Ольга КАЗАКОВА,
независимый эксперт

ФОРМИРОВАНИЕ САМОМОТИВАЦИИ У АГЕНТОВ

Чтобы люди самостоятельно мотивировали себя к работе, важно научить их системно мыслить – определять общую цель, делить ее на задачи, анализировать пути к выполнению. Итак, какие шаги нужно предпринять, чтобы научить агентов ставить цели и их добиваться.

Первые шаги

Формирование с самомотивации начинается еще на этапе собеседования. Раз человек пришел устраиваться агентом, значит, вакансия его чем-то привлекла. Сразу задаем вопрос: какое у вас видение будущей профессии?

Мы не объясняем, что надо делать и сколько за это заплатят, а просто хотим услышать, как он представляет себе эту работу. Такой вопрос заставит человека задуматься в нужном нам ключе и сформировать некую схему действий. В дальнейшем мы будем ее корректировать, но важно, чтобы будущий агент самостоятельно сделал ряд шагов в направлении анализа.

Каким бы ни был ответ кандидата, в процессе беседы он приходит к тому, что без клиентов заработков не будет. Поэтому второй вопрос, который мы задаем: «Как вы считаете, где будете искать клиентов?» Как и раньше, мы не подсказываем ответ – человек должен показать собственное видение проблемы. Затем спрашиваем, почему соискатель выбрал именно страхование.

Не получив развернутого ответа на свои вопросы, кандидат уходит на обучение в школу агентов. Когда возвращается, мы возобновляем разговор, но теперь к вопросам подходим более предметно: «Ты ведь уже затратил полторы недели на учебу – зачем? Какова твоя цель прихода сюда?»

Мы должны помочь эту цель выделить и структурировать, ничего не навязывая человеку. Для этого используем критерии SMART, согласно которым, цель должна быть конкретной (specific), измеримый (measurable), ориентированной на действие (action-oriented), реалистичной (realistic), ограниченной по времени (time-limited). Не называя этих терминов, мы на примерах постепенно подводим человека к пониманию того, какими свойствами должна обладать цель.

Очень часто новичок говорит: «Деньги для меня не главное. Я хочу расширить круг общения».

Спрашиваю: «А какой ожидается результат?»

Новичок отвечает: «Клиенты».

Уточняю: «Нет, результат будет– расширил! И что, это цель прихода сюда?»

И мы вместе начинаем разбирать, что его привело в страхование. В конечном итоге обязательно приходим к деньгам, а если не приходим, я понимаю, что передо мной сложный человек, потому что у него нет материальной мотивации. Такие агенты встречаются, но их эффективность невелика.

В то время, когда с помощью вопросов я подвожу стажера к выводу, что цель – это деньги; стараюсь выявить материальные потребности человека (что, как правило, удается).

Когда цель в тумане

Если человек не может сразу назвать цель своей работы, мы начинаем обсуждать, о чем он мечтает. Задаю вопросы типа «О чем мечтаешь? Чего бы хотел?» В результате мы должны прийти к категориям, которые измеримы в денежном эквиваленте: автомобиль, квартира, путешествие, ремонт.
Другой возможный итог разговора о целях – план жизни без долгов. Он выражается оборотом «мне надо зарабатывать столько-то, а пока я зарабатываю столько-то, не хватает столько, потому-то и потому-то». В 99% случаев это удается. Тогда мы прописываем цифры и программу заработков.
Когда цель – это квартира или автомобиль, то программа долгосрочная, мы переводим ее в месячный заработок. Человек должен реально увидеть, к чему он идет.
Главное – чтобы агент уяснил для себя свои цели. Когда они определены и названы, это сильный стимул, но сам человек не сядет и не проведет работы по их определению. Он может хотеть, допустим, сделать ремонт, но не понимать, сколько требуется денег и какие шаги нужно для этого предпринять. Со временем человек учится ставить конкретные цели и ему становится проще их достигать. Есть квартира, машина, но подрастают дети, надо определяться с их будущим, нанимать репетиторов. Бывает, желание приобрести автомобиль всплывает только через полгода работы. Изначально стояли более скромные цели – масштаба ремонта. Когда он был закончен, возникает идея о машине, но ее человек формулирует уже довольно четко: хочу машину такой-то марки, стоит она столько-то, буду брать кредит в таком-то банке. Таким образом, через полгода работы агенты уже умеют ставить более-менее конкретные цели, а начинаем эту работы мы – напомню – буквально с самой первой встречи.

