Алина Семенова,
бизнес-тренер, ООО «Современные страховые технологии»

Кто такой менеджер агентской группы? Необходимые знания, умения, навыки

Как мы и обещали, с этого года журнал открывает заочный университет страхового бизнеса для своих подписчиков. В каждом номере журнала Вы найдете теоретические материалы для самостоятельного обучения по курсу «Менеджер агентской группы – организатор продаж». Практические задания и тесты Вы сможете получить по электронной почте. Итак, предлагаем вниманию студентов теоретический материал по первой теме курса – «Кто такой менеджер агентской группы? Необходимые знания, умения, навыки».

Менеджер агентской группы, по классификации менеджеров в организации, относится к среднему или младшему управленческому звену. От эффективности и профессионализма деятельности этих специалистов зависит успешность выполнения плана по сбору брутто-премий в агентской сети любой страховой компании.

Функционал

В разных компаниях функциональные обязанности менеджера агентской группы трактуются по-разному, однако некоторые позиции при переходе от компании к компании остаются неизменными. Перечислим их, сгруппировав в три группы (см. табл. 1).

Таблица 1. Функционал менеджера агентской группы

Выполнение плана агентской группой	Выполнение собственного плана продаж	Документооборот и первичный андеррайтинг
1. Выполнение плана продаж агентской группой.	1. Ведение и расширение клиентской базы.	1. Первичный андеррайтинг.
2. Рекрутинг агентов с использованием различных каналов поиска, селекция, обучение, профессиональное развитие.	2. Консультирование и предоставление клиентам информации о продуктах страхования и условиях.	2. Работа с дебиторской задолженностью
3. Проведение тренингов по развитию навыков продаж для агентов, наставничество, коучинг, организация и проведение совместных «полевых» выходов.	3. Работа на выставках, презентациях с целью расширения собственной клиентской базы.	3. Ведение и расширение клиентской базы.
4. Постановка индивидуального плана продаж для агентов.	4. Ведение телефонных переговоров с потенциальными и уже существующими клиентами	4. Консультирование и предоставление клиентам информации о продуктах страхования и условиях.
5. Контроль выполнения плана продаж группой, каждым агентом, принятие корректирующих мер.	5. Встречи с клиентами.	5. Составление и заключение договоров.
6. Работа на выставках, презентациях с целью расширения агентской группы и расширения клиентской базы агентства	6. Выполнение собственного плана продаж.	6. Первичная бухгалтерия
		7. Организация, контроль и координация деятельности агентов.
		8. Контроль пролонгации договоров страхования.

Как видно из таблицы, спектр обязанностей менеджера агентской группы очень широк, так что невольно приходят на ум строчки Пушкина:

«Нужен мне работник:
Повар, конюх и плотник.
А где найти мне такого
Служителя не слишком дорогого?»

Чем заканчивается сказка, помните? – « Не гонялся бы ты поп за дешевизной!» Что это значит в конкретном случае? Это не означает, что менеджер агентской сети должен бежать к руководству и говорить: «Меня недооценили! Прибавьте мне зарплату!»

Это означает, что очень сложно найти готового специалиста, обладающего в полной мере всеми необходимыми навыками и знаниями для осуществления такой непростой деятельности. Именно для того чтобы повысить ценность и квалификацию менеджеров агентской группы мы начинаем цикл лекций нашего университета с обсуждения необходимых знаний, навыков и умений.

Рассмотрим, какие же из трех групп обязанностей являются самыми важными.

Предположим, что собственные продажи. Что же тогда получается? Получается, что менеджер агентской группы занимается собственными продажами, выполняет свой собственный план по продажам и выполняет один план за всю группу, расписывая свои продажи на агентов группы. В результате мы имеем супер-агента, который приносит необходимый объем премии, но не развивает своих агентов. Планы продаж, как известно, год от года

растут, и в конце концов наступает момент, когда менеджер в одиночку не может с ними справляться. Он разочаровывается в себе, в профессии и т.д.

Предположим, что главное – это выполнение плана продаж агентской группой и ее развитие. Что же происходит, если ситуация развивается по этому сценарию? Менеджер агентской группы набирает себе агентов, обучает их, проводит полевые встречи, но план продаж выполняется лишь на 75%, и тогда менеджер группы перехватывает инициативу и благодаря личным продажам выходит на плановые показатели и.... дальше смотрим первый вариант развития ситуации.

И последнее предположение, что самым важным является ведение документооборота, отчетность по бланкам строгой отчетности и т.д. Тогда менеджер превращается в буквоеда, и, соответственно, ему не хватает времени на организацию деятельности агентской группы.

