

18+

ИРИНА НОВОСЕЛЬСКАЯ
АНАСТАСИЯ МАЛКОВА

ВОЗРОЖДЕНИЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ЗА 9,5 НЕДЕЛЬ

ДНЕВНЫЕ И НОЧНЫЕ
МЕТОДЫ РАБОТЫ
С КОМАНДОЙ



Ирина Новосельская

**Возрождение отдела продаж
за 9,5 недель. Дневные и ночные
методы работы с командой**

«Издательские решения»

Новосельская И.

Возрождение отдела продаж за 9,5 недель. Дневные и ночные методы работы с командой / И. Новосельская — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-679776-5

Практическое руководство по трансформации отдела продаж за 9,5 недель. Авторы тандема «Феникс» Ирина Новосельская и Анастасия Малкова предлагают методику, сочетающую «дневные» (рациональные техники продаж) и «ночные» (психологические, эмоциональные) методы работы с командой. Пошаговый план включает диагностику сотрудников, утренние школы, мотивационные беседы и коучинговые инструменты. Книга основана на реальном опыте работы с сотнями компаний.

ISBN 978-5-00-679776-5

© Новосельская И.
© Издательские решения

Содержание

ВВЕДЕНИЕ. Если отдел продаж напоминает пепел...	6
Глава 1. Что такое дневные и ночные методы. От «дур на каблуках» к росту на 400%	8
Ночная сторона обучения	10
Точка входа – не голова	12
Глава 2. Проводим дневную диагностику сотрудника	13
Как провести диагностику навыков: пошаговое наблюдение	14
Шаблон диагностики: простой инструмент для внимательного руководителя	16
Чек-лист дневной диагностики сотрудника	17
Глава 3. Проводим ночную диагностику сотрудника	19
Как провести мотивационную беседу: 5 этапов	20
Какие вопросы помогают раскрыть мотивацию?	22
Как интерпретировать ответы	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Возрождение отдела продаж за 9,5 недель Дневные и ночные методы работы с командой

**Ирина Новосельская
Анастасия Малкова**

© Ирина Новосельская, 2025

© Анастасия Малкова, 2025

ISBN 978-5-0067-9776-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ВВЕДЕНИЕ. Если отдел продаж напоминает пепел...

Мы находимся в переговорной комнате одной компании, которая позвала нас провести обучение для сотрудников. Здесь операционный директор, руководители отделов, вся дистрибуция.

И это кошмар.

Директор обрисовывает нам ситуацию в компании. Не стесняясь в выражениях, описывает работу своих сотрудников в их присутствии. Снижение продаж, эффективности, прибыли. Ноль системы, ничего не работает. Люди плохо знают свои задачи, плохо работают. План продаж не выполняется, личные планы тоже. В отделе продаж текучка. Некомпетентные продавцы, которые не умеют общаться и продавать. Хорошие все ушли сами. Плохих, которые есть на рынке, обучать некому. Соппротивление будет колоссальное, – предупреждает он нас.

Смотрим на присутствующих – никто в обморок не падает. Наоборот, улыбаются. Видимо, это уже обсуждалось неоднократно. Значит – закатываем рукава и начинаем работать.

Или другая ситуация. Растущий рынок, продажи растут. Но умный, проактивный руководитель понимает: это не заслуга компании, просто сейчас пришла очередь из клиентов, и продавцы только выдают товар. Рано или поздно рост заканчивается. Конкуренция растет, рынок стабилизируется, а потом начинает падать. А в компании слабые продавцы, которые не умеют общаться с клиентами и продавать. И если ничего не менять – падение продаж неизбежно.

С такими ситуациями мы сталкиваемся постоянно, это наша специализация. Мы – это тандем «Феникс»: Ирина Новосельская и Анастасия Малкова.

Ирина – психолог, бизнес-тренер, консультант по вопросам профессионального развития, специалист по гештальт-терапии, психодраме, акмеологии; за плечами – 25 лет практики. Анастасия – коуч АСС ICF, бизнес-тренер, эксперт по управлению персоналом, с 13-летним опытом работы в HR крупных компаний на руководящих позициях.

Мы проводили обучение сотрудников в компаниях «Автомир», «Газпромэнерго», Beiersdorf (Nivea), «Арпиком» (рестораны Goodman, «Филимонова и Янкель», «Колбасофф»), Hyundai Auto Kazakhstan, Familia, «Астана-Моторс», «АвтоГЕРМЕС», Coffee&Beer House, ГАЗ, сети салонов красоты «Пальчики», сети магазинов «Четыре лапы», сети ресторанов «Сбарро», Московской службе занятости населения, «Московском областном банке» и других.

Наш тандем «Феникс» часто зовут, когда надо возродить отдел продаж из пепла. И нам это удается благодаря подтвержденной многолетней экспертизе в сфере управления персоналом, бизнес-тренингов, психотерапии, коучинга.

