Александр КОРОГОДСКИ,
Партнер, Лидер практики «Страховые и актуарные решения» Deloitte&Touche CIS

София ИЕВЕНКО,
ведущий консультант практики «Страховые и актуарные Решения» Deloitte&Touche CIS

ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО ЗВЕНА СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Применение системы сбалансированных показателей для оценки деятельности специалистов и менеджеров компании становится сегодня все более и более популярным. В предлагаемой вашему вниманию статье излагаются основные принципы построения системы ключевых показателей.

Ключевые из ключевых параметров

В каждой компании свои ключевые показатели эффективности линейных менеджеров (KPI), поскольку они напрямую связаны со стратегией компании. Тем не менее, можно выделить параметры, которые обязательно должны входить в систему KPI.

Самыми важными и приоритетными задачами линейного менеджера являются:

1. организация бизнес-процессов вверенного подразделения в соответствие со стратегией компании;

2. сбалансированное и оптимальное распределение ресурсов;
3. обеспечение выполнения задач сотрудниками.

Система KPI должна отражать, кому и что делегировать.

Таким образом, эффективность работы линейного менеджера определяют вопросы оптимального делегирования и своевременного подбора правильных ресурсов. Иными словами, система KPI и должна отражать именно то, что и кому делегировать.

В то же время показатели KPI должны учитывать специфику и специализацию конкретной линии страхового бизнеса и каждого подразделения в нем. Выделим три основные категории подразделений и покажем, какие параметры их деятельности могут быть приняты в качестве оценочных.

1. Продающие подразделения. Для них в качестве ключевых показателей эффективности можно назвать выполнение плана по продажам (как по общим сборам, так и по отдельным видам продуктовой линейки), уровень пролонгаций договоров страхования, соотношений убыточных и малоубыточных видов в страховом портфеле, уровень комиссионного вознаграждения, уровень убыточности продаж, уровень просроченной дебиторской задолженности и т.п.

2. Подразделения, составляющие ядро страховой компании: урегулирование убытков и андеррайтинг, актуарная служба и юристы. Здесь показатели могут отражать скорость урегулирования убытков и уровень сервиса во время этого процесса, количество случаев страхового мошенничества и масштабы потерь от них, соблюдение уровня убыточности, скорость и качество котировок, уровень суброгаций и т.д.

3. Обслуживающие подразделения (HR, IT, административная служба, и т.д). Для оценки их деятельности можно предложить, например, процент удержания сотрудников, уровень представительских и иных общехозяйственных расходов, качество поддержки со стороны IT-подразделений и т.п.

Оговоримся сразу – простого знания набора KPI и «формул» для просчета показателей недостаточно. Необхо-

димо понимать, как надо провести внедрение этих показателей, чтобы они стали частью жизни сотрудников, менеджеров и организации в целом – и вместо мотивации не привели бы к прямо противоположному эффекту. Зачастую ошибки при внедрении дорогого стоят, и сотрудники уходят к... конкурентам.

Общие принципы построения системы мотивации для топов и линейных менеджеров

Так называемый «мотивационный пакет» для линейных и топ-менеджеров обычно включает в себя следующие составляющие:
– постоянное вознаграждение;
– премиальную часть (бонусы);
– долгосрочное вознаграждение;
– социальный пакет;
– нематериальное стимулирование.

Использование тех или иных элементов системы зависит как от стратегии компании, ее положения на рынке, принципов управления, внутренней политики, так и от занимаемой сотрудником должности (его функциональных обязанностей, полномочий и границ ответственности). Поэтому давайте сфокусируемся на переменной части пакета, получение которой основано на вкладе менеджеров в создание акционерной стоимости. В эту часть входят бонусы и программы долгосрочного вознаграждения.

