Дмитрий Никитин,
заместитель директора департамента агентских продаж ОСЖ «Россия»

КАК НАСТРОИТЬ АГЕНТА НА ПЛАНОМЕРНУЮ РАБОТУ?

Заместитель директора департамента агентских продаж ОСЖ «Россия» Дмитрий Никитин рассказывает о современных методах подбора агентов и необходимых условиях для эффективной работы агентской сети.

ССТ: *Дмитрий, не могли бы Вы назвать основные причины высокого отсева агентов?*

Дмитрий Никитин: Прежде чем отвечать на этот вопрос, давайте определимся: а как именно организован процесс подбора агентов?

Если мы говорим о массовом наборе агентов, то первая и главная причина заключается в том, что в страховой компании нередко отсутствует понимание, кого и зачем надо рекрутировать. Когда агентская сеть необходима для увеличения привлекательности и стоимости компании, это одна ситуация. Но если нужны объемы сборов агентской сети, то вариантов два: или активно набираем агентов и учим их, раз-

виваем, или же стараемся привлечь к работе опытных агентов. Я был свидетелем внедрения новых стратегий развития в одной из классических страховых компаний. Там реорганизовали работу агентской сети, изменили схемы мотивации и ввели регулярное обучение агентов-новичков. После проведенных мероприятий руководство проекта отрапортовало о качественном росте агентской сети. Казалось бы, все хорошо, но согласно новой схеме, набор агентов был передан от отдела подбора персонала заместителям директоров агентств. При этом ни качество, ни количество подобранных агентов не было включено в KPI этих менеджеров. В результате учебный центр простаивал. На мой взгляд, основные проблемы отсева – это проблемы управления агентской сетью и организации работы, проблема четкой и ясной постановки целей, а также отсутствие корпоративной культуры успеха. Еще одной причиной высокого отсева при массовом рекрутинге я бы назвал отсутствие стабильности в работе агента. В то же время все соискатели именно ее и ищут, все хотят иметь фиксированный оклад. Особенно ярко это проявляется в регионах – люди с порога спрашивают: «Какой оклад?» Некоторым даже не интересен процент. По фиксированной части дохода они судят о работе и о компании. Агенты с опытом обсуждают условия перевода портфеля и условия работы в компании. Я считаю, что сегодня массовый набор агентов вообще не стоит проводить – он обходится дорого, а эффект от него далеко не всегда оправдывает вложенные средства.

ССТ: *Что же делать? Искать агентов по рекомендациям?*

Д.Н: В том числе. А для начала имеет смысл провести анализ своей сети – даже если компания хочет резко нарастить численность агентской сети. Посмотреть, кто и как работает. Проанализировать не только портфели агентов, но и их возможности. Ведь зачастую в страховых компаниях non life даже не знают, договоры на какие марки машин агенты несут в другие компании. Более того – некоторые агенты несут в компанию, где они числятся, только авто, а недвижимость страхуют в других компаниях. Поэтому очень важно понимать по-

тенциал агента. В компании по страхованию жизни такой потенциал – это круг общения потенциального агента, его опыт, его отношение к клиентам. Отсутствие опыта, как правило, преодолимо, а вот отношение к клиентам, к страхованию, к своему делу, долго формируется.

Вопрос, которым надо задаться перед началом рекрутинга, звучит следующим образом: кого именно компания хотела бы видеть в числе своих агентов? Новичков, которые не знакомы со страховым бизнесом, агентов, проработавших в страховании чуть больше года, или опытных продавцов? Сейчас хорошо работает рекрутинг через социальные сети и через других агентов. У меня есть положительный опыт работы с заместителем директора агентского офиса, которая очень успешно подбирает людей через социальные сети. У нее двое из троих найденных остаются – но она ищет сложившихся агентов.

ССТ: *Из-за чего агенты чаще всего меняют место работы? Из-за денег?*

Д.Н: Нет, чаще всего из-за условий работы. Агенту очень важно сохранить для себя клиента.

