Существует один термин, которым буквально пестрят научные публикации в области экономики и социологии, при этом он совершенно не встречается в популярной бизнес-литературе, на которой воспитывается большинство нынешних предпринимателей почти любого уровня. Термин этот – «социальный институт». Под институтом здесь подразумевается не синоним университета, а «исторически сложившаяся или созданная целенаправленными усилиями форма организации совместной жизнедеятельности людей» (цитата из Википедии). Можно с полной ответственностью заявлять, что привычное нам агентство с его директором, руководителями групп и всеми вместе взятыми финансовыми консультантами представляет тот самый социальный институт, влияющий своим устройством и на все, что происходит внутри него.

В рамках данной статьи мы попытаемся разобраться, является ли традиционная система агентства оптимальной и возможна ли ее трансформация ради лучших результатов.

Самым слабым местом современного устройства агентской сети следует назвать крайне низкую предсказуемость будущих реальных показателей работы. Отдельное агентство для компании представляет собой черный ящик, в котором под воздействием множества весьма запутанных процессов собирается тот или иной набор специалистов и создает, в свою очередь, какой-нибудь результат. Одна из причин такого характерного сценария – специфика фокуса на финансовые итоги работы агентской группы. Фактически, руководители агентских групп понимают свою задачу как «делайте что хотите, но план должен быть выполнен». Конечно, существуют определенные методики, которые призваны помочь менеджерам делать свою работу, однако в жизни всегда побеждает часть «делайте что хотите». Таким образом, возникает катастрофический разброс итоговых результатов: гигантские группы и руководители без подчиненных, бесконечный круговорот агентов и звездные финансовые консультанты, которые в одиночку закрывают нормативы, достойные 20 человек. Наибольшая проблема в данной ситуации кроется в том, что пока мы продолжаем верить, что вся практика здесь складывается случайно или, в лучшем случае, зависит от руководителя, по сути ничего не меняется.

Однако невероятно ярким свидетельством в пользу потенциальной предсказуемости является феномен успешного финансового консультанта. Самодостаточность и целеустремленность отдельной личности возвышает ее над кутерьмой коллектива. Человек, продолжительный срок достигающий определенных ключевых показателей, становится весьма надежной опорой и агентства, и компании. Такому агенту по-прежнему требуется методическая и психологическая поддержка, однако совершенно иного рода, нежели распространена у возящегося с новичками руководителя группы. Зачастую наблюдается некоторое отдаление от коллег и выход из ранее обязательных организационных активностей. Между тем, довольно долго это не оказывает негативного влияния на фактические показатели конкретного агента. Далее, спустя месяцы или даже годы не получая востребованного развития, финансовый консультант может сменить компанию, переключиться на иную деятельность либо смириться с отсутствием прогресса и доживать свой век в сложившихся условиях. Нередкими являются случаи, когда подававший надежды агент не смог перерасти в квалификации своего менеджера по причине неумения или нежелания последнего способствовать данному процессу.

Подытоживая два предыдущих абзаца, следует обозначить характерную институциональную дилемму:

1. формирование агентских групп в определенной мере предсказуемо (новых менеджеров просто нанимают). Результаты агентских групп непредсказуемы, т.к. группы представляют собой уменьшенную копию черного ящика;

2. появление успешных агентов слабо предсказуемо, т.к. они рождаются в недрах черных ящиков. Результаты успешных агентов, напротив, предсказуемы, т.к. сами успешные агенты являются мотивированными и весьма организованными личностями.

Дилемма заключается в выборе ставки на предсказуемость в начале процесса (штамповке агентских групп) или в его конце (будущих продажах успешного финансового консультанта). Очевидно, что в системе, которая развернута на наших глазах, упорно побеждает первый подход. Между тем, нельзя с уверенностью утверждать, что принято оптимальное решение.

В данных условиях весьма явно может быть предложена одна рискованная, но потенциально бесконечно выгодная институциональная находка: разграничить

функционал. Выполнение львиной доли финансового плана агентства системно возложить на успешных консультантов, а руководителям агентских групп оставить воспитание новичков, исключив из задачи словосочетание «делай что хочешь». Оставшаяся часть статьи отводится авторскому видению данной концепции.

Подробнее читайте в свежем выпуске журнала « Страхование жизни ».

Источник: Википедия страхования , 21.12.15

Автор: Алексей Решетняк, независимый тренер по продажам страхования жизни