

# Содержание

<b>Введение.</b> Не продают? Будут, когда вы внедрите инструменты из этой книги.....	5
<b>Глава 1.</b> Кто наши герои, и какие они бывают .....	7
<b>Глава 2.</b> 8 типов личности. Комплексная типология метапрограмм.....	11
<b>Глава 3.</b> 8 типов личности и работа с клиентами и в продажах .....	19
<b>Глава 4.</b> Система компетенций (необходимых для работы характеристик) коммерческого персонала .....	23
<b>Глава 5.</b> Оценка кандидатов и сотрудников отделов продаж при приеме на работу и в процессе работы .....	34
<b>Глава 6.</b> Подходы к мотивации сотрудников отдела продаж.....	57
<b>Глава 7.</b> Типичные зоны демотивации/стресса торгового персонала .....	91
<b>Глава 8.</b> Варианты анализа и коррекции поведения сотрудников отдела продаж .....	102

<b>Глава 9.</b> Развивающий процессный контроль и двойные визиты. Искусство обратной связи.....	<b>112</b>
<b>Глава 10.</b> Виды управленческого влияния.....	<b>134</b>
<b>Глава 11.</b> Развитие и обучение сотрудников коммерческих отделов.....	<b>171</b>
<b>Глава 12.</b> Книга продаж как инструмент развития и обучения .....	<b>184</b>
<b>Глава 13.</b> Самопрезентация, роли и имидж продавца .....	<b>194</b>
<b>Глава 14.</b> Оптимизация времени при работе в продажах.....	<b>199</b>

---

# Введение

Не продают? Будут, когда вы внедрите инструменты из этой книги

Эта книга о том, как добиться роста продаж, работая с людьми, с командой. Как я люблю, построим полный цикл: от формирования четкого представления о том, кто нам нужен, и выбора оптимальных кандидатов до управления, мотивации, развития и корректировки проблемного поведения.

Почему я и моя книга? Продавать я начала в 17 лет. Свои услуги как репетитора. И этот продукт успешно продавала до 1995 года, когда ушла в коммерцию. Начало моей карьере в рекрутинговом агентстве положили именно успешные продажи. Тогда, прежде чем оказать услугу по подбору персонала, сперва ее надо было продать. Холодные звонки, потом встречи. И только после успешного заключения договора — собственно рекрутинг. Придя на работу после майских праздников, уже в декабре я стала директором агентства, то есть не только продавала сама, но и управляла продажами. С 1999 по 2001 год у меня был собственный бизнес. А потом чуть менее чем за четыре года в качестве HRD Johnson & Johnson Medical Russia & CIS я подобрала более ста КАМов, несколько человек из которых стали

---

впоследствии первыми лицами международных компаний и собственниками бизнеса. И с 2004 года у меня снова собственный бизнес, снова продажи и управление продажами.

Часть материалов этой книги публиковалась ранее, более десяти лет назад. К проверенным жизнью и бизнесом идеям добавилась новая типология, ее применение в продажах, а также нестандартный взгляд на типы людей, которые традиционно считались не подходящими для работы в продажах, но, на самом деле, при определенном типе клиентов и продаж могут быть очень и очень успешны.

Все предельно практично, применимо, проверено жизнью. Внедрите и получите результаты!

---

---

## Глава 1

# Кто наши герои, и какие они бывают

Начиная свою книгу, я хотела бы обратить внимание на то, что мир людей, работающих в продажах, огромен и разнообразен. В этой небольшой главе я предлагаю определенную их классификацию, но, конечно, многие читатели могли бы ее дополнить. В дальнейшем героя нашей книги я буду называть обобщающим словом «продажник».

К сожалению, строгую классификацию продажников построить невозможно, потому что слишком много различных факторов, которые оказывают влияние на тот тип продавца, который будет наиболее эффективен в каждом конкретном случае. На основании большого опыта как в управлении, так и в оценке и обучении продажников предложу свое видение того, на какие группы можно и должно разделить всех продажников.

### **Активные и пассивные продажи**

Начинать классификацию нужно именно с деления продаж на активные и пассивные. Под активными продажами мы будем понимать продажи, которые предполагают

---

самостоятельный выход на клиента, под пассивными — продажи, при которых клиент сам выходит на продавца. Очевидно, что активные продажи требуют более высокой стрессоустойчивости, лучших навыков в поиске клиентов, установлении контакта, создании первичной заинтересованности клиентов. Пассивные продажи в большей степени предполагают работу с уже выраженными потребностями и формирование дополнительных потребностей.