А еще – благодаря нашей авторской технологии обучения. Мы называем наш подход иньянским. Он сочетает так называемые «дневные» и «ночные» методы, рациональные и метафорические, жесткие бизнес-техники и мягкие эмоциональные состояния.

Подробнее о нашем методе мы рассказываем в первой главе. Пока произнесем только самое главное.

Возможно, вы когда-то приглашали тренеров для обучения персонала. Был флипчарт, графики, людям рассказали про установление контакта с покупателем, выявление потребности, презентацию продукта, обработку возражений и завершение сделки.

Тренинг прошел – но ничего не изменилось. Сотрудники просто не применяют то, что они узнали. Знания остались в пассиве.

Чаще всего, к великому сожалению, обучение – это начитывание лекций. Знание залезло, оно где-то лежит, лежит, потом отваливается за ненадобностью.

В подобных тренингах упускается самая важная вещь. Присваивается и становится регулярным только то знание, которое пропущено через ощущения. Наш метод обучения заточен

на то, чтобы на каждом этапе участники испытали свое личное отношение, и уже на их личное ощущение ложились рекомендации тренера, его опыт и теория продаж.

После обучения по такой технологии новые знания не развидишь и не забудешь, они буквально встраиваются в структуру клетки.

А еще в нашей философии заложена вера в потенциал людей. Часто руководитель не замечает или не обращает внимания на тех людей, которые с ним работают, не работает с их мотивацией, с повышением уровня их компетентности. И сотрудники показывают средние или низкие результаты продаж.

Если на человека обратить искреннее внимание, начать с ним разговаривать, интересоваться им, помогать в развитии – изменения происходят радикальные. У сотрудников компании появляется ощущение счастья, они меняются даже внешне, они с удовольствием учатся, лучше работают. Растет удовлетворенность клиентов, продажи поднимаются – не на короткий срок, а надолго.

В этой книге мы поделимся подробной пошаговой инструкцией возрождения вашего отдела продаж по нашему методу. Используя информацию из этой книги, руководитель отдела продаж сможет трансформировать свою команду, то есть тех людей, которые работают уже сейчас. Даже если на данный момент они показывают средние или низкие результаты.

Если вы руководитель отдела продаж, мы очень рады приветствовать вас в числе наших читателей. Мы постарались сделать инструкцию простой и понятной для вас. Технология описана подробно, по неделям, а где-то и по минутам.

Если вы владелец или директор компании, мы приглашаем вас познакомиться с технологией, описанной в книге. И если она вам отзывается, предлагаем поделиться ею со своим РОПом, она станет для него полезной дорожной картой.

Мы представляем ваш отдел продаж как корабль, который идет в определенном направлении. Может быть, он плывет по течению. Может быть, застоялся дольше, чем хотелось бы, на месте. Вы хотите его развернуть и направить к нужной вам цели. Здесь нужна очень технологичная профессиональная работа капитана. Мы подсветим этот путь, укажем на трудные места, дадим рекомендации и расставим маяки, которые помогут развернуть ваш корабль и направить его к вашим целям.

Итак, ждем вас в первой главе.

Глава 1. Что такое дневные и ночные методы. От «дур на каблуках» к росту на 400%

Задача стояла трудная: научить мастеров-приемщиков кузовного сервиса продавать дополнительную услугу людям, которые приезжают по страховке. Клиент сложный: он оплатил страховку, затем, например, у него в ДТП помяли крыло, нужно выпрямить и покрасить. Конечно, человек, рассчитывая уложиться в страховую сумму, к любым допродажам относится очень настороженно.

А цель была как раз такая – расширение заказ-наряда, то есть нужно было научиться продавать дополнительные услуги.

Руководители компании – крупного автомобильного дилера – решили привлечь специальных людей для обучения продажам своих мастеров-приемщиков кузовного сервиса и объявили тендер. Но поставили условие: 50% гонорара тренера выплачивается только после достижения планового показателя их подопечными учениками.

Тренеры, которые подали заявку, от такого предложения отказались. Согласилась только Ирина Новосельская.

У руководителей компании тут уже начались сомнения – слишком непривычным, уж очень «психологическим», был её метод. Автомобильная сфера – мужская, brutальная, с жёсткими бизнес-принципами. Слово «психолог», «психологический» тогда было почти запрещённым, ругательным, как чёрная метка.

Но за Ирину стояла горой Анастасия Малкова – руководитель отдела оценки и развития персонала. Она, выходец из коучинга, очень верила в подход Ирины, в потенциал людей и в то, что правильно заточенный подход в «мягком» обучении обязательно даст бизнес-результат.