Если система мотивации организована правильно, структура вознаграждений учитывает как индивидуальные, так и командные результаты, которые показаны и в ходе ежедневной работы, и в ходе специальных проектов. Главная сложность здесь – обеспечить прозрачность системы для сотрудников. Каждый должен четко понимать, что надо делать, чтобы получить обещанное вознаграждение, и как его усилия влияют на величину вознаграждения. Рассмотрим подробнее, чем следует руководствоваться при разработке отдельных составляющих мотивационного пакета.

Бонусы

При разработке бонусов надо учитывать следующие основополагающие принципы:

1. Установленные бонусные показатели должны отражать цели и задачи компании, подразделения в целом или его отдельной функции. Для каждого показателя следует установить соответствующий вес в общей структуре бонуса.
2. Количество показателей должно быть достаточным для того, чтобы менеджеры могли сконцентрироваться на ключевых задачах, но не избыточным – чтобы внимание не рассеивалось.
3. Базовый уровень значения показателя должен быть реально достижимым для сотрудников, а не ориентироваться на эфемерные «лучшие зарубежные практики». Другое дело, что поощрение за значительное превышение базовых показателей должно быть щедрым – именно так вы поможете менеджерам продвигаться вперед.

Базовые показатели плана не должны ориентироваться на «лучшие» зарубежные практики.

Долгосрочное вознаграждение

Программы долгосрочного вознаграждения, прежде всего, помогают в разрешении «агентского конфликта» между менеджерами и акционерами, а также способствуют сближению их интересов. Например, нацеливают менеджеров на достижение долгосрочных целей компании. Кроме того, они служат и вполне «земным» целям: скажем, обеспечивают привлечение ключевых сотрудников в условиях жесткой конкуренции, повышают уровень лояльности наемных менеджеров и мотивируют их к долгосрочной работе в компании.

Наиболее распространенными инструментами программ долгосрочного вознаграждения становятся опционы и акции. Опционы (performance based options) дают право на покупку акций или долей участия в капитале компании в будущем по оговоренной цене, при соблюдении определенных условий. Вознаграждение акциями (performance based shares) основано на выделении оговоренного количества акций при соблюдении определенных условий.

Именно такие программы становятся сегодня все более и более популярными. Так, в Великобритании их используют 83% компаний. Причины понятны: от менеджеров требуется выполнение определенных условий (KPI), что, безусловно, стимулирует рост акционерной стоимости, т.к. участники получат меньшую прибыль, если стоимость акций или опционов снизится.

Выстраивание программ долгосрочного вознаграждения так же, как в случае и премиальной части, основано на тщательном отборе KPI для целей этих программ. Среди них могут быть рыночная стоимость компании, рыночная капитализация, экономическая прибыль, рентабельность задействованного капитала, и т.д.

Безусловно, выстраивание мотивационных систем для руководителей среднего и высшего звена – комплексный трудоемкий процесс, который требует профессиональных знаний и опыта, основанного на глубоком понимании финансовой деятельности страховой компании. Приходится учитывать достаточно много сопутствующих факторов и условий. Например, как правильно учитывать интересы сотрудников при реорганизации? При слиянии или покупки компании? Или, допустим, при прекращении трудовых отношений? В любом случае, ключевым фактором успеха выстраивания адекватных мотивационных систем для руководящего звена является комплексный подход, которым должны экспертно владеть разработчики таких программ.

Несмотря на схожесть набора KPI показателей для линейных и топ-менеджеров, отличие все же есть, и оно основано на разнице «весов» одних и тех же KPI, размерность которых зависит от уровня ответственности, возлагаемого на топ-менеджеров в гораздо большей степени, чем на менеджеров более низкого звена.