От цели – к задачам

После того, как цель обозначена, мы разбиваем ее на задачи, что в нашем случае означает ежемесячный заработок. После того как он определен, я задаю два вопроса:

1. как зарабатывать;
2. что для этого надо делать.

Чтобы понять, как зарабатывать, мы с агентом расписываем виды страхования, которые он может продавать (см таблицу 1), то есть, подсчитываем сколько человек заработает, продавая те или иные виды страхования.

Таблица 1. Виды страхования, которые продает агент на первом этапе работы

	каско	ОСАГО	квартира	дача	НС	АГО	всего
Страховая премия							
Комиссия							
Число договоров							
Доход							

Приведу типичный пример. На вопрос о цели начинающий агент говорит: «Хочу достичь успеха. Приносить пользу себе и людям». Я записываю, ничего не изменяя – принимаю его цели как данность. Потом оказывается, что еще и квартиру надо купить. Это уже серьезная цель (если застрахует, принесет пользу людям и себе – заработает на квартиру). Мы с агентом подсчитываем, через какое время можно достичь цели и сколько для этого надо зарабатывать в месяц.

Затем в разговоре появляется понятие независимости, что означает оплату учебы и жизни. Начинаем расписывать, что такое оплата учебы и что такое оплата жизни (23 тыс. руб. на учебу за полгода, и жить на 4 тыс. руб. в месяц). Приходим к выводу, что тот минимум, ниже которого он не имеет права опуститься, это 10 тыс. руб. в месяц. Так из расплывчатых розовых облаков формируется вполне конкретная цель.

Потом мы уже пишем цифры: ОСАГО стоит столько-то, расширение по ГО – столько-то, каско столько-то, комиссия с этого будет такая-то. Затем предлагаю: сколько договоров тебе надо заключить, пропиши, пожалуйста, сам. Спрашиваю: как ты думаешь, сколько ежемесячных договоров у тебя получится по таким, таким и таким видам страхования?

Человек сам это пишет, потом я просчитываю общую сумму, предлагаю подкорректировать, если в этом есть необходимость. По итогам мы выводим его ежемесячный заработок, потом берем листочек, на котором напечатана точно такая же таблица 1, и человек своей рукой пишет, сколько договоров в месяц он будет заключать, ставит дату и подпись.
Мы снимаем копию, отдаем агенту – пусть хранит у себя, тогда он воспринимает план как конкретный цифровой показатель, которого надо достичь. Когда мы приходим к цифрам, я задаю вопрос: «Что ты будешь делать, чтобы продать все эти полисы в таком количестве?» И агент проводит своеобразный мозговой штурм, предлагая разные варианты – конечно, они подлежат корректировке и обсуждению.

От планов – к действиям

Если агент настаивает на каких-то шагах, мы их воплощаем в жизнь. Допустим, он предлагает поставить в магазине стойку с буклетами. Убеждает, что это очень эффективный ход. В некоторых ситуациях я согласна помочь, если вижу перспективность даже не идеи, а самого агента. Больше того, могу профинансировать идею, которую считаю бесперспективной, чтобы агент убедился, что она тупиковая и начал действовать по-другому. Так я поступаю ради того, чтобы и в дальнейшем человек не боялся выдвигать идеи и воплощать их в жизнь.
Если же человек не настаивает на реализации своих идей, а просто их перечисляет и спрашивает мое мнение, тогда я корректирую и предлагаю определенную программу действий. Программа расписана по неделям: мы с тобой поняли, что в целом можем делать, а теперь определяем пошагово, дробим на недели – что будем делать на этой и сколько затратим времени. По итогам дня или недели агент в непринужденной форме отчитывается, делится достигнутыми результатами.
Если он не выполняет программу, то мы садимся и обсуждаем, что ему помешало. Недавно была такая ситуация. Моло-