«Да, я была уверена, что от нашего внедрения изменения будут. Однако так много других влияющих факторов, и не всё зависит от меня. И да, я могла отказаться от рискованного контракта, и это было бы разумным. Но означало бы, что я не верю в себя, в свой метод, – говорит Ирина. – Я понимала, что, возможно, сейчас морожу какую-то дурь. Но мне нужно было пойти туда, в это испытание. Проверить себя и свой подход к развитию людей».

Обучение в аудитории было коротким – несколько дней. А потом началось послетренинговое сопровождение. Десять цехов на МКАДе, лужи, таял снег. Мастер-приемщик встречал клиента с автомобилем на улице, а Ирина с чек-листом бегала за ним и отмечала, как мастер вёл разговор. В проекте было 33 мастера – 33 богатыря, как их называла Ирина, а ещё 10 начальников кузовных цехов.

Сказочные аналогии на этом не закончились. Во время программы Ирина стёрла три пары сапог – буквально, не метафорически. От таких рабочих и погодных условий они просто развалились.

Ирина слушала телефонные звонки мастеров, наблюдала за их очными беседами с клиентами. Потом всё это разбирали, перестраивали, они составляли свои воронки вопросов или подбирали свои аргументы.

«Это была очень интересная работа, постепенно «ученики» не только привыкли ко мне, но и вкусили удовольствие от обучения на рабочем месте. Если я пропускала запланированный визит, мастера-приёмщики при следующей встрече сетовали, говорили, что ждали меня».

Процесс развития шёл, и это нас удовлетворяло. А вот результат – ноль. Через месяц – результат ноль, через два месяца – ноль.

А через 5 месяцев – рост на 400%. Мы ставили задачу на 20% увеличиться, а у нас 400%. Конечно, мы ждали и верили. Но не на столько же!..»

По итогам программы мастера научились разогревать потребность клиента. Раньше они либо ничего не предлагали, либо навязывали. А это всегда неприятно. Как клиенту, так и специалисту. Здесь же мастера-приёмщики научились делать расширение заказа органично, через контакт, через вопросы по схеме SPIN. Теперь они смогли достучаться до клиента, подвести к мысли, что ему эта услуга нужна.

Например, после того как выпрямили и покрасили дверь на автомобиле, логично защитить лакокрасочное покрытие от будущих повреждений, установив бронеплёнку. Столько труда уже вложено, так тщательно подбирали колер, так красиво это выглядит, а потом любая царапина – и уже не комильфо.

«Это была огромная победа, – говорит Ирина. – Победа в росте допродаж. И победа в доверии моих коллег к самому методу. Здесь необходимо вспомнить, что к тому моменту на мне уже было клеймо психотерапевта. Все остальные тренеры – бизнес-тренеры, а я какая-то левая, терапевтическая.»

Да и представители бизнеса, наши заказчики, тоже смотрели на нас с сомнением: мол, психологи тут что-то бегают на каблуках, дуры эти»».

Второй «дурой на каблуках» была Анастасия, которая пробивала броню недоверия внутри компании. В частности, Настя добилась обучения начальников цехов, потому что «обучать только линейный персонал – это всё равно что кипятить океан».

А тут такой взрыв процентов, такой явный бизнес-результат. Жёсткие мужчины из автомобильной сферы сами на себе испытали вкус и аромат тонкой психологической работы. И они растаяли. Кажется, мы обелили и отвоевали право на жизнь психологии в этом бизнесе.

С этой победы и началась история нашего тандема «Феникс», Ирины Новосельской и Анастасии Малковой, двух авторов этой книги. И история нашего метода, который объединяет жёсткие бизнес-процессы и психологию, «дневные» и «ночные» методы обучения.

Ночная сторона обучения

Чем отличается результативное обучение сотрудников от безрезультатного? Почему так часто обучение команды оказывается бесполезным, вызывает отторжение и оскомину?

Да потому что традиционно в обучении используются исключительно жёсткие рациональные методы, которые мы называем «дневными». Приходит тренер, на слайде демонстрирует, скажем, алгоритм работы с возражениями, и говорит: надо присоединиться к возражению, уточнить, аргументировать, закрыть. Вот тебе пример, как это делается. Давай, погнали.

На бизнес-тренингах стараются дать информацию «без воды»: теорию продаж, схемы, графики, жёсткие алгоритмы и чек-листы. Четко, структурно, динамично – как и положено в бизнесе.

Но, как мы говорим, вместе с водой выплёскивают и ребёнка:

- Сотрудников «загоняют» на обучение, и они не успевают настроиться.
- Слушателям дают общие готовые решения, но они никак не могут понять, как с их уникальным опытом вписаться в это решение. Они ведь уже выходили в торговый зал или говорили с потенциальными покупателями по телефону.
- Продавцы с трудом представляют, как тот же SPIN может реализоваться и звучать в живом разговоре с разными людьми – надменным мужчиной в пиджаке, раздражённым экономным парнем или промокшей женщиной с двумя маленькими детьми.
- Менеджерам по продажам часто кажется, что это не связанная с реальной жизнью ерунда. Их отрывают от нормальной работы с клиентами, чтобы рассказать о каких-то заумных субстанциях. Возникает сопротивление.

