sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 30

Дмитрий НИКИТИН,
руководитель управления обучения, СК НАСТА

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Для того чтобы агенты – даже опытные – могли постоянно наращивать объемы продаж, им необходима поддержка наставников. Они помогут в преодолении проблем первоначального периода и укажут направление профессионального развития.

Наставничество широко развито во всем мире. Подобная система существовала и в Советском Союзе. Наверняка многие помнят старые кинофильмы, в которых было показано, как выпускника вуза на фабрике или заводе встречал опытный мастер. Он, что называется, водил молодого специалиста за ручку и не спускал с него глаз. Российские страховые компании, заинтересованные в развитии агентской сети, постепенно внедряют аналогичную схему работы с новичками – конечно же, адаптируя ее под свою специфику. Поэтому все чаще можно услышать о такой штатной единице, как наставник.

Чем же занимаются наставники, где их искать и как обучать?

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 31

Эмоциональная поддержка новичков

В первую очередь, задача наставника – профессионально и эмоционально поддерживать начинающих продавцов. Об агенте как о сложившемся специалисте можно говорить только через год его активной работы. В течение этого времени рядом с ним должен быть профессионал, который помог бы освоиться в страховании: разобраться в страховых продуктах, понять технику продаж, научиться общаться с клиентами и планировать свою деятельность. Правда, зачастую гораздо важнее бывает эмоциональная поддержка.

Не секрет, что наибольшие сложности агенты испытывают в самом начале работы – примерно в течение трех месяцев. Именно в это время многие продавцы уходят из бизнеса, потому что не могут добиться положительных финансовых результатов или преодолеть свои внутренние барьеры. Чтобы принять окончательное решение о работе в страховании, каждый пытается ответить для себя на четыре важных вопроса:

1. Что такое страхование, для чего оно нужно, как развивается отрасль и какие у нее перспективы?
2. Насколько устойчива компания, на которую я работаю? Какой у нее имидж на рынке, как ее воспринимают клиенты, помогает ли ее бренд в продажах? и т.д.
3. Действительно ли в страховании можно заработать хорошие деньги?
4. Смогу ли я быть успешным в этом виде бизнеса?

Если рядом с агентом будет человек, у которого есть ответы на все перечисленные вопросы и который всегда найдет нужные слова для его эмоциональной поддержки, то, скорее всего, агент останется в страховании.

Обязанности наставника

Функциональные обязанности наставника довольно разнообразны. Для своего подопечного он фактически выступает сразу в нескольких ипостасях: в роли учителя, руководителя, друга и примера для подражания. Рассмотрим все роли более подробно.

1. *Учитель* (или тренер) знакомит новичка (или стажера) со страховыми продуктами, проводит с ним дело-

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 32

вые игры и ходит вместе со своим подопечным к клиентам.

2. *Руководитель* организует, планирует и контролирует работу новичка. Дело в том, что при свободном графике работы многие расслабляются и не могут эффективно распределить свое время. Поэтому дополнительный контроль в такой ситуации не повредит.

3. *Друг, помощник* эмоционально поддерживает стажера и делится с ним своим опытом. Например, рассказывает, какие в начале трудового пути у него были проблемы с грубыми клиентами и как он вышел из положения. В ответ стажер может поделиться с наставником своими страхами и опасениями.

При необходимости друг-наставник помогает новичку взаимодействовать с другими сотрудниками компании. Например, с андеррайтерами.

4. *Пример для подражания.* Лозунг этой роли – «Делай, как я». Наставник демонстрирует агенту, как правильно делать «холодные» звонки, как проводить встречи, как работать с возражениями, выявлять потребности, брать рекомендации и заполнять документы.

Для эффективной работы стажера наставник должен уверенно себя чувствовать в любой из перечисленных ролей и грамотно выстраивать отношения с агентами, исходя из конкретных ситуаций.

Работа с опытными агентами

Свободный график работы каждого из агентов не должен стать препятствием к тому, чтобы агентская сеть в целом была бы управляемой. Это позволит компании не только контролировать объемы продаж, но и диверсифицировать свой портфель, переходя от автострахования к страхованию имущества. Есть мнение, что агентам не нравится сам факт управления их работой. Они, мол, свободные люди, а тут вдруг кто-то хочет ими руководить. Тем не менее, практика показывает, что агентам необходимо руководство. Без него знания и навыки бессистемны, и значит, достижение положительных результатов проблематично. Фактически, наставник помогает агенту составить наиболее удобный рабочий график. Даже если агент продает

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 33

страховые продукты всего два часа в день, то и их он должен использовать с максимальной эффективностью и получить не только удовольствие, но и финансовую отдачу. А что происходит в жизни? Придя в офис, агент минут двадцать пьет чай, общается с коллегами, неторопливо перелистывает газеты в поиске «холодных» контактов. Затем по найденным в прессе трем-четырем телефонным номерам агент делает звонки. Естественно, без должного настроя. В результате чего он чаще всего получает отказы и лишь в редких случаях ему удается назначить встречу.