дой человек сразу схватил суть агентской работы и по итогам дня отчитался следующим образом: я проделал 23 холодных звонка по юридическим лицам – не назначил ни одной встречи – я провел переговоры с таким-то количеством людей, результат такой-то, отрицательным здесь является то, что я ничего не назначил, положительным – что я приобрел опыт ведения телефонных переговоров. Эффективность своего дня оцениваю в 4 балла по 10-балльной шкале.

Это пример того, как человек начинает мыслить структурно, когда его направляют. Таким образом, он сам изложил сильные и слабые стороны и понял, как действовать дальше.

А чтобы двигаться дальше, надо расширять клиентскую базу.

Как расширить «список 100» в несколько раз

Мы стараемся научить человека системно воспринимать любую информацию. Для новичка первой базой данных является «список 100» (имеется в виду список из 100 знакомых агента). Мы его несколько корректируем.

Я предлагаю переписать этот список особым образом. Человек должен уже не просто пообщаться с друзьями, сообщая, что он агент, а выявить заинтересованность по тем или иным видам страхования. Если агент узнает, что клиент что-то страхует, он сразу должен выяснить дату окончания страховки и объект застрахования. После того, как разговор будет закончен, человек должен четко определить результат разговора и проанализировать его. В процессе беседы он должен понять, где сейчас работает потенциальный клиент. Вся полученная информация записывается в примечаниях.

Немаловажный пункт – получение рекомендации. Хотя я изначально ориентировалась на «список 100» (теплый контакт), агенты предложили получать рекомендации и при холодных контактах. Но чтобы достичь результата в такой ситуации, надо хорошо продумать, как построить разговор.

Я предлагаю следующий вариант беседы: агент звонит своему знакомому и ставит задачу: «Вась, скажи, пожалуйста, у тебя есть на примете люди, которых могло бы заинтересовать страхование того-то и того-то?» В ответ он обыч-

но слышит нечто неопределенное и произносит: «Да, я понимаю, тебе нужно время подумать. Разреши я перезвоню тебе через неделю, такого-то числа, вечерком. Ты можешь подготовить список людей с телефонами?». После повторного звонка агент получает от знакомого конкретную информацию, с которой можно работать дальше.

Затем мы обсуждаем каждого клиента – и из собственного списка, и из числа рекомендованных. Смотрим, кто где работает. Анализируем результат каждого разговора. Допустим, Вася написал, что его знакомый работает клерком в какой-то мелкой компании. Выясняем направления деятельности, и в итоге появляются выходы на новых клиентов. Движемся дальше. Допустим, жена Васиного знакомого клерка не работает, сидит с ребенком. Ребенку два года. Значит, можно расширять клиентскую базу по линии общения на почве подготовки к родам. Встают вопросы о том, где женщина рожала, в какую школу подготовки к родам ходила, поддерживает ли связи со знакомыми по этой школе.

Следующая естественная тема расширения клиентской базы – раннее развитие детей. Развивающие программы Зайцева, Монтессори, музыка, рисование, бассейн – везде есть потенциальные клиенты! Кстати, бассейн – отдельная тема. Его посещают люди небедные.

Еще одно направление расширения клиентской базы – породистые собаки, а где породистая собака, там и клубы с выставками. И тоже клиенты, причем с деньгами.

После того, как мы рассмотрим троих клиентов с этой точки зрения, агент-новичок начинает смотреть на «список 100» совсем другими глазами – как на источник практически бесконечной информации. Он осваивает новый подход, новый взгляд на базу. А рекомендованные люди постепенно переходят в первый список.

Фиксировать каждое продвижение вперед

Чтобы агент научился мыслить структурно и обозначать вершины, которые надо покорить, очень важно ставить ему мелкие задачи и поддерживать его успехи маленьки-

ми материальными подарками с символикой компании. Например, за первую продажу агент получает блокнот, за вторую – ручку, за третью – значок. В результате агент идет на выставку и сразу видно, какую компанию он представляет, что прибавляет ему уверенности.

Следующий этап – отмечать крупные продажи агента. Допустим, за первую продажу на сумму свыше $3000 агент получает калькулятор, визитницу или даже портфель.

Мы сознательно фиксируем все достижения агента, что очень помогает развиваться и двигаться вперед. Очень важно, чтобы агент сам произнес: «Я достиг того-то и того-то» – потому что, когда он сам проговаривает, он начинает понимать, в чем продвинулся вперед.

Как инструмент фиксирования достижений первого этапа я использую игру Елены Сивак «Искренне ваш»[1]. Пусть эти достижения совсем небольшие, но они становятся видны всем, прогресс становится явным. После игры мы делаем выводы. Каждый агент говорит: я умею делать то-то – что мне это дает? В основном, человек анализирует свои умения сам, но кое-что и я подсказываю.

Акции в поддержку самомотивации

Чтобы агент научился сам ставить себе цели и добиваться их, на первых порах мы мотивируем его сами, что, как показывает опыт, очень эффективно. Затем агент и сам осваивает целеполагание. Это система. Так, чтобы вдохновить агентов на подвиги, очень помогают акции, которые

1 Елена Сивак – генеральный директор брокерского агентства «Сиваки». Игра заключается в перебрасывании небольшим мячиком. Каждый бросающий называет свои достижения на данный момент. Например, ведущий, начиная игру, может сказать: «Я умею обучать продажам начинающих агентов». После чего он бросает мячик кому хочет. Получивший может сказать, допустим: «Я умею назначать встречи». Следующий агент, приняв мячик, говорит: « Я умею налаживать контакты с секретарем лица, принимающего решения».
И так далее.

достижимы для продавцов любой квалификации. Приведу пример.

В канун Нового года мы проводили акцию под названием «Проще простого». Наградой была вечеринка в ресторане, которую оплачивало агентство. В ресторан приглашали только тех агентов, которым по результатам квартальных продаж удалось превзойти себя.

Однако у каждого свой потолок, поэтому мы разбили людей на категории – исходя из их реальных продаж за последне четыре месяца.

У каждой категории был свой план, который надо было выполнить, чтобы попасть в ресторан. Написали зазывное объявление и повесили в агентстве.

Затем по итогам каждой недели мы вывешивали пофамильные результаты – кто сколько продал. Борьба развернулась немыслимая! Люди вошли в азарт. Никаких слов не требовалось – только еженедельные итоги продаж, и люди сами шли к цели, совершая прорывы в бизнесе.

Например, один агент из третьей категории (в которой, согласно правилам акции план продаж был 140 тыс. руб.) продал полисов на 460 тыс.!

Другая девушка, просилась из второй категории в третью – чтобы немного расслабиться. Но и ее захватил общий дух соревновательности, и когда она превысила определенный порог, я ей сказала: «Похоже, придется тебя в первую категорию переводить», хотя на самом деле результаты продаж были недостаточными. Она возликовала: «Это так престижно!»

А ведь фактически в результате она перепрыгнула через категорию.

В ресторане все агенты сидели за одним столом, хотя один продал на 140 тыс. руб., а другой больше, чем на полмиллиона – потому что каждый сработал на пределе своих возможностей.

Мы возвращаемся к целеполаганию на протяжении всей деятельности агента, и на разных этапах применяем разные приемы, помогающие людям ставить цели и двигаться вперед.