## **Телефонные и личные продажи**

И телефонные, и личные продажи могут быть как активными, так и пассивными. Специфика телефонных продаж:

- минимум невербальных элементов общения;
- меньше шансов оценить тип клиента и его окружение, а также его занятость, заинтересованность в продукте в настоящий момент;
- более короткий контакт;
- по телефону клиенту гораздо легче отказать продавцу;
- ограниченные возможности визуализации, то есть зрительной демонстрации товара, буклетов и т. д.;
- комфортное рабочее место и психологическое состояние — продажник на своей территории, все под рукой и т. д.;
- можно пользоваться «шпаргалками», поскольку клиент этого не увидит; — телефон дает определенные возможности для манипуляций и пауз («обрыв связи», «плохо слышно»), причем для обеих сторон;
- по телефону некоторые вещи обсуждать сложно, не все вопросы клиент готов решать по телефону.

Специфика личных продаж:

- разъездной характер работы со всеми вытекающими последствиями;
- большие возможности для личного контакта (использование невербальных элементов общения, продажник видит самого клиента, его окружение и т. д.);
- более длительный контакт;
- клиенту труднее отказать продавцу;
- легче перейти на неформальный или менее формальный стиль общения, то есть сократить дистанцию;
- хорошие возможности визуальной презентации;
- больше доверительность, можно решать сложные и «неформальные» вопросы.

## **Продажи конечному потребителю — продажи посреднику**

Работа с конечными потребителями-организациями предполагает сложную структуру принятия решений. В таких продажах важны терпение и умение выстраивать всю цепочку взаимоотношений. Нередко требуется умение давать экономические обоснования продажи.

Работа с конечными потребителями — частными лицами — это «классический», наиболее простой вид продаж. Однако нередко в таких продажах требуется повышенная стрессоустойчивость, так как клиенты — частные лица часто менее корректны, чем представители организаций.

Работа с дистрибьюторами — комплексный и сложный вид продаж. Главное в данном виде продаж — выстроить долгосрочные партнерские отношения. Часто продавнику требуются хорошие знания маркетинга, бизнес-планирования,

---

экономики продаж. Важно, что в этом виде продаж важны не потребительские свойства продукта, а бизнес-перспективы продаж.

Работа с розничными сетями — вид продаж, схожий с предыдущим, однако, если не рассматривать крупные сети, продажник взаимодействует с контактными лицами менее высокого уровня, а цикл продажи при этом проще и быстрее.

Продажи обычным и ключевым клиентам — в данном случае основное различие — в ответственности и цене вопроса. Очевидно, что отношения с ключевыми клиентами гораздо ценнее, а значит, важность правильных действий продавца резко возрастает.

## **Продажа товара — продажа услуги**

Основное различие между этими видами продаж в том, что услуга нематериальна, поэтому убедить клиента приобрести ее сложнее. Также при продаже услуг имидж продавца имеет большее значение, чем при продаже продукта, так как он сам олицетворяет уровень и качество услуги.

В принципе, эту классификацию можно продолжать, однако мы ограничимся уже описанными видами продаж.

---



---

## Глава 2

# 8 ТИПОВ ЛИЧНОСТИ. Комплексная типология метапрограмм

Данная типология и сам подход — новая методика, впервые описанная в книге «Кандидат. Новичок. Сотрудник»<sup>1</sup>. Это новая типология, в рамках которой будет представлено восемь типажей сотрудников. Из них четыре относятся к лидерам или экспертам, а еще четыре — к рядовым исполнителям.

Что натолкнуло меня на мысль об этой типологии? Я с бесконечным уважением отношусь к типологии Майерс–Бриггс, однако, по отзывам многих моих коллег и моим собственным ощущениям, она представляется достаточно сложной для практического использования в бизнесе, подборе персонала и управлении. Она, скорее, подойдет для серьезной психодиагностики, для психокоррекции и психотерапии, психоанализа. Также существуют типология DISC, классификация «Социальные стили», «Цветная типология

---

<sup>1</sup> Иванова С. Кандидат. Новичок. Сотрудник: Комплексная типология метапрограмм в HR. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

---

поведения» (разные названия и происхождение, но суть практически одна и та же). Однако в них представлено всего четыре типажа. В этих типологиях ощущается некоторый пробел: нет разделения людей на ведущих и ведомых (лидеров и нелидеров). Поэтому, думаю, я нашла разумный компромисс между сложностью типологии Майерс–Бриггс и упрощенностью DISC, «Цветной типологии» или «Социальных стилей». Ниже я расскажу об основном принципе Комплексной типологии метапрограмм.

Структура типологии, которую я предлагаю вашему вниманию, позволяет выделить восемь типажей на основе комбинаторики шести очень значимых метапрограмм. У каждого из них есть свои особенности, сильные и слабые стороны, зоны максимальной и минимальной успешности.