Наша технология обучения построена по-другому. В ней есть и чёткие алгоритмы, схемы, чек-листы, аргументы. Да, она рациональная и вся оцифрованная. Но ещё в ней очень много работы с ощущениями, подсознанием, «детской» частью человека. Сначала мы помогаем человеку раскрыться, расслабиться, ощутить потребность в новых знаниях и только потом помогаем подогнать технологию продаж под его собственную фигуру и жизненный опыт.

Особенность в том, чтобы на каждом этапе обучения участники испытали своё личное отношение. Пока чувства не включаются, пока информация идёт только от ума – это только записанные знания, которые не будут присвоены, не будут использоваться и скоро забудутся.

Например, когда нам надо проработать с менеджерами по продажам какую-то тему, скажем, «установление контакта с покупателем», мы сначала просим участников оценить своё умение устанавливать контакт и вспомнить истории из практики, поделиться всем этим с коллегами по отделу.

Ребята делятся: у кого-то хорошо устанавливается контакт с девушками, а вот когда приходят серьёзные сердитые мужики – тут запал и пропадает. Вспоминают забавные истории, смеются.

Дать себе оценку перед коллегами, послушать про их самооценку – если не волнующее, то вовлекающее мероприятие. У группы включаются живые яркие эмоции. Это совсем не то, что в 10.00 рассадить всех на стулья в переговорной и в 10.01 начать чертить схемы на флипчарте.

Следующий шаг в нашем тренинге – игра. Один из участников играет покупателя, второй – продавца, которому надо установить контакт с клиентом. Всё происходит на глазах у коллег из отдела. И тут не обойтись без эмоций. Сами участники, скорее всего, немного волнуются и опасаются упасть в грязь лицом. Наблюдатели сравнивают себя с участниками игры.

Кто-то из участников, возможно, продемонстрирует интересные и неожиданные приёмы. Коллеги, скорее всего, сразу запомнят их и заберут в свою копилку. С другой стороны, выявляются опасные и слабые места установления контакта, делаются выводы. Возникает любопытство: а как сделать правильно, а как можно было бы по-другому?

И всё это происходит до того, как будет дан какой-либо – для кого-то новый, для кого-то забытый старый – теоретический материал про small talk или принципы активного слушания.

Так как всё происходящее и каждый последующий шаг обучения связаны с эмоциями, это очень глубоко впечатывается в человека, входит в структуру клетки. И таких приёмов в нашей технологии очень много.

Это и есть методы, которые мы называем «ночными». Они про экологичное даже не обучение, а индивидуальное развитие. По сути, процесс близок к коучингу. Мы не насаждаем знания извне, а создаём потребность в этих знаниях изнутри. Когда потребность возникла, новые инструменты присваиваются и применяются очень охотно.

Точка входа – не голова

«Ночные» методы в обучении продажам нужны ещё и потому, что в целом в процессе покупки много нерационального. Люди принимают решения сначала детской частью личности. «Хочу» или «не хочу»? Непонятно почему. И уже после взрослая часть личности подбирает аргументацию для этого «хочу». Это законы психологии человека.

Продавец, который обучается по нашему методу, начинает понимать, что внутри покупателя много нерационального, стихийного, спонтанного, детского. Он учится, во-первых, это увидеть, во-вторых, управляться с этим.

Наш метод учит продавца не втискивать клиента в воронку, а почувствовать, где клиенту неудобно, где не хватает ясности или тепла. Как только продавец начинает видеть, а не просто слышать, покупателя, возникает совершенно другой уровень взаимодействия. Это и есть переход от механической продажи к живому диалогу, от выполнения скрипта – к влиянию.

Если вы руководитель бизнеса, который всю жизнь опирался на цифры, КРІ и воронки, у вас, вероятно, появится сомнение. Сможет ли ваш РОП, человек без психологического образования, без подготовки в коучинге или терапии, освоить такой подход?

Или, если вы и есть руководитель отдела продаж, получится ли у вас лично запустить эти процессы в команде?

Мы уверены, что да. Для этой книги мы отобрали только те приёмы, которые просты в применении, даже если у вас нет никакого опыта в «мягких» практиках. Они понятны, логичны и адаптированы к бизнес-среде. Мы предлагаем конкретные инструменты, которые можно сразу применять в повседневной жизни отдела.

Мы уже упомянули три базовых инструмента: сбор индивидуальных запросов, самооценивание и игровой метод. Дальше мы опишем и другие инструменты: метафора, техника при-сваивания, особый механизм обратной связи, и ещё несколько приёмов, которые вы с успехом и удовольствием сможете использовать в своей практике управления. Мы покажем, как адаптировать эти «ночные» элементы в ваш стиль руководства и корпоративную культуру.

