sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 41

**Иван РЫБКИН,**
*начальник управления обучения и развития персонала, директор центра профессиональной подготовки, «РЕСО-Гарантия»*

# КАК МЕНЕДЖЕРУ НАБРАТЬ АГЕНТСКУЮ ГРУППУ

**Для того чтобы сформировать успешную агентскую группу, прежде всего, надо понять: по каким критериям набирать людей в свой коллектив, где их искать и как выстраивать беседу, чтобы они прониклись вашей идеей.**

Если вы спросите у начинающего менеджера, рекрутировал ли он кого-нибудь, то, скорее всего, получите отрицательный ответ. На самом деле, это неверно. Все мы периодически бываем рекрутерами. Даже когда в товарищеской беседе говорим: «Пойдем в кино!» и приводим определенные доводы конкретному человеку. Самое главное в этот момент – правильно подать свою идею. Потому что основной принцип рекрутинга – это «продажа» идеи (неважно, похода в кино или профессии страхового агента). Если идея слабая, то с вами даже в кино не пойдут.

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 42



Другой принцип рекрутинга – его постоянство. Имеется в виду, что нужно рекрутировать всегда. И этот процесс никогда не должен прекращаться.

## Схема агентской группы

Задача менеджера – объединить вокруг себя коллектив из 15-20 единомышленников. Сделать это непросто. И самое главное – найти того одного, который поверит менеджеру и пойдет за ним. Он приведет за собой следующего, тот – еще одного, и далее по цепочке. На первый взгляд, схема рекрутинга напоминает MLM. Но это ошибочное представление. В MLM требуется набрать сотрудников под «продажу бизнеса человеческой пирамиды». Собственно продукт здесь не важен. А страховой менеджер должен не только набрать агентов, но и каждому из них дать знания о специфике бизнеса и продаже именно страховых услуг. Образно говоря, нам нужно влюбить рекрутируемых не только в себя, но и в страхование.

***Менеджер должен относиться к своим агентам как к бриллиантам, требующим огранки.***

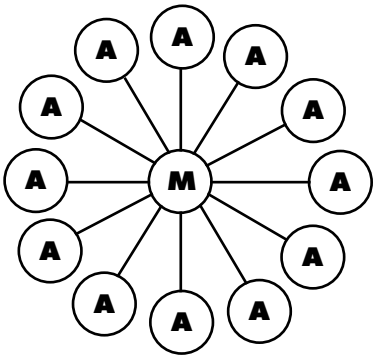
В идеале, все агенты группы должны стать профессионалами

- в страховании
- первичном андеррайтинге
- технике продвижения страхования через клиентов.

Схема агентской группы представлена на рисунке, где

М – это менеджер (ядро коллектива)

А – агенты, связанные с менеджером прочными нитями. Если нить недостаточно прочная, то рано или поздно такой человек уйдет из группы.



sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 43



Главное – занимаясь подбором и обучением агентов, не забывать о своем профессиональном развитии. Если менеджер перестанет постоянно наращивать объемы продаж, то рано или поздно агенты зададутся вопросом: зачем им такой руководитель? Если же забросить ежедневную работу с группой, то команда также неминуемо рассыпится. Причем, это актуально даже для устоявшегося опытного коллектива. Поэтому очень важно сохранять баланс между постоянным развитием личного и командного профессионализма и постоянно двигаться вперед.

## Характеристики потенциального агента

Все мы знаем, что агентов набирают по определенным характеристикам: возрасту, полу, социальному положению и т.д. Однако даже совпадение идеальных характеристик не гарантирует, что человек останется в бизнесе. Например, в нашей компании разработано огромное количество тестов для агентов. Мы с определенной долей уверенности можем предсказать, уйдет этот человек из страхования или будет работать. Но 100% гарантию дать все-таки не можем.

Есть явные зоны риска. Например, когда присутствуют такие качества характера как авантюризм, неконтактность, безответственность и т.д. Напротив, коммуникабельность, открытость и интерес к людям обычно свойственны успешным агентам.

Есть и такие характеристики, которые нужно проверять в первую очередь. Однако именно о них почему-то говорят крайне редко. Обсудим их более подробно.

### *Отношение к жизненным ценностям*

Очень важно сосредоточиться на отношении человека не только к страхованию, но и к его семье, работе, жизни в целом. То есть, к тем фундаментальным ценностям, которые есть у каждого из нас.

Зачастую бывает, что человек приходит на собеседование и говорит: хочу зарабатывать больше денег. Однако, не факт, что он пришел именно за деньгами. Не исключено, что он планирует немного отсидеться в тихом уголке, где у него не будет начальников и ни перед кем не придется

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 44



отчитываться. Или он рассчитывает, что платить ему будут много, а на работу вызывать редко. Бывает, что человек хочет как-то развиваться, но не знает, как именно. Поэтому очень важно понять, что действительно человеку нужно и готов ли он активно менять свою жизнь. Надо сказать, что если менеджер не доберется до жизненных ценностей соискателя, тот никогда не проникнется его идеями.

Удивительно, что никто не говорит и о такой важной характеристике, как отношения между соискателем и менеджером. Нередко бывает, что люди изначально друг другу не нравятся. Я считаю, в таком случае лучше и не начинать работать вместе. Ведь от работы надо обязательно получать удовольствие.

Я бы порекомендовал начинающим менеджерам брать в коллектив всех лояльных агентов. А дальше время все расставит на свои места.

### *Финансовое положение агента*

Мне нередко задают вопрос: каких соискателей лучше брать – тех, которые зарабатывают много или, наоборот, мало. Не секрет, что обычно в страхование приходят люди, зарабатывающие ниже среднего уровня. Хотят получать большие деньги. При этом даже не знают, что это такое. Как следствие, они боятся работать с тем слоем клиентов, у которого деньги действительно есть. Конечно, со временем этот страх пройдет. Но на начальном этапе лучше все-таки брать людей, у которых есть хоть какая-то «подушка на будущее» (в виде мужа, родителей и т.д.). Я имею в виду, что у них должен быть близкий человек, который в первое время может оказывать материальную поддержку. Потому что если соискателю нужны деньги уже сегодня, менеджер не сможет удержать его в группе.

***Начинающие агенты, как правило, боятся работать с обеспеченными клиентами.***

Многие менеджеры не знают, стоит ли брать на работу совместителей. Я считаю, что стоит. На первых порах обязательно. Но сразу же нужно приучать их к мысли о постепенном переходе в страхование. Как правило, они до последнего цепляются за свою штатную должность на каком-нибудь предприятии и боятся ее бросать. Поэтому для совместителя надо сразу же составлять план продаж и определять deadline. Пусть решает, какие деньги ему нужны, чтобы оставить старую работу. Для одних это

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 45



$400-500 ежемесячно, для других – 1000. Нередко наблюдаю, как менеджеры годами «возятся» со своими совместителями. Те и уходить не уходят, и денег особых не приносят. Поэтому deadline должен быть обязательно, иначе менеджер просто выдохнется.

### *Предыдущий опыт делового общения*

В принципе, идеальный кандидат – это человек, у которого есть связи и готовое «поле» клиентов. Но надо быть реалистами и понимать, что такие люди очень редко переходят в другую сферу бизнеса. А если и переходят, то только после принятия обдуманного решения. Лучше всего договариваться с ними о схемах взаимодействия. А если не получается, то набирать в свою группу людей попроще – возможно, без связей, но инициативных и активных.

## Каналы поиска агентов

Как начинающий менеджер может подбирать себе агентов? Он либо беседует с кандидатами, самостоятельно приходящими в страховую компанию, либо агитирует своих родственников и знакомых. В первом случае, менеджер внимательно изучает профессиональный опыт соискателя. Конечно, идеальный вариант – это бывшие руководители или страховые агенты из других компаний. А мне, например, очень нравится такая категория, как клиенты. Они изначально лояльно настроены к страхованию, потому что уже попробовали его на себе. Но мы не станем сейчас рассматривать идеальные варианты. Поговорим, наоборот, о наиболее распространенных ситуациях. Люди каких профессий чаще всего приходят на собеседование в страховые компании? Педагоги, отставные военнослужащие и домохозяйки. Брать начинающему менеджеру их в свою команду или не стоит? На мой взгляд, это спорный вопрос.

Например, домохозяйки. С одной стороны, у них есть свободное время для работы и возможно, достойный круг общения. С другой стороны, их полностью обеспечивает муж, и им ничего не хочется делать. Если они подаются в страхование от скуки, то это не очень удачный вариант. Но если такая барышня поймет, что она полностью зави-

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 46



***Если менеджер не умеет приказывать, то вряд ли сможет сработаться с бывшим военнослужащим.***

сит от мужа и ничего в этой жизни не умеет (вдруг, с мужем что-то случится?), то есть шанс, что она станет неплохим агентом.

Или педагоги и отставные военные. Последние – очень интересная категория. Они отличаются железной дисциплиной и точно выполняют технические задания. Проблема заключается только в том, что им нужно давать четкие указания. Если менеджер не умеет приказывать, то вряд ли сможет сработаться с бывшим военнослужащим.

Педагоги, как правило, очень хорошие и милые люди. К тому же обладают таким замечательным качеством, как терпение. Просто это совсем другая профессия, поэтому при беседе, в первую очередь, нужно обращать внимание на человеческие качества соискателя.

А как же быть с родственниками? Стоит ли брать их в свою группу? Я считаю, что родственники хороши для обслуживания семейного портфеля. Когда супер-агент или менеджер физически не успевает охватить всех своих клиентов, он оценит такую помощь.

Но в группе людям ежедневно необходимо давать задания, контролировать их и добиваться выполнения. Представьте, как отреагирует на подобное поведение, супруга или сестра...

Нередко бывает, что менеджеры приводят в группу своих друзей, которые, заметив, что у товарища появились деньги, тоже решили попробовать себя в страховании. Довольно быстро они начинают обижаться на замечания и просят поделиться с ними клиентами. У хороших продавцов такие истории сплошь и рядом.

А вот дети и знакомые родственников (желательно дальних) – это интересное решение проблемы. Потому что с ними мы связаны не настолько тесными узами. Даже если они начнут жаловаться, серьезный конфликт маловероятен.

## Техника убеждения потенциального агента

Очень важно постоянно говорить о страховании со всеми людьми, которые хотя бы немного подходят по характеристики потенциального агента. Как выстроить свою бе-

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 47



седу, чтобы убедить их принять верное решение? Для этого существует специальная технология.

Самое главное – правильно выбрать момент для разговора и постараться расположить к себе человека. А затем говорить только о нем. У каждого человека достаточно проблем, которые он не против обсудить. Например, какое-либо заболевание. Понятно, что мы не сможем вылечить его. Но трудностей, связанных с деньгами, поможем избежать. Причем, предложим очень простое решение: серьезную работу с профессиональным развитием и хорошими деньгами. На самом деле, очень многие проблемы можно решить с помощью хорошей работы. Даже такие, на первый взгляд, нематериальные, как завоевание авторитета у детей или сохранение семьи.

Далее необходимо понять, что человек знает о страховании и как к нему относится.

Затем – побеседовать об интересах кандидата. Чтобы мотивировать человека к работе в новой сфере деятельности, необходимо задавать как можно больше вопросов. Все люди разные, со своими убеждениями и ценностями. Но наш бизнес тем и хорош, что любой человек может добиться в нем успеха. Главное, понять – готов ли он направить на достижение этой цели все свое время, ресурсы и силы.

А что делать в том случае, когда человек не видит страхование сферой своей деятельности? Нужно уметь проанализировать варианты его трудоустройства. Для этого можно задать следующие вопросы:

- Где вы планируете работать?
- Какой у вас для этого есть опыт?
- Сколько вы хотели бы получать?
- Что вы хотели бы делать за такие деньги?
- Умеете ли вы работать с людьми?
- Чего вы мечтаете добиться в работе? И т.д.

Достаточно немного пофантазировать и уже понятно: наш это человек или он вообще не подходит для работы в страховании.

Следующий шаг – представление компании. Я рекомендую сразу же говорить о перспективах карьерного роста и о том, что любой агент может развиваться и стать мене-

sst-01.qxd 29.03.2007 20:16 Page 48



джером. Причем, у каждого есть шанс создать свою группу. Надо только чтобы руководство поверило в менеджерские способности агента. Как этого добиться? Постоянно наращивать темпы своего профессионального роста. Приносишь ежемесячно в компанию такую-то сумму – и все, в тебя верят.

***На создание крепкой агентской группы требуется не меньше года.***

Представим, что менеджер смог убедить кандидата освоить профессию страхового агента и привел его в компанию. Сначала новый агент отправляется на обучение, параллельно встречаясь с менеджером и получая от него технические задания. Затем начинает их выполнять, потом – приносить первые деньги. И вот тут его интерес и активность могут пойти на спад. Ведь обычно агенты рассуждают следующим образом: я пришел в страхование полтора месяца назад и потратил их на то, чтобы заработать какие-то 100 долларов. Задача менеджера – показать ему, сколько времени он потратил на то, чтобы их заработать. Точнее, сколько он работал с этим конкретным клиентом. И объяснить, что прошедшие полтора месяца надо воспринимать как инвестиции в обучение и дальнейшее развитие.

Менеджер должен быть готов к тому, что далеко не все агенты, которых он наберет первоначально, останутся с ним надолго. Группа формируется постепенно, шаг за шагом. И на создание крепкой команды потребуется не меньше года. Но для того чтобы через год она эффективно заработала, надо уже сейчас постоянно беседовать с новыми и новыми людьми и убеждать их прийти в страхование.

Сейчас очень много говорят о перспективах развития агентских сетей. Надо сказать, что я не боюсь изменений и нововведений. Просто знаю, что добровольное страхование будет продаваться, в первую очередь, через агентскую сеть. Потому что это интеллектуальная услуга и ее надо уметь донести до клиента. Поэтому задача менеджера – найти тех людей, которые помогут ему эффективно работать. Ведь если он не подберет себе хорошую команду, то придут агенты конкурента и уведут перспективных клиентов.