Задача наставника – вовремя заметить стагнацию в работе продавца и помочь ему преодолеть ее.

Наставник должен не просто контролировать, чтобы агент выполнял запланированные нормы (допустим, за два часа делал тридцать телефонных звонков и назначал одну-две встречи), но и внимательно следить за количественными и качественными показателями. Важно, чтобы продавец наглядно увидел, что, ежедневно выделяя два часа для работы и делая всего лишь тридцать звонков, можно постоянно увеличивать количество назначенных встреч. А значит, и число заключенных договоров, и, как следствие, свой доход. К сожалению, при таком развитии событий агенты зачастую начинают чувствовать себя профессионалами и расслабляются. Поэтому наставник нужен даже очень опытным продавцам.

Представьте себе эти ежедневные тридцать звонков. Сначала у агента не получается назначить по ним ни одной встречи. Потом удается назначить одну, затем две, три или даже четыре встречи. Проведя их и продолжая делать по тридцать ежедневных «холодных» звонков, агент уже не укладывается в два рабочих часа, как раньше. Как вы думаете, что он предпринимает? Чаще всего уменьшает количество телефонных звонков. Он, как и прежде, назначает по четыре встречи, но достигает результата, делая меньшее количество звонков – например, двадцать. Таким образом, он остается на некой усредненной планке своего развития. Он получает неплохие деньги, доволен, счастлив и больше ничего не хочет. Задача наставника сводится к тому, чтобы вовремя заметить стагнацию, растормошить человека и помочь преодолеть ее. Можно проанализировать деятельность агента и сфокусировать его на более перспективных и выгодных клиентах. Чтобы он, делая те же двадцать звонков и проводя четыре-пять

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 34

встреч, зарабатывал больше. А можно попытаться удержать планку тридцати телефонных звонков. И провести «двойные» встречи, показав как эффективнее работать с клиентами. Тогда продавец после тридцати телефонных звонков станет назначать шесть-семь встреч и, соответственно, больше зарабатывать.

Таким образом, наставник должен помогать своему подопечному всегда чувствовать «вкус денег».

Каналы поиска наставников

Даже успешному агенту наставник должен показать пути увеличения объемов продаж, и, соответственно, заработков.

Как правило, поиск наставников ведется по двум направлениям:

1. на рынке менеджеров;
2. внутри компании.

В первом случае рекрутеры обращают особое внимание на такие качества претендента, как опыт работы в страховании и желание работать с людьми. Причем, не с клиентами, а именно с агентами-новичками. Фактически речь идет о такой позиции, как менеджер агентской группы, задача которого – сформировать вокруг себя коллектив агентов (примерно 20 человек) и вырастить из них профессиональных продавцов. Дальнейшее развитие наставника (менеджера агентской группы) нацелено на позицию директора агентства.

Во втором случае можно вырастить наставника из собственной среды. Здесь важно внимательно наблюдать за теми людьми, которые приходят на позицию страхового агента. Некоторые из них могут хорошо продавать, но видят свое предназначение в работе с коллективом. Они хотят стать либо менеджерами и руководить подразделением, либо наставниками страховых представителей. Как правило, это агенты со средними объемами продаж, которые с пониманием относятся к новичкам и помогают им освоить азы профессии. Таких людей можно рекомендовать для прохождения дальнейшего собеседования и тестирования. И при успешном результате выдвигать на позицию наставника.

Этот канал поиска наиболее перспективен, поскольку наставник должен знать технологии, по которым обучаются агенты и страховые продукты компании. Причем,

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 35

знать очень хорошо. Так, чтобы он мог в доступной форме объяснить их своим подопечным.

Для того чтобы подобное развитие стало возможным, в компании должны быть разработаны документы по карьерному росту сотрудников. В том числе, и агентов. В таких документах четко прописываются не только статус агента, его права и обязанности, но и обязанности компании. Например, проводить дополнительное обучение для стажеров, обеспечивать маркетинговое сопровождение и техническую поддержку агентов, предоставлять дополнительное, узкопрофильное обучение супер-агентам. У агента должна быть возможность стать как супер-продавцом, так и менеджером агентской группы. Зная этот основополагающий документ, он может для себя решить, по какой стезе развиваться. В любом случае, компания остается в выигрыше: люди не уходят из нее, потому что могут реализовать свои амбиции. Соответственно, компания получает либо успешного продавца, либо грамотного менеджера.