Можно ли делать что-то одно из перечисленных групп обязанностей? Нет. Следовательно, необходимо правильно расставить приоритеты. Что же должно являться приоритетным в деятельности менеджера агентской группы? Это выполнение плана продаж агентами собственной группы. Разумеется, менеджер агентской группы должен обладать знаниями, навыками, необходимыми для решения именно этой задачи. Поэтому мы будем рассматривать в приоритете менеджерские компетенции над компетенциями хорошего продавца.

Немного остановимся на личностных особенностях профессионального менеджера агентской группы. Прежде всего, это эмпатия, умение мотивировать, тактичность, терпение и стрессоустойчивость, способность развивать других людей. Если говорить об образовании, то у успешных менеджеров агентских групп оно, как правило, педагогическое, высшее или среднее специальное.

А теперь рассмотрим, какие необходимы знания, умения и навыки для успешной работы в страховой компании на позиции менеджера агентской группы.

Знания, умения, навыки

Менеджер – это сотрудник, занимающийся управлением людьми и процессами, в которых эти люди участвуют. Эффективность, или мастерство, менеджера подразумевают способность в той или иной ситуации осуществлять управленческую деятельность лучше других. Мастерство менеджера слагается из четырех составляющих: искус-

ства управления, предметных знаний, эффективных коммуникаций, искусства продаж. Все составляющие важны, но на первом месте, конечно, стоит искусство управления.
Управленческая деятельность менеджера агентской группы подразумевает планирование деятельности агентской группой (не путаем с планированием продаж!), организацию ее работы, мотивацию агентов, контроль деятельности агентов, анализ деятельности группы и руководителя.
Рассмотрим каждую из них более подробно.
Планирование – это постановка стратегической цели с использованием технологии SMART, разбивка цели на тактические задачи с обязательной привязкой ко времени для менеджера группы, каждого агента и группы в целом. Для менеджера агентской группы это значит, что планировать нужно начинать с постановки стратегической цели на год. В первую очередь менеджер формулирует свою цель, разбивает ее на тактические шаги, затем проводит анализ собственных ресурсов и ресурсов агентской группы, выявляет слабые стороны – как собственные, так и своей агентской группы, намечает пути корректировки ситуации.
Следующий этап – планирование человеческих, временных и финансовых ресурсов, необходимых для решения задач, поставленных перед менеджером компанией. Только после того, как завершены эти этапы планирования, мы можем перейти к планированию продаж агентской группы.
Например. Перед менеджером агентской группы ставится задача – увеличить долю немоторных видов страхования в портфеле группы, не снижая плановые показатели по объему, собранной премии. Что нужно сделать?

1. Выяснить, что есть сейчас: итак, объем собираемой премии агентской группой составляет 1 млн. руб. ежемесячно, доля авто 90%, т.е. 900 000 руб. В группе 8 агентов.
2. Определяем критерии достижения цели: объем немоторных видов страхования должен составить 20%, то есть 200 000 руб. Следовательно, необходимо собрать 100 000 руб. по немоторым видам. Средний размер премии составляет 2 000 руб. Значит, нам необходимо дополнительно заключать не менее 50 договоров по немоторным видам страхования ежемесячно.
3. Определяем временные рамки: в течение трех месяцев.
4. Определяем, за счет каких видов страхования, возможно увеличить долю немоторных видов.

5. Выбираем продукты компании, за счет которых планируем увеличить долю «немотора». Выбираем оптимальные продукты для кросс-продаж.
6. Анализируем способности агентов к кросс-продажам.
7. Подготавливаем и проводим обучение по продуктам и технологии кросс-продаж.
8. Распределяем план по продажам немоторных видов страхования внутри группы. Анализируем возможности и ресурсы каждого агента, и закрепляем план от 5 до10 полисов немоторых видов страхования за каждым агентом группы.
9. Определяем точки контроля.
10. Анализируем систему мотивации. Выделяем ресурс для проведения краткосрочного конкурса в агентской группе с призовым фондом, равным 30 000 руб. Определяем номинации, критерии участия и победы.

Типичные ошибки планирования

Рассмотрим типичные ошибки планирования.

Ошибка первая: личные планы менеджера агентской группы как человека не совпадают с планами менеджера агентской группы как сотрудника.

Ошибка вторая: планирование продаж без анализа ресурсов группы.

Ошибка третья: некорректные временные рамки. Изменение плана деятельности группы по ходу решения поставленных задач. К середине квартала становится понятно, что группа не может выполнить поставленные перед ней задачи, и менеджер меняет способы решения этой задачи.