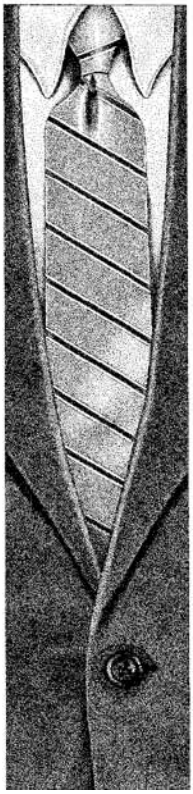
ССТ: *Что Вы понимаете под условиями работы?*

Д.Н: Если говорить о компаниях по классическому страхованию, то прежде всего, тарифную политику, частоту и скорость ее изменения. Надо сказать, что в некоторых компаниях тарифы меняются совершенно неожиданно, что сильно бьет по агентской сети, особенно, по эмоциональному состоянию людей. Им становится труднее продавать то же самое каско, и одновременно у них складывается впечатление, что компанию это совершенно не волнует. Как следствие, они начинаю искать себе другое место работы.

Второе, что я понимаю, под условиями работы, важными для агентов, – это прозрачность процесса урегулирования, отсутствие задержек в выплатах, возможность на них влиять. В противном случае агент просто растеряет всех своих клиентов. При смене места работы опытный агент на собеседовании будет спрашивать о сервисных услугах для продавцов, наличии куратора, который поможет рассчитать стоимость непривычных агенту продуктов и сформулировать коммерческое предложение.

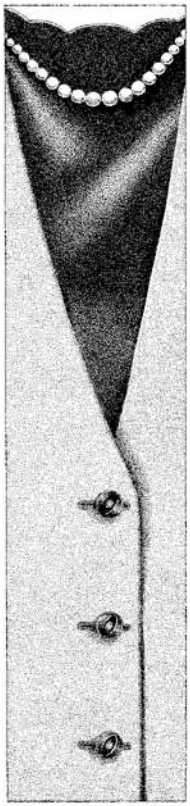
ССТ: *Хочу спросить о таком инструменте мотивации, как построении жизненных планов. Агенты-новички ждут быстрых легких денег. Но, столкнувшись с первыми трудностями по их зарабатыванию, опускают руки. И тогда руководители агентских сетей – или агентских школ – пытаются перевести мотивацию в область личных жизненных планов. Например, проникновенно спрашивают агента-новичка: «Ты о чем мечтаешь?» – «О лошадке!» Но лошадка стоит денег, ее надо где-то содержать, кормить... Так мечта переводится в деньги. Как Вы считаете, подобный план помогает мотивировать агентов?*

Д.Н: Скажите, а кто-нибудь задавал вопросы о том, зачем человеку лошадка? Как он без нее до сих пор обходился? Мы можем мечтать о чем-то своем или навязанным нам рекламой, обществом. Но не всегда то, о чем мы мечтаем, действительно является нашей жизненной целью. Давайте посмотрим на ситуацию с другой стороны. Вот приходит человек со своими представлениями о страховом бизнесе. Он готов работать. Проходит обучение. Усваивает материал. И вдруг с ним заводят разговор на очень личную тему – о мечте, о жизненных планах. И начинают заниматься тем, что во многих компаниях называют личностным ростом. Как на это прореагируют нормальные люди? Поставьте себя на их место! О личных целях и личных проблемах человек расскажет только своему руководителю, отношения с которым уже сложились. Жесткое манипулирование с помощью личных целей никому не понравится. У человека, к которому лезут в душу, естественным образом возникает желание побольше разузнать про «лошадок» вопрошающего.



ССТ: *Но вообще метод работает?*

Д.Н: Для кого-то этот метод хорош, для кого-то – не очень. Тут очень важно, какой человек руководит агентом при построении жизненных планов. В некоторых компаниях этот инструмент очень активно насаждается, и его называют коучингом. Но это далеко не коучинг – скорее, способ заставить человека с помощью технических вопросов признать, что ему надо бегать больше, а думать меньше.