Обучение наставников

Курс обучения наставников включает несколько ступеней:

1. Описание целей и задач наставника, организации его работы и правильного восприятия ролей.
2. Подведение единой учебно-методической базы. В первую очередь, эта ступень обучения нацелена на устранение у наставников пробелов в знаниях по технике продаж и развитии имеющихся знаний. Фактически на этом этапе наставники заново изучают весь алгоритм продаж и расширяют знания по продуктовой линейке компании.
3. Развитие менеджерских навыков. На этой ступени закладываются знания по четырем направлениям – планированию, организации, мотивации и контролю. Наставники должны научиться планировать свою работу и работу со стажерами, организовывать и мотивировать их. Причем, не только материально. Задача наставника – создать и поддерживать внутри коллектива такую атмосферу, чтобы агенты тянулись к компании и, соответственно, были управляемы. И, конечно, очень важно на-

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 36

учиться контролировать своих подопечных таким образом, чтобы это не вызывало у них негативных эмоций.

Опыт компании НАСТА

Идея внедрения системы наставничества витала в компании давно. Но реализовывать ее начали лишь летом 2006 года. Первыми шагами стали подбор наставников и проведение базового курса их обучения. Небольшую часть кандидатов набрали на свободном рынке, остальных – из своей компании (в основном, заместителей директоров агентств и менеджеров агентских групп). Как правило, в каждом агентстве мы рассматривали по две кандидатуры: заместителя директора и специалиста.

Задача базового курса состояла в том, чтобы не только дать людям определенные знания, но и оценить уровень их подготовки и личностные качества. Ведь если вводить жесткую систему работы для каждого наставника («делай раз, делай два, делай три»), то вполне реально столкнуться не только с сопротивлением, но и с низкой эффективностью работы. Важно помочь людям организовать наиболее успешную систему наставничества на каждом конкретном рабочем месте.

После окончания базового курса наставники были распределены по агентствам и готовы к встрече с начинающими продавцами. Обычно мы направляем к ним по два-три новичка из группы. Работа с большим количеством новичков имеет низкую результативность. Сосредотачивая на них свое внимание, наставник непроизвольно перестает заниматься опытными агентами.

С другой стороны, давать наставнику всего одного начинающего агента тоже не очень хорошо. Приход в агентство представляет для новичка своего рода стресс – ведь меняется обстановка и род деятельности. Одному в такой ситуации оказаться неуютно, поэтому мы направляем в агентство по два-три человека. Они вместе учились на первом базовом курсе и вполне могут поддержать друг друга эмоционально. К тому же, именно таким образом в коллективе развивается здоровая конкуренция.

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 37

Другой очень важный фактор – условия работы. Некоторые агентства придают ему большое значение. У агентов есть не только рабочие места с компьютером и свои телефонные линии, но и отдельные кабинеты для проведения переговоров, и специально оборудованные комнаты отдыха.

Вводя в компании систему наставничества, необходимо продумать материальную мотивацию наставников. Желательно, чтобы она складывалась не только из фиксированного оклада, но и из бонусов: например, за успешную деятельность агентов. Многие компании во главу угла ставят объемы страховых сборов. И никого не интересует, что человеку, для того чтобы начать приносить деньги, необходимо время. Как показывает практика, некоторые агенты могут «выстреливать» на шестой-седьмой месяц работы, до этого неуверенно зарабатывая копейки. В их конечном успехе немалая заслуга наставников, которые смогли удержать таких продавцов в компании, помочь им не только профессионально, но и эмоционально.

Первые результаты

Конечно, внедряя систему наставничества, мы ожидали определенных результатов:

• во-первых, увеличения количества агентов, которые останутся в бизнесе

• во-вторых, увеличения объема сборов.

Кроме того, по нашему мнению, эта система позволит привлечь в компанию новых продавцов. Один из наиболее перспективных путей набора агентов – рекомендации. Но рекомендации даются лишь только тогда, когда человеку нравится работа в компании. Крепкая система наставничества позволит создать коллективы, в которых люди будут трудиться в приятной атмосфере и активно зарабатывать. Соответственно, они начнут приводить по рекомендации своих друзей и знакомых.

Материальная мотивация наставника должна складываться из фиксированного оклада и бонусов. Например, за успешную работу агентов.

Представьте себе такую картину: бывший инженер или врач решил стать страховым агентом. Он попадает в хороший коллектив единомышленников, получает профессиональную помощь и эмоциональную поддержку. Полгода упорного труда дают свои результаты, и человек

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 38

начинает зарабатывать хорошие деньги. Естественно, его окружение интересуется происходящими с ним изменениями. И наверняка кто-то тоже пожелает стать страховым агентом. Причем, как показывает практика, среди людей, пришедших по рекомендации, процент остающихся в бизнесе несоизмеримо выше, чем среди приходящих по рекрутингу. Фактически, мы можем говорить о привлечении более перспективных и адекватных продавцов, которые начнут активно зарабатывать сами, и естественно, при их поддержке будет процветать компания.