Ошибка четвертая: цели поставлены нечетко, размыто, не имеют конкретных показателей и реперных точек.

Ошибка пятая: «русский рывок», когда все откладывается на последний момент.

Ошибка шестая: отсутствие иерархии и сонаправленности целей: цели компании – отдельно, цели подразделения – отдельно, цели менеджера агентской группы – отдельно, а о целях компании он вообще не осведомлен. А у агента есть только одна цель – заработать деньги.

Знания и навыки для планирования

Для реализации функции планирования менеджер агентской группы должен обладать следующими знаниями: технология постановки цели SMART, SWOT-анализ, диаграмма Ишикавы, диаграмма Гаусса. Обладать навыками расчета финансовой эффективности деятельности агентской группы, корреляции личных и профессиональных целей как своих собственных, так и агентов группы, расчета временных и финансовых показателей на каждого агента, с учетом его ресурсных возможностей, планирования сбалансированного портфеля агентской группы в целом и каждого агента в отдельности.

Организация – это осуществление деятельности агентской группы. Для менеджера агентской группы это означает

- Подбор необходимого количества агентов.
- Обучение агентов до достижения ими необходимого профессионального уровня, используя наставничество, полевые тренинги и др.
- Координация деятельности агентов для выполнения плана.
- Делегирование определенных полномочий.

Типичные ошибки организации

Ошибка первая: заблуждение: «Я сделаю все сам, потому, что я сделаю это лучше».

Ошибка вторая: подбор «непрофильных» агентов. В результате впустую тратятся ресурсы на обучение, наставничество, развитие агента. Демотивируются остальные агенты.

Ошибка третья: отсутствие способности руководить. Эта ошибка возникает в том случае, ког-

да на должность менеджера агентской группы ставят агента с очень хорошими показателями выполнения плана продаж, не учитывая его способности руководить людьми и процессами. Эффективный руководитель умеет грамотно распределять время и силы – как собственные, так и своих сотрудников. Он четко определяет роли, в соответствии с квалификацией и способностями, исключает расточительность в работе и конфликтность во взаимоотношениях. В противном случае, бессмысленная трата рабочего времени и неэффективность методов работы приводят к тому, что сотрудники начинают чувствовать себя неудовлетворенными, работать ниже своих возможностей, моральный климат группы быстро ухудшается, взаимоотношения в коллективе портятся. Руководитель, который не умеет добиваться практических результатов от своих сотрудников не способен руководить.

Ошибка четвертая: отсутствие доверия к подчиненным и отсутствие ответственности у подчиненных перед руководителем.

Ошибка пятая: безответственность. Агенты, выполняя задание руководителя, не чувствуют ответственности за те проблемы, которые возникают в их деятельности, зная, что за это не придется отвечать. Например, агент забыл вовремя сдать деньги, полученные у клиента. Проходит три недели – у клиента ДТП, он обращается в страховую компанию, а там ему сообщают, что он не застрахован. Клиент начинает разбираться, находит агента, тот в свою очередь сознается менеджеру в своей «забывчивости» и просит помочь. Что происходит дальше всем хорошо известно. Отвечать за агента будет его непосредственный руководитель.

Знания, необходимые менеджеру агентской группы

Для реализации функции организации менеджер агентской группы должен обладать следующими знаниями:

- основные типологии личности,
- основы социальной психологии (введение нового сотрудника в команду),
- принципы обучения взрослых (цикл Колба),
- способы анализа потребительского рынка,
- способы расширения клиентской базы,
- способы управления взаимоотношениями с клиентами,
- правила делегирования полномочий
- принципы постановки задач,
- принципы конструктивной обратной связи,

- принципы внедрения изменений в компании,
- правила проведения собраний и их виды,
- основы конфликтологии, типы конфликтов, способы предотвращения и разрешения конфликтов.

Навыки менеджера агентской группы

Менеджер агентской группы должен обладать следующими навыками:

- постановка задачи агенту,
- проведение собеседований,
- введение в должность и объяснение функциональных обязанностей,
- определение критериев эффективности деятельности,
- проведение переговоров с ключевыми клиентами,
- использование технологии SPIN,
- навык публичного выступления,
- навык делегирования полномочий,
- выявление, управление и нейтрализация конфликтных ситуаций,
- тайм-менеджмент.

Мотивирование агентов – это построение, развитие и анализ эффективности системы мотивации. Она бывает материальной и нематериальной, эпизодической или ситуативной, и т.д.