И ещё раз подчеркнём: наша технология построена на балансе. Мы не предлагаем уйти в эмоции, забыв про бизнес. Мы не отменяем план-факт, отчётность, трекары, CRM. Мы лишь предлагаем добавить туда ощущение живого человека (внутри клиента и внутри сотрудника).

Мы умеем работать с логикой и цифрами, но утверждаем, что без эмоций обучение не работает. Поэтому мы не противопоставляем «дневное» и «ночное». Мы их соединяем.

И мы верим, что любой руководитель, даже самый жёсткий, требовательный и рациональный, может освоить этот подход. Если у него есть одно качество: открытость к тому, что он пока не пробовал. Потому что именно там, за границей привычного, начинаются настоящие трансформации.

А начинается всё, как и положено в хорошей работе, с диагностики. Её мы и разберём в следующих главах.

Глава 2. Проводим дневную диагностику сотрудника

Эффективность сотрудника во многом зависит от двух важных групп факторов.

Первая группа – это операционные составляющие: знания, умения, навыки, которыми человек владеет и применяет в работе.

Вторая группа – мотивационные: потребности, интересы, мотивы, цели, смыслы, то есть всё, что «горит внутри».

По сути, мы и здесь видим дневную и ночную сторону. Дневная – та, что лежит на поверхности, её видно и слышно. Ночная – та, что глубже, тише. Исходит от интуиции. Но от неё зависит гораздо больше, чем кажется на первый взгляд.

Когда мы хотим возродить или трансформировать отдел продаж, нам нужно работать с обеими сторонами. И начинаем с диагностики, которая в нашей технологии тоже делится на две части.

Дневная диагностика – это оценка навыков: что человек умеет делать в продажах, как он себя ведёт, какие инструменты использует.

Ночная – это мотивационная беседа с сотрудником, разговор про смыслы, про внутреннее «зачем», про то, что может мешать или наоборот зажигать изнутри.

В этой главе мы подробно разберём дневную часть. Ей мы отводим **первую неделю** из упомянутых девяти с половиной. Про ночную – поговорим в следующей главе. Обе части понятные и довольно простые в реализации. Здесь не требуется психологическое образование или какой-то особый инструментарий. Только внимание, наблюдательность и готовность заметить то, что обычно пролетает мимо.

Чтобы провести дневную диагностику, не нужно устраивать специальное оценочное мероприятие. Вы просто можете прослушать телефонный звонок, присутствовать на встрече, наблюдать из зала или посмотреть видеозапись.

Главная задача – **не вмешиваться и не оценивать человека как личность, а наблюдать его действия**, фиксируя, что именно он делает на каждом этапе общения с клиентом.

Как провести диагностику навыков: пошаговое наблюдение

Как вы знаете, процесс продажи делится на 5 ключевых этапов: **установление контакта, выявление потребностей, презентация, работа с возражениями, завершение продажи.**

Каждый из этих этапов мы разложили на конкретные приёмы и действия, которые можно научиться замечать. Это вполне осязаемые вещи: была ли улыбка, задал ли открытые вопросы, резюмировал ли договорённости, и так далее.

1. Установление контакта

Это первый этап продажи, когда формируется первичное взаимодействие с клиентом. Здесь важно, насколько сотрудник создаёт атмосферу открытости и доверия.

Обратите внимание на следующие вещи:

- Есть ли зрительный контакт (в случае личной встречи)?
- Улыбается ли сотрудник – естественно, уместно?
- Соответствует ли его поза, мимика и жесты содержанию общения?
- Насколько совпадают темп и тональность речи с клиентом?
- Начинает ли разговор с чего-то нейтрального: короткого бытового комментария, неформального вопроса?

Даже эти простые элементы влияют на то, насколько клиент готов продолжать общение.

2. Выявление потребностей

Насколько сотрудник способен понять, что действительно имеет значение для клиента? Не переходит ли сразу к презентации?

Что стоит отслеживать:

- Использует ли воронку вопросов: от общих к более конкретным?
- Начинает ли с открытых вопросов, дающих клиенту возможность развернуться?
- Применяет ли приёмы активного слушания: парафраз, уточнение, краткое резюмирование?

Если выявление потребностей клиента проводится формально, это снижает точность и прицельность последующей презентации товара.

3. Презентация

На этом этапе важно, насколько сотрудник связывает характеристики продукта с тем, что действительно нужно клиенту.

Проверьте:

- Делает ли он акцент на мотивах, обозначенных клиентом ранее?
- Показывает ли преимущества не в общем, а применительно к ситуации клиента?
- Использует ли образные выражения, метафоры, описания, помогающие клиенту представить результат?
- Вовлекает ли клиента в процесс: задаёт ли уточняющие вопросы, отслеживает ли реакцию?