Сейчас мы уже можем говорить о первых результатах внедрения системы наставничества:

• во-первых, статистика показывает, что увеличился процент людей, остающихся в компании после базового курса обучения

• во-вторых, увеличилось количество новичков, посещающих дополнительные курсы. А это значит, что у них есть тяга к знаниям, желание расширять страховой портфель и закрепить свои навыки.

В заключении предлагаем вашему вниманию пример формализованного теста для контроля проведения совместных переговоров.

Бланк «Переговоры»

(Обязательно для заполнения наставником по пяти совместно проведенным встречам)

АГЕНТ-СТАЖЕР (ФИО ПОЛНОСТЬЮ)	
АГЕНТСТВО	
НАСТАВНИК	
КЛИЕНТ	
Комментарии	

ПОСТАВЬТЕ ОЦЕНКУ В КАЖДОЙ СТРОКЕ ТАБЛИЦЫ

(«+» – да, «±» – не точно, не до конца, затрудняюсь оценить, «–» – нет).

Пропущенная Вами оценка не даст возможности пересчитать результаты в бальную систему оценки +/– или ±

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 39

1. ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ		
1. Поставил цель переговоров в соответствии с критериями SMART?		
2. Собрал информацию о клиенте?		
3. Подготовил рекламные и презентационные материалы?		
4. Выстроил план беседы с клиентом?		
Достигнута ли цель: всесторонняя подготовка к переговорам ? (обведите кружком)	Да	Нет
2. УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА		
1. Поприветствовал собеседника, приветливо улыбнулся?		
2. Представился четко и вежливо?		
3. Сообщил о цели встречи?		
4. Невербальное поведение: доброжелательная интонация, открытая поза, зрительный контакт, организация пространства?		
Достигнута ли цель: отношения доверия? *(обведите кружком)*	Да	Нет
3. ФОРМИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА		
1. Задавал открытые вопросы, собирал информацию о клиенте?		
2. Использовал приемы активного слушания (парафраз, уточняющие вопросы, «подстройку»)?		
3. Невербальное поведение: заинтересованная интонация, открытая поза, зрительный контакт?		
4. Использовал ли приемы СПИН или техники выявления потребностей?		
Достигнута ли цель: клиент осознает потребность в страховании и заинтересован в продолжении разговора?	Да	Нет
4. ПРЕДЛОЖЕНИЕ РЕШЕНИЯ		
1. Логически аргументирует предложение?		
2. Передает партнеру позитивное отношение к предложению?		
3. Использовал приемы языковой подстройки?		
4. Невербальное поведение: удерживал внимание клиента (жесты, интонационная выразительность, использование приемов демонстрирования)?		
Достигнута ли цель: интерес к предложению? (обведите кружком)	Да	Нет
5. ОТВЕТ НА ВОЗРАЖЕНИЯ КЛИЕНТА		
1. Логически аргументирует ответ, говорит с клиентом о его выгоде?		
2. Принимает во внимание, обсуждает предложение, клиента?		
3. Невербальное поведение: доброжелателен к клиенту?		
4. Не спорит с клиентом, отвечает на вопросы с позиции консультанта?		
Достигнута ли цель: клиент подтверждает, что получил ответы на свои вопросы (возражения)? (обведите кружком)	Да	Нет

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 40

6. ЗАВЕРШЕНИЕ СДЕЛКИ		
1. Заполнил и подписал заявление страхователя?		
2. Логически подвел к завершению беседы, отметил позитивные моменты и достигнутые договоренности?		
3. Подтвердил дату, время следующего контакта?		
Достигнута ли цель: продажа страхового продукта? (обведите кружком)	Да	Нет
7. ПОЛУЧЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ, ВЫХОД ИЗ КОНТАКТА.		
1. Использование техники взятия рекомендаций?		
2. Обосновал ли для клиента причины взятие рекомендаций?		
3. Взял три и более рекомендаций?		
4. Собрал необходимую информацию о рекомендуемых?		
5. Поблагодарил клиента, сделал комплимент, попрощался?		
Достигнута ли цель: расширение клиентской базы? (обведите кружком)	Да	Нет
8. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ		
1. Объективно ли оценил достижение цели? (Насколько выполнена цель?)		
2. Объективно оценил собственные навыки продаж? (что удалось в ходе встречи, что можно улучшить).		
3. Внес результаты встречи в карточку клиента?		
4. Наметил ли дальнейшие шаги работы с клиентом? (в соответствии с критериями SMART проанализировал возможности кросс-продаж).		
Достигнута ли цель: план дальнейшей работы с клиентом? (обведите кружком)	Да	Нет
Примечания *(особенности переговорного процесса, замеченные наставником, хорошие стороны работы стажера и зоны дальнейшего развития)*		