Что же такое мотивация? Как она воспринимается сотрудниками компании? «Мотивация вообще что-то странное, и как она работает, никогда не угадаешь!» «А как мы можем повлиять на систему мотивации в компании – да никак! Что нам «сверху» спустили на том и работаем!» – это довольно частые высказывания менеджеров агентских групп. А что говорят агенты? «У нас низкое КВ! Нас никто не знает! (у нас мало рекламы) У нас высокие тарифы по сравнению с рынком!» О чем говорят подобные реплики? Они говорят о недостаточной эффективности существующей системы мотивации.

Для менеджера агентской группы это значит, что он должен принимать непосредственное участие в построении системы мотивации своих агентов, использовать показатели KPI для оценки эффективности агента. Использовать методы нематериальной мотивации, разрабатывая и внедряя систему конкурсов и соревнований.

Как понять, эффективна ли существующая система мотивации? Каковы основные критерии эффективности системы мотивации?

Ниже приведены основные критерии, по которым можно определить эффективна ли существующая система мотивации:

1. Повышен объем собранной премии.
2. Внедрены новые продукты. Объем, собранной премии по новым продуктам соответствует или превышает запланированные показатели.
3. Снижена текучесть кадров.
4. Отмечается как количественный, так и качественный рост агентской сети.
5. Отмечается снижение убыточности как портфеля в целом, так и по видам страхования.
6. Наблюдается повышение привлекательности компании для кандидатов.
7. Наблюдается повышение сплоченности коллектива.

Какие типичные ошибки допускаются при создании системы мотивации?

Ошибка первая: мотивация не соответствует потребностям агентов.

Ошибка вторая: превратное понимание сути и предназначения системы мотивации.

Ошибка третья: мотивирование подменяется манипулированием.

Ошибка четвертая: мотивирование подменяется созданием условий, вынуждающих агентов выполнять стоящие перед ними задачи.

Ошибка пятая: мотивирование базируется на постоянном повышении КВ.

Ошибка шестая: копирование системы мотивации из другой компании.

Ошибка седьмая: представление, что лояльность можно купить за деньги.

Ошибка восьмая: чем больше мотивирования, тем лучше. Чем больше мы придумаем конкурсов, обучения, коучинга и т.п., тем лучше будут работать наши агенты.

Для реализации функции мотивации менеджер агентской группы должен обладать следующими знаниями:

- теории мотивации Маслоу, Мак-Грегора,
- основ социальной психологии – распределения ролей в группе, экономического обоснования теории мотивации, оптимального сочетания нематериальной и материальной мотивации.

Кроме того, для реализации функции мотивации менеджер агентской группы должен обладать навыками:

- построения системы мотивации, используя показатели KPI для оценки эффективности агента,
- использования знаний основных типов персонала для определения ключевых мотиваторов агентов,
- разработки и внедрения системы конкурсов и соревнований для агентов группы.

Контроль может быть текущим или долгосрочным, разовым и т.д.

Менеджер агентской группы контролирует следующие показатели: объем собранной премии, качество портфеля агента, уровень удовлетворенности системой мотивации, переход на более высокий профессиональный уровень, соотношение числа агентов-новичков и агентов-звезд, темпы профессионального роста агентов, количество встреч, развитие клиентской базы, процент пролонгации и т.д.

Типичные ошибки при осуществлении контроля:

Ошибка первая: отсутствие соответствия между планированием и контролем.

Ошибка вторая: наличие только заключительного контроля, при отсутствии предварительного и текущего.

Ошибка третья: отсутствие прозрачных критериев и стандартов оценки деятельности.

Ошибка четвертая: желание переложить вину на агента за собственные промахи.

Ошибка четвертая: несовпадение типов контроля с типологией подчиненного.

Ошибка пятая: из инструмента развития агента функция контроля превращается, как теперь принято выражаться, в инструмент «кошмарения».

Ошибка шестая: контроль ограничивается инцидентами. Контроль – это норма, система постоянных мероприятий, и он не должен носить характер тушения пожара или принципа «хватай мешки – вокзал отходит!»

Для реализации функции контроля менеджер агентской группы должен обладать следующими знаниями:

- теории контроля,
- видов и форм контроля,
- места контроля в мотивационной системе.

Обладать навыками:

- осуществления всех видов контроля: предварительный текущий, финальный,
- использования системы «план-отчет».

Выделим уровни знаний, умений и навыков.

Если мы представим это в виде таблице, то мы получим матрицу для успешного менеджера, часто ее называют стандартами компетенций.