Презентация должна быть адаптированной именно под этого человека и его пожелания, а не универсальной для всех и каждого.

4. Работа с возражениями

Этот этап помогает понять, как сотрудник реагирует на сомнения клиента.

Важные признаки:

- Принимает ли он возражение спокойно, не вступает ли в спор? Присоединяется ли к чувствам и переживаниям самого клиента?
 - Уточняет ли, что именно стоит за возражением? Каковы его неудовлетворённые желания?
 - Меняет ли подход в обосновании, свои аргументы с учётом дополнительной информации, полученной от клиента?
 - Завершает ли этот блок уточняющим вопросом или подтверждением?
- Компетентная работа с возражениями сохраняет контакт и поддерживает доверие.

5. Завершение продажи

Финальный этап – не менее важен. Здесь многое зависит от точности и такта.

Наблюдайте:

- Замечает ли сотрудник сигналы готовности со стороны клиента?
- Подводит итоги общения, озвучивает договорённости?
- Уточняет оставшиеся вопросы?
- Делает предложение – спокойно и уверенно?
- Пробует предложить дополнительные продукты или следующий шаг?
- Завершает ли общение корректно и доброжелательно?

Мы предлагаем фиксировать поведение на каждом этапе, используя шкалу от 1 до 4, а также делая краткие комментарии.

Такой подход позволяет перейти от субъективных впечатлений («нравится / не нравится») к объективной картине: какие действия действительно происходят, а какие – нет.

Шаблон диагностики: простой инструмент для внимательного руководителя

Ниже вы увидите наш чек-лист, в котором удобно ставить оценки и оставлять комментарии.

Цифра 4 в чек-листе обозначает максимальную оценку по четырёхбалльной шкале.

Формат "___/4» означает «оценка из 4 баллов». То есть вы ставите свою оценку от 1 до 4, где:

- 1 – низкий уровень: признак совсем не проявляется, навык отсутствует.
- 2 – средний уровень: навык есть, но нестабильный, проявляется нерегулярно.
- 3 – хороший уровень: сотрудник уверенно использует приём, видно, что это часть его практики.
- 4 – высокий уровень: приём используется точно, естественно, без усилий.

После оценки идёт пробел для комментариев, где можно записать свои наблюдения.

Например: «Улыбка 2/4 – улыбается, но натянуто, только в начале разговора»

Чек-лист дневной диагностики сотрудника

1. УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА

Взгляд в глаза

___/4 _____

Улыбка

___/4 _____

Конгруэнтная поза

___/4 _____

Общий ритм жестов и речи

___/4 _____

Совпадающая скорость и тональность речи

___/4 _____

«Маленький разговор», «светская беседа»

___/4 _____

2. ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Выстроенная воронка вопросов

___/4 _____

Наличие открытых вопросов в начале сбора информации

___/4 _____

Активное слушание (парафраз, эхо, резюмирование)

___/4 _____

3. ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Презентует под выделенный покупательский мотив клиента

___/4 _____

Описывает характеристики товара,
указывает на его преимущества и делает акцент
на ценности товара именно для этого клиента

___/4 _____

Использует метафоры и картинки будущего

___/4 _____

Вовлекает клиента в действие

___/4 _____

4. РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

Принял возражение клиента

____/4 _____

Уточнил, что стоит за этим

____/4 _____

Презентовал товар/услугу под выясненную потребность

____/4 _____

Резюмировал, спросил у клиента о согласии

____/4 _____

5. ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОДАЖИ

Завершил презентацию после появления у покупателя

«сигналов готовности»

____/4 _____

Резюмировал полученные договорённости

____/4 _____

Уточнил непояснённые вопросы

____/4 _____

Предложил сделку

____/4 _____

Формировал новые потребности (допродажа)

____/4 _____

Поблагодарил клиента, тепло попрощался

____/4 _____

СИСТЕМА ОЦЕНКИ

Навыки сотрудника мы предлагаем оценивать по четырёхбалльной шкале:

Что делать с результатами этой диагностики – мы расскажем в главах 4 и 5. А в следующей главе разберём вторую часть диагностики – ту самую «ночную», которая отвечает не на вопрос «что умеет», а на вопрос «что внутри мешает или двигает вперёд».

Глава 3. Проводим ночную диагностику сотрудника

Чтобы отдел продаж работал по-настоящему эффективно, мало развивать только компетенции. Да, необходимо, чтобы продавец знал алгоритмы, умел задавать вопросы, обрабатывать возражения. Но если внутри него нет энергии, интереса, смысла и цели – все эти навыки будут лежать мёртвым грузом. Или применяться так, что клиент это сразу почувствует: «Ага, снова скрипт читают!...»