Когда в компании формируется большая агентская сеть, на первый план выходят технологии массового управления агентами. Но нужно помнить, что в страховом бизнесе приход денег в компанию зависит от очень большого числа параметров: от тарифной политики, отношения к клиентам, отношения к сотрудникам и главное – от отношения к самим агентам. А им нужны нормальные человеческие отношения и нормальная корпоративная политика – иначе они денег в компанию не принесут. Думаю, наиболее эффективно построить общение с агентом таким образом, чтобы уже на этапе обучения люди видели, сколько они могут заработать. Не мечтать о «лошадках», а видеть реальные деньги и понимать, что есть возможность их заработать.

ССТ: *На этапе рекрутинга агентам-новичкам очень часто обещают золотые горы, и иногда получается так, что они начинают гоняться за большими, но совершенно нереальными для них проектами. Не лучше ли было бы переориентировать их на банальные ОСАГО? Они получили бы первых клиентов, которым потом можно было бы предложить каско.*

Д.Н: Нет, не лучше. Многие страховщики потому и стараются отойти от ОСАГО, что некоторые агенты на этих полисах надеются заработать целое состояние. Приведу комичный пример. Одна агентесса с большим портфелем ОСАГО наотрез отказывалась осваивать каско под тем предлогом, что у нее нет на это времени, поскольку ей нужно продавать ОСАГО. Она выписывала кучу полисов, но те же самые деньги она могла бы заработать всего на двух-трех каско. Думаю, давно пора отойти от ориентации на продукты и ориентироваться на целевой сегмент клиентов. А мы пытаемся продавать им продукты, потому что за каждый продукт отвечает свой департамент, и каждый департамент разрабатывает определенные условия, конкурсы и так далее. При этом упускается из виду, что любой продукт связан с определенными потребностями клиента, осознанными или не осознанными. Так что надо ориентироваться на клиентов.

ССТ: Ч*то лучше всего мобилизует агента: личные планы? ощущение победы от того, что удалось заключить выгодный договор? Или что-то иное?*

Д.Н: Нужно подходить к агенту комплексно. Одного мотивируют личные планы – другой вообще не хочет говорить ни о чем личном. Третьему нужны хорошие условия работы: он видит своих потенциальных клиентов, понимает, как он их может застраховать, но ему нужна поддержка менеджера. Поэтому надо понять, кому и что важно. На сегодняшнем рынке есть компании, которым удалось организовать постоянный приток агентов, эти компании используют целый комплекс факторов агентской направленности. И здесь вопрос не только технологичности, но и нормальных человеческих отношений. Когда соискатель приходит на собеседование и видит менеджера в заношенном свитере и обветшалых ботинках, и, не дай бог, в дешевых репликах известнейших дорогих часовых брендов, и тот ему рассказывает, что здесь можно много заработать, маловероятно, что ему кто-то поверит. Пустой необжитый офис может только усугубить впечатление – сколько бы человеку не рассказывали, что в данный момент все агенты на встречах. Один мой знакомый, который работал в США в MetLife, рассказывал, как он пришел устраиваться на работу: «Я пришел в офис, увидел людей, которые там работают, втянул в себя воздух – и почувствовал запах денег! И я понял: «Я хочу здесь работать, я буду здесь работать, я буду зарабатывать!» Когда создается такая атмосфера, можно уйти от банального рекрутинга.

Если посмотреть на агентские компании, то обычно в них есть несколько подразделений. Так организуйте их жизнь! Найдите интерес, который бы объединял агентов! А когда они соберутся вместе – на тех же самых планерках – пригласите новичков, чтобы те увидели, кто здесь работает и как они одеваются. И извините за банальность и тавтологию, давайте создавать и развивать не только культуру страхования, но и культуру наших агентов, через развитие корпоративной культуры.

Беседовала Елена Шарова