Рассмотрим понятия компетенция, компетентность, стандарт компетенции и другие, важные для осмысления, кто такой успешный менеджер агентской группы.

Компетенция – это совокупность знаний, умений, навыков и пове-

дения (или личностные качества), которые позволяют эффективно работать, достигать поставленных целей и показателей в установленные работодателей сроки с наименьшими физическими, эмоциональными затратами для человека, а в нашем случае – для менеджера агентской группы.

Во многих страховых компаниях уже есть стандарты, регламентирующие основные виды деятельности, как менеджеров агентских групп, так и самих агентов. Есть примеры проведения интервью с кандидатами, есть прописанные стандарты обслуживания клиентов (как устанавливать контакт, как выявлять потребности, как проводить презентацию продукта, и т.д.). Это большое подспорье для менеджеров и агентов, так как не надо тратить время на поиск своих вариантов, набивание шишек. Время тратится на доведение до автоматизма навыков продаж, изучение преимуществ компании, продукта и т.д.

Стандарты, охватывающие главные аспекты работы, определяются как ряд «единиц», которые, в свою очередь, делятся на меньшие элементы.

Наша цель – проанализировать должность менеджера агентской группы по ключевым функциональным обязанностям и составить перечень возможных аспектов работы, то есть составить профессиональный стандарт или стандарт компетенций.

Для сравнения ознакомимся с современной моделью ключевых компетенций менеджеров по продажам, подготовленной проектной группой «Event Дизайн» (Ростов-на-Дону) по результатам проведённого опроса российских компаний. Модель состоит из 14 кластеров и включает 20 компетенций (см. табл. 2).

Таблица 2. Ключевые компетенции менеджеров по продажам

№ п/п	Описание компетенции	Компетенция
1.	Коммуникабельность	Способность устанавливать контакт, поддерживать его и завершать.
2.	Активность, инициативность	Способность проявлять инициативу. Активная жизненная позиция. Способность влиять на внешнюю среду.
3.	Навык ведения переговоров	Способность и стремление достигать результата на основе взаимопонимания в процессе непосредственного делового общения.
4.	Нацеленность на результат	Способность прилагать усилия и сохранять активность для достижения поставленных целей и задач.
5.	Гибкость в общении	Способность адекватно использовать разнообразные коммуникативные средства в различных ситуациях.
6.	Ответственность	Способность принимать ответственность («локус контроля»). Способность самостоятельно принимать решения и брать на себя ответственность за их реализацию. Способность осознавать и принимать собственную вину при неверно принятом решении.
7.	Обучаемость	Способность к обучению, открытость к новой информации. Способность применить, использовать имеющиеся знания и опыт в других условиях.
8.	Динамичность	Свойство мышления, отражающее скорость восприятия, переработки и воспроизведения информации.
9.	Лояльность	Способность принимать и разделять цели и ценности компании, как свои собственные.
10.	Клиентоориентированность	Способность понимать потребности клиента и стремиться их удовлетворить.
11.	Представительность	Способность расположить к себе в процессе общения.
12.	Стрессоустойчивость	Способность выдерживать большие эмоциональные нагрузки. Умение восстанавливаться после стрессовой ситуации и сохранять работоспособность.
13.	Исполнительность	Готовность принимать и реализовывать поставленные задачи.

14.	Дисциплинированность и организованность	Способность и стремление действовать в соответствии с правилами в рамках определенной компетенции и полномочий, выполнять заданные условия и требования.

Напомню цели, достижение которых являются залогом успешной работы менеджера агентской группы:

- Выполнение плана продаж группой агентов (5-20 человек).
- Поиск и привлечение новых страховых агентов.
- Увеличение клиентской базы.
- Развитие существующей агентской группы.

Для победы в битве командиру нужно хорошо понимать боеспособность армии.

В нашем случае руководителю агентской группы нужно понимать способности своих агентов. Для этого профессиональный руководитель должен составить стандарт компетенция для себя и своих агентов, оценить уровень владения знаниями и навыками, необходимыми для реализации поставленных компанией задач. Именно этим Вы и займетесь, выполняя практическое задание.

Если в тексте вы столкнулись с терминами, о которых раньше не слышали, то это не проблема, это даже хорошо. Во-первых, мы более детально рассмотрим эти термины в ходе наших дальнейших лекций, а во-вторых Вы можете найти для себя много интересного в различных статьях, если обратитесь с вопросом о неизвестном термине к поисковым системам в интернете.

Успехов Вам!

Внимание!
Только для подписчиков журнала!
Чтобы получить домашнее практическое задание, направляйте заявки по адресу office@consult-cct.ru