Как сбалансировать показатели KPI

При построении сбалансированной системы параметров KPI для страховой компании обычно проводят следующие работы:

1. Идентификацию показателей, характеризующую работу компании в целом и в разрезе основных линий бизнеса (back-, front- или middle-office). На этом этапе жизненно необходимо установить соответствие показателей стратегии операционным планам, а также понимание лучших мировых практик и методов, которыми пользуются конкуренты. Значит, желательно привлечь к работе опытных специалистов, знакомых с этими практиками, и, желательно, участвующих в их разработке – переоценить их вклад в построение системы KPI просто невозможно.
2. Формирование показателей KPI по каждому структурному подразделению компании и разработка совокупности адресных и одновременно комплексных KPI-систем, которые детально отражают эффективность работы страховой компании по узкоспециализированным направлениям. Так, отдел по урегулированию убытков в автомобильном страховании и ОСАГО будет иметь систему KPI-показателей, значительно отличающуюся от отдела по урегулированию убытков по договорам страхования имущества юридических лиц. Объясняется это тем, что в первом случае мы можем говорить о среднем убытке и о скорости его урегулирования, что не несет в себе подобной смысловой нагрузки во втором примере, где каждый убыток индивидуален. Поэтому «настройку» показателей специалисты HR- и бизнес-подразделений должны проводить вместе со специалистами, делавшими это не раз.
3. Внедрение показателей на основе нагрузки отдельно взятого KPI в структуре KPI-системы каждой линии бизнеса (узкоспециализированного направления). Почему это важно? Приведем два примера.
Пример 1. Выполнение KPI по сборам страховой премии может быть установлено не только для продающих, но и для андеррайтинговых подразделений. Однако вес данного показателя для одного из этих подразделений будет отличаться от значения для другого.
Пример 2. Установление комплексной системы KPI по каждой линии бизнеса компании позволит избежать до-

ведения до абсолюта использование только одного из показателей. Так, коэффициент убыточности для направления, которое специализируется на урегулировании убытков, не должно на 100% определять эффективность его работы в ущерб другим показателям, таким, например, как скорость урегулирования, количество жалоб от клиентов и т.п.

От чего зависит переменная часть заработка

Баланс между постоянной и переменной частями компенсации менеджеров напрямую связан с уровнем их позиции и степенью влияния на акционерную стоимость компании, т.е. индивидуальным рейтингом, установленным для того или иного руководителя.

Обычно переменная часть вознаграждения топ-менеджеров составляет порядка 30-50% от общей суммы денежных выплат, в то время как у рядовых сотрудников и менеджеров младшего звена она обычно не превышает 10-15%. Это связано с тем, что менеджмент в большей степени несет ответственность за результаты работы компании, т.е. вынужден принимать на себя большие риски.

Основа подхода по установлению баланса переменной и фиксированной частей состоит в том, что переменное вознаграждение (по результатам производственно-финансовой деятельности компании за год) зависит от роста бизнеса, его доходности и капитализации. Кроме того, как мы уже говорили, учитывается личный вклад менеджера в результаты деятельности подразделения или достижение целей по отдельному направлению.

Построение универсальной системы KPI, которая не учитывает специфику компании в целом и каждого подразделения в отдельности, обречено на провал.

Для линейного менеджера наиболее значим личный вклад в результаты отдельного подразделения, а топ-менеджер, скорее, более ориентирован на достижение значимых результатов в деятельности компании. Кроме того, вес этих компонентов в общей структуре переменной части зависит, прежде всего, от так называемой философии компании, ее концепций при выстраивании корпоративной культуры.

Кого считать топом?

Поскольку система KPI напрямую зависит от уровня позиции менеджера, важно определить точку перехода от категории линейных менеджеров к категории менеджеров высшего звена. Для этого совсем недостаточно ограничиться выстраиванием иерархии должностей – такая схема отразит только форму, а не качественное наполнение должностных обязанностей по отдельным линиям бизнеса.

Не секрет, что комплекс функциональных обязанностей начальника отдела (управления) может значительно варьироваться в зависимости от того, каким структурным подразделением компании он руководит. Поэтому, прежде всего необходимо провести оценку должностей по следующим параметрам:

– требования к функционалу (профессиональные знания, навыки, опыт работы, и т.д.);

– характеристика функционала (сложность задач, профессиональное общение, и т.д.);

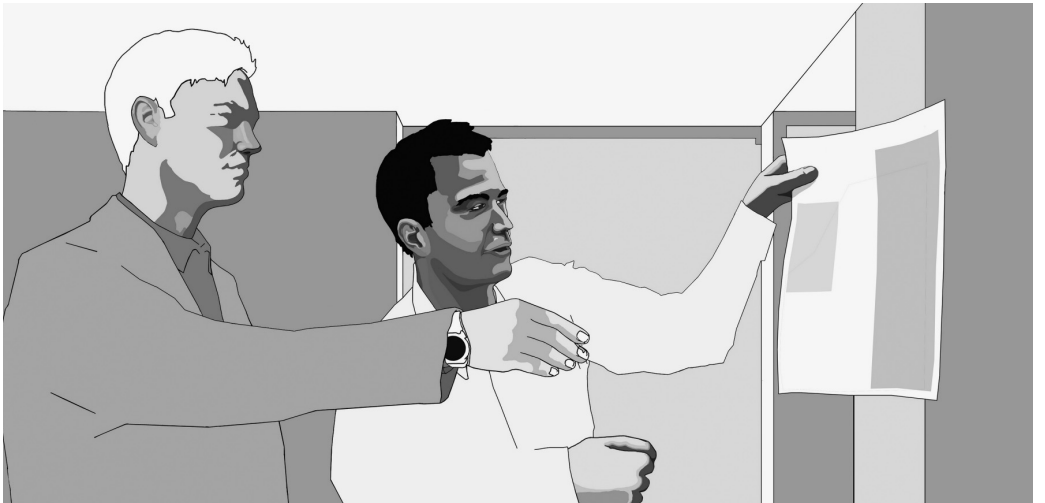
– границы ответственности функционала (финансовая, бюджетная, риск последствия ошибок, и т.п.).

Одним из способов, который наиболее адекватно отражает и логично выстраивает категории должностей компании в разрезе всех трех вышеперечисленных факторов, является так называемая система грейдов. Она представляет собой шкалу уровней и должностей, которая учитывает особенности, ценность каждого сотрудника и его вклад в общее дело и разграничивающая сотрудников по результатам труда и распределяет их по иерархическим уровням.

Выстраивание системы грейдов подразумевает деление сотрудников каждого подразделения по категориям (специалисты, линейные менеджеры, топ-менеджеры) в зависимости от функций, которые они выполняют. Однозначного решения здесь нет. Например, сотрудник продающего подразделения компании может по праву называться account manager, хотя, скорее всего, по функциям он – специалист продаж. У него нет тех же обязанностей

(а, значит, и привилегий), связанных с управлением персоналом и одним из функциональных подразделений компании, которыми обличен менеджер операционного департамента.

Еще пример. Часто бывает, что в одном подразделении только директор подчиняется вице-президенту, а тот исполнительному вице-президенту, а в другом – менеджеры могут подчиняться вице-президенту напрямую. Все зависит от конкретной специфики, поэтому системы должна быть гибкой, но в тоже время понятной и логичной.

Основная сложность разработки и внедрения такой системы состоит в том, чтобы адекватно распределить сотрудников по категориям, обозначить компенсационные вилки для каждой категории, и определить порядок роста и продвижения сотрудников не только внутри одного подразделения, но и между подразделениями. Это и обеспечит прозрачность системы, и станет залогом долгих и успешных отношений работодателя с сотрудником и менеджером.

Таким образом, руководство компании и его HR-подразделения должны понимать, что построение универсальной системы KPI, которая досконально не учитывает специфику бизнеса каждого подразделения, обречено на провал. Сбалансированный подход по определению набора KPI показателей – сложный и достаточно долгосрочный проект, но наличие такой системы является одним из ключевых факторов успеха любого страховщика.