Вот почему мы говорим: «Нельзя заниматься только дневной частью – навыками и действиями. Нужно обязательно заглядывать в ночную сторону профессии – туда, где живёт мотивация».

Мы называем это мотивационной диагностикой. По сути, это разговор между руководителем и сотрудником. С вниманием и желанием понять, что происходит внутри этого человека:

- Что он хочет?
- Чего боится?
- Что его тревожит?
- Куда он вообще движется?

Один из главных инсайтов, которые мы получили за годы работы: люди на работе почти не разговаривают. Они общаются в перерывах, обсуждают дела на совещаниях, шутят. А по-настоящему не говорят. Руководители не знают, зачем человек ходит на работу, о чём он мечтает, хочет ли он здесь расти, или просто «переживает перед переездом».

Проведите мотивационную беседу. И вы поймёте, что имеет значение для сотрудника. А значит – как им управлять, как на него влиять. Вам станет понятно, стоит ли инвестировать в этого человека время и усилия. Если сотрудник в процессе мотивационной беседы даёт понять «мне неинтересно, я не собираюсь здесь задерживаться», это тоже результат.

Иногда сотрудники могут многое, но не хотят. Иногда наоборот – хотят, но не умеют. Иногда хотят, но не здесь. Иногда хотят всё сразу – и это тоже нужно увидеть.

Мы предлагаем вам алгоритм беседы, по итогам которой у руководителя появится ощущение: что за человек передо мной? куда он идёт? на что он готов? что для него сейчас имеет значение?

Это ощущение – неформальное, субъективное, оно очень точное. И именно оно подскажет вам, как действовать дальше с этим сотрудником.

Мотивационной диагностике мы предлагаем посвятить **вторую неделю** из наших запланированных девяти с половиной.

Как провести мотивационную беседу: 5 этапов

Мотивационная беседа – это неформальный и важный разговор. Предлагаем вам схему, которая поможет провести его максимально результативно.

Этап 1 – наладьте контакт

Поприветствуйте сотрудника, предложите чай, кофе, поговорите о погоде, о чём-то лёгком. Помогите человеку расслабиться.

Да и вам тоже нужно прийти в согласие со своим эмоциональным состоянием. Вы живой. И он живой. Важно в начале беседы почувствовать эту жизненную энергию.

Этап 2 – обозначьте цель беседы

Объясните, почему вы проводите эту беседу. Например, вы можете сказать, что хотите провести лёгкое обучение для сотрудников в формате утренней школы (подробнее об этом в следующей главе). Озвучьте, что это имеет большое значение для компании.

Немного расскажите, как вы сами относитесь к идее обучения. И даже про сомнения скажите, если они есть. Старайтесь быть искренним.

Обычно в такие моменты люди волнуются. Ваши искренние переживания помогут сотруднику немного успокоиться, почувствовать, что не только он сомневается и переживает.

Этап 3 – проясните отношение к обучению и развитию внутри вашей компании

Вот несколько вопросов, которые стоит задать:

- Когда он в последний раз учился?
- Как относится к учёбе?
- Что трудно? Что нравится? В чём сомнения?
- Что хочет для себя от будущего обучения? Это ведь уже не в вузе учёба, а на производстве. Это обучение – под конкретную рабочую задачу.

Это только часть вопросов. Остальные вопросы приведём чуть позже.

Слушайте собеседника внимательно. Постарайтесь избегать оценки и критики. Примите его взгляд. Даже если это расходится с вашим представлением.

Этап 4 – дайте обратную связь по результатам «дневной» диагностики

Говорите с сотрудником открыто, не скрывайте своего истинного отношения к его успехам и ошибкам. Обратите внимание: давая обратную связь человеку, нужно начать с похвалы, подсветить его сильные стороны. Они есть у каждого. Необходимо, чтобы человек получил подтверждение, что его ценит руководитель.

И уже после похвалы укажите на «зоны роста». Лучше именно так и назвать его слабые стороны и ошибки. Пусть ваш сотрудник их воспримет именно как план своей работы над собой в рамках тренинга.

Если это новичок, и вы не видели и не слышали, как работает стажёр, предложите ему самому себя оценить по предложенному алгоритму из дневной диагностики. Да, ему будет сложно, а возможно, и стыдно, оценивать себя самому. Помогите ему, задавая вопросы. Дайте ему поддержку. Напомните, что именно вам понравилось в его общении, когда принимали его на работу, когда неформально общались с ним или наблюдали за его общением с коллегами. Так вы вдвоём оцените сформированные умения.

И уже после похвалы задайте сотруднику вопрос про его зону роста. Каждый человек интуитивно чувствует, куда ему хочется расти, в развитии каких умений он нуждается. Оцените и эту часть личности сотрудника.

Этап 5 – сформулируйте задачи на обучение

Предложите вместе определить 2—3 личные цели, с которыми сотрудник пойдёт в обучение. Не формальные («пройти обучение»), а более конкретные:

- «Хочу научиться лучше слышать клиента»
- «Хочу научиться не бояться возражений»
- «Хочу почувствовать уверенность в закрытии сделки»

Запишите эти цели. Ваша задача – не продиктовать, а помочь сотруднику самому сформулировать, к чему он хочет прийти. Это и есть первый шаг к внутренней мотивации. Не «мне сказали», а «я сам выбрал».

Какие вопросы помогают раскрыть мотивацию?

Мотивационная беседа – это не анкетирование. Это живой разговор, где важно не столько задать все вопросы по списку, сколько услышать, что за ними стоит. Иногда одно слово, брошенное вскользь, скажет больше, чем длинная речь.

Чтобы разговор получился, нужны так называемые «открытые» вопросы. Те, на которые невозможно ответить просто «да» или «нет». Такие вопросы не должны подталкивать к «правильному» ответу, а давать пространство для размышлений.

Такие вопросы можно условно разделить на два типа:

- прямые – о самом сотруднике;
- проективные – через обсуждение других людей, с целью обойти психологические защиты сотрудника.

Прямые вопросы: про работу, цели и смыслы

Эти вопросы помогают понять, что для человека ценно, что его вдохновляет или, наоборот, гасит. Примеры:

- Что тебе нравится в твоей работе?
- Что тебе даёт твоя должность?
- От чего зависит твой доход?
- Какие цели у тебя сейчас – в работе, в жизни?
- Зачем тебе деньги? (Не бойтесь этого вопроса – он часто открывает реальные смыслы)
- Почему ты выбрал именно этот бизнес?
- Почему выбрал нашу компанию?

Это простые, почти бытовые формулировки. Но за ними – большие пласты, которые помогают понять многое о человеке.

Проективные вопросы: «не про тебя», а про «людей вообще»

Проективные вопросы – это хитрый инструмент. Мы задаём вопрос не о собеседнике, а о людях вообще. Не «Что стимулирует тебя работать эффективно?» А «Что стимулирует людей работать эффективно?»

Люди устроены таким образом, что, отвечая про мнение других людей о каком-либо вопросе, они транслируют собственное отношение к данному вопросу. То есть он как будто говорит о других, но на самом деле говорит о себе. И делает это свободнее, чем если бы вы спросили напрямую.

Желательно, чтобы проективные вопросы имели смысловую связь с предшествующим контекстом, так как в этом случае они будут звучать более естественно.

Примеры:

- Как думаешь, что стимулирует людей работать эффективно?
- Почему, по-твоему, люди выбирают ту или иную профессию?
- Что может побудить человека уволиться?
- В каком коллективе людям комфортнее всего?
- Какие качества делают человека успешным в продажах?
- Почему люди стремятся к карьерному росту?

Здесь нет «правильных» ответов. Главное – слушать. Иногда именно здесь звучит самое важное: про усталость, недоверие, амбиции, страхи. И всё это – без прямого признания, но абсолютно ясно между строк.

Как интерпретировать ответы

У каждого из нас есть все 5 типов мотивации по пирамиде Маслоу (физиологические, потребность в безопасности и защищённости, потребность принадлежать социальной группе, потребность в уважении и признании, потребность в самовыражении).

Только в данный период жизни один тип потребности для данного человека будет значимее, чем все остальные, и к мотивации на этом уровне сотрудник будет чувствительнее всего. Как только какая-то потребность не находит удовлетворения, она «голодает», таким образом, становится ведущей:

- Испортились отношения в коллективе – климат и отношения становятся самым значимым для человека;
- Родился ребёнок, стало не хватать денег – деньги становятся главным;
- Впереди сокращение штатов, есть угроза, что меня уволят – стабильность в приоритете для меня;
- Плохо справился с заданием руководства, получил критическую оценку. Теперь для меня в приоритете «выправить» ситуацию и вырасти в глазах руководства.

Ваша задача в том, чтобы почувствовать, какая потребность является самой «недо-кормленной». Понимая ведущий мотив сотрудника, руководитель имеет возможность влиять на него, ставить задачи, управлять, развивать с опорой на этот мотив.

В заключение этой главы скажем, что обе диагностики: как дневная, так и ночная, уже сами по себе являются сильным мотивирующим фактором. Если руководитель с сотрудником особо не общался, а тут обратил внимание, поговорил по душам, спросил, что происходит в жизни, как тот хочет развиваться, то для сотрудника подсветились какие-то перспективы. По компетенциям поговорили, составили план развития.

И благодаря одному этому сотрудник выходит на работу с другим настроением, с другой энергией. Но это только начало. В следующей главе мы подробнее поговорим о том, что делать после диагностики.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.