## **Первый шаг**

Мы рассмотрим соотношение двух пар метапрограмм — «Процесс/результат» и «Содержание/окружение». Важно понимать, что «чистые» типажи встречаются редко, большинство людей находятся где-то на шкале метапрограммы, сочетая в той или иной пропорции оба значения. Поэтому и эти типажи в единственном и «чистом» виде представлены довольно редко: обычно почти всех людей можно отнести к двум или более типажам одновременно. К тому же типаж нередко различается в зависимости от социальной роли человека, и иногда довольно существенно.

Таким образом, мы получим четыре квадранта, которые я условно обозначу цветом согласно своим собственным ассоциациям. Чуть позже мы рассмотрим особенности каждого типажа в отдельности. Прежде чем перейти к характеристике каждого из четырех квадрантов, обозначим, что

---

мы подразумеваем под двумя указанными выше метапрограммами.

### «Процесс/результат»

Под «ориентацией на результат» мы понимаем не ориентацию на качество, присутствующую в абсолютно любой работе, а видимый финал деятельности, на который человек способен оказать заметное влияние с точки зрения характеристик «быстрее, выше, сильнее». «Ориентация на процесс» предполагает стремление работать строго по стандартам, не превышая, но и не снижая их.

Для людей процесса и результата характерны различные сильные и слабые стороны, которые, суммируясь с особенностями метапрограммы «Содержание/окружение», дадут портрет наших четырех типажей.

### «Содержание/окружение»

Как и все метапрограммы, это шкала: у большинства людей присутствуют элементы как одного, так и другого полюса. Нам необходимо оценивать процентное соотношение «содержания» и «окружения».

Если преобладает «содержание», человек скорее ориентирован на суть деятельности, нежели на общение и взаимодействие с людьми.

Если преобладает «окружение», этот вариант оптимален для тех видов деятельности, в которых значимы отношения «человек — человек», то есть большая часть работы предполагает профессиональное взаимодействие с людьми (именно профессиональное, а не просто позитивные отношения в коллективе).

---

У нас получился прямоугольник, разделенный на четыре квадранта:



**Рис. 1**

На основе этих четырех типажей базируются такие известные типологические классификации, как «Социальные стили», «Цветная типология поведения» и DISC. На самом деле суть данных моделей примерно одинакова, несмотря на различные названия и небольшие нюансы интерпретации типажей. Применяя на практике эти типологии для оценки людей в разных ситуациях, я пришла к выводу, что при наличии бесспорно сильных сторон данных методик у них имеются и определенные недостатки. Так я приняла решение добавить в классификацию еще одну метапрограмму — тип референции; таким образом типажей получилось не четыре, а восемь — с разделением на группы «Лидеры/эксперты» и «Исполнители».

---

---

Итак, добавим к метапрограммам «Процесс/результат» и «Содержание/окружение» еще и тип референции, после чего получим готовую комплексную типологию метапрограмм.

Тип референции — метапрограмма, говорящая нам о том, каким образом человек преимущественно принимает решения (самостоятельно или исходя из внешних советов, инструкций, общепринятых установок), как он узнаёт об успехе или неуспехе своих действий (опираясь на само- или внешнюю оценку).

Доминирование внешней референции означает, что человек чаще всего оценивает себя и действует на основе внешних мнений и факторов, внутренней — на основе собственного мнения и позиции<sup>2</sup>.

При преобладании внутренней референции человек предпочитает самостоятельно принимать решения, для него важнее, доволен ли он собой сам, нежели хвалят ли его другие. Это люди с четкой системой взглядов и убеждений (и их ценности могут быть как позитивными, с вашей точки зрения, так и негативными), и подстраиваться под что-то другое они станут только в крайних случаях.

Напомню, однако, что абсолютно «чистые» типажи встречаются редко, конкретный человек обладает тем или иным процентным соотношением каждой из метапрограмм.

---

<sup>2</sup> Подробно о типе референции и особенностях сотрудников в зависимости от этой метапрограммы вы можете также прочитать в книге: Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

---



**Рис. 2.** Комплексная типология метапрограмм

У нас получилось восемь типажей. Ниже я объясню логику их выделения и почему я так их назвала.

Внутренние части квадрантов — это типажы, тяготеющие к внутренней референции, внешние части квадрантов — те, у кого преобладает внешняя референция.

Итак, синий квадрант плюс тяготение к внутренней референции — драйвер. Это своего рода двигатель, движитель бизнеса, дела. Деятель тоже синий типаж, но это исполнитель, поскольку у него преобладает внешняя референция.

---

Он также очень энергичен, ориентирован на результат, но не будет лидером.

Красный квадрант при условии тяготения к внутренней референции — продюсер. Здесь имеется в виду не «производитель», а «тот, кто продвигает что-то людям». Типаж в красном квадранте, тяготеющий к внешней референции, — коммуникатор. Это тот, кто, не являясь лидером, прекрасно представляет лицо компании.

Следующий типаж в зеленом квадранте при условии тяготения к внутренней референции — тимбилдер. Крайне редко он является экспертом, так как ориентирован на окружение, то есть на людей. Это, скорее всего, лидер, который объединяет команду, создает атмосферу, осуществляет внутренний PR и коммуникации, как правило, носитель корпоративной культуры. Типаж, тяготеющий к внешней референции в зеленом квадранте, — кооператор, но не в значении «владелец кооператива», а тот, кто вступает со всеми в сотрудничество, помогает, с удовольствием становится наставником.

Серый квадрант с преобладанием внутренней референции — контроллер. Это лидер или эксперт, который контролирует, чтобы все шло по плану, поддерживает четкие бизнес-процессы и их повсеместное соблюдение. Серый квадрант, тяготеющий к внешней референции, — процессор: то же, что и контроллер, но не лидер, а рядовой сотрудник.

Стоит отметить, что встречаются люди, сочетающие типаж «ведущий» и «ведомый», но тот или иной все же преобладает.

Также хочу обратить внимание, что, когда мы говорим о типажах, мы имеем в виду два разных типажа: природный, естественный для человека и тот, который он демонстрирует. Есть люди, которые прекрасно умеют «носить маску»

---

(как в хорошем, так и в плохом смысле слова). Например, я встречала много талантливых продажников, тяготеющих к внутренней референции, но при этом они проявляют клиентоориентированность, активно слушают, всегда отвечают на вопросы, выявляют потребности клиентов, проявляют о них заботу. Почему? Не потому, что зависимы от мнения клиента, а потому, что хотят добиться конкретного результата. И это правильно, это осознанный выбор человека. Также я встречала немало хороших самодостаточных руководителей с преобладающей внутренней референцией и ориентацией на результат и при этом являющихся тимбилдерами. Они работают с командой, осознанно проявляют заботу и внимание к сотрудникам, понимая, что при развитии командном духе, при наличии сплоченной команды удастся достичь большего результата.

---



---

## Глава 3

# 8 типов личности и работа с клиентами и в продажах

Как ни странно может показаться на первый взгляд, после того как мы прочитали основы типологий, но каждый из перечисленных типов может быть успешным в определенном виде продаж или клиентского сервиса. Давайте рассмотрим эту тему поподробнее.

### Драйвер

Ориентация на содержание, результат и внутренняя референция позволят ему быть успешным в тех видах продаж, где главное не психологический комфорт с клиентами, а получение эффективных бизнес-результатов. Например, если это работа производитель–дистрибьютор. «Шоу ми май мани!» («Покажи мне мои деньги!»). Такой драйвер приходит к генеральному директору, собственнику компании-дистрибьютора, и доказательно говорит: «При работе с нашей продукцией вы сможете заработать столько-то, поэтому, если хотите повысить прибыль своего

предприятия, — работайте с нами!» В данном случае они будут говорить на равных и на одном языке.

### Деятель

Будет максимально эффективен в работе с розницей FMCG, где норма визитов от 20 до 30 в день, контактное лицо — товаровед, отведенное время на визит 10–15 минут. Ты должен быстро снять остатки, быстро проговорить, почему такое-то количество единиц продукции должно быть на полке, привести аргументы, как продажи розничной точки возрастут, если они поместят наш товар на золотую полку, и договориться о следующем визите. Никакие сантименты, психологические нюансы здесь большой роли не играют.

### Продюсер

Будет максимально эффективен там, где продажи сложные, комплексные, предполагающие работу с VIP-клиентами, выстраивание долгосрочных, плодотворных, иногда сложных взаимоотношений. Помня о результате, продюсер тем не менее будет внимателен к людям, будет искать индивидуальный подход. Если клиенты VIP, то он будет говорить с ними на одном языке, на равных с учетом его внутренней референции.

### Коммуникатор

Отличный рядовой сотрудник, не Key Account, а торговый представитель или менеджер по продажам, который работает, например, в продаже услуг или дорогостоящей

---

сложной продукции. Это может быть туристический бизнес, ведь важно зажечь потенциального клиента идеей о том, как это классно, нужно распознать его психологию — здесь не такие жесткие аргументы, как у деателя. В то же время здесь больше обслуживания, и какая-то особая экспертная позиция не требуется.

### Тимбилдер

Будет очень хорош как эксперт по консультированию или руководитель клиентского сервиса — там, где нужно не завоевывать, а консультировать или поддерживать. Он будет внимателен одновременно и к клиенту, и к процессу. При этом за счет преобладания внутренней референции он сможет действительно консультировать, а не просто действовать по принципу «подай-принеси».

### Кооператор

Скорее всