности по компетенции «Профессиональные знания»

Ступень 5	Ступень 4	Ступень 3	Ступень 2
Знания, умения и навыки позволяют справляться с задачами на высоком профессиональном уровне. Разъяснения и помощь руководителя практически не требуются. Блестящее знание своего дела, значительно превышающее необходимый уровень	Хорошо понимает свои обязанности и справляется с ними. В ряде профессиональных вопросов показывает высокие результаты. Обращается за помощью и разъяснениями руководителя при решении особо сложных профессиональных задач. Профессиональные знания в ряде вопросов превосходят необходимый уровень	Результаты стабильно приемлемые. Обращается за помощью и разъяснениями в ситуациях, выходящих за границы прямой профессиональной компетентности. Знания полностью соответствуют выполняемой работе	В ряде случаев результаты ниже ожидаемых. По ряду рабочих вопросов нуждается в дополнительных разъяснениях, помощи, совместном выполнении работы. Не всегда хватает знаний

Процесс перехода от разовых выплат (премирование, доплаты, надбавки: ежемесячные, ежеквартальные, разовые и т.д.) к премиальному вознаграждению по итогам работы за год сложен, т.к. работникам всегда приятнее получать оперативные выплаты в указанном ранее периоде (месяц, квартал), чем ждать бонуса по итогам года. Для сотрудников продающих подразделений интересно, чтобы выплаты производились регулярно и оперативно. В то же время для бизнеса в целом более удобна схема ежегодных бонусов, что гарантированно страхует от внеплановых убытков и мотивирует команду зарабатывать бонусы. Как показывает практика, каждая страховая компания решает этот вопрос по-своему.

Различия по социальному пакету

В страховых компаниях список услуг, включенных в социальный пакет, конечно, отличается, но можно отметить наиболее распространенные элементы:



- добровольное медицинское страхование для работников компании за счет средств работодателя
- добровольное медицинское страхование для членов семей и детей сотрудников (эта социальная услуга является очень важным мотивационным фактором)
- льготное страхование (авто, имущество и т.д.)
- обучение за счет компании (в т.ч. бизнес-программы)
- компенсация расходов на мобильную связь
- предоставление служебного автомобиля (для отдельных категорий работников)
- компенсации по особым поводам (рождение ребенка, юбилей и т.д.).

В российских компаниях набор дополнительных благ серьезно отличается у разных категорий персонала, но если HR-службой заданы понятные и прозрачные правила распределения льгот (например, в соответствии с грейдом¹), то никакого социального протеста это не вызывает.

Нематериальная мотивация



Деление на материальную и нематериальную мотивацию достаточно условно, так как большинство видов нематериальной мотивации подразумевает вполне материальные затраты компании: ведь даже приобретение наградной грамоты подразумевает определенные расходы.

Программы нематериальной мотивации часто направлены на сотрудников продающих подразделений (фронт-офиса). Однако представляется правильным не забывать и про работников миддл-офисов (в нашей терминологии это работники, которые не всегда высоко оплачиваются, но фактически являются лицом страхового бизнеса – сервисные подразделения, call-центр, специалисты по приему заявлений и т.д.). Ощутимый эффект дает проведение профессиональных конкурсов, командообразующих мероприятий, поощрение лучших работников, персональные планы карьерного роста и многое другое.

К числу дополнительных стимулов, которые активно используют страховые компании, относится возможность

¹ Грейд – должностной уровень



зачисления в штат на небольшой гарантированный оклад, что предполагает определенную стабильность и, как следствие, повышение лояльности. Как пример – агенты, состоящие в штате компании. Окладная часть в этом случае не оказывает значительного влияния на общий доход, но позволяет удержать агента и дает ему ощущение уверенности и стабильности.

Подводя итог сказанному, хотелось бы отметить, что страховая отрасль весьма сложна в вопросе привлечения и удержания кадров. Причин тому много, но перечислим основные: недостаток специалистов, высокая квалификация персонала, жесткая конкуренция, высокие требования к обслуживанию клиентов. Однако работать с таким персоналом – истинное удовольствие именно потому, что персонал страховой компании обычно грамотен, профессионален и высоко интеллектуален.

Чтобы система мотивации была полноценной и работала максимально эффективно, нужно воспринимать ее комплексно, в рамках стратегии работы с персоналом. Система мотивации страховой компании должна быть достойна уровня персонала, для которого она разрабатывается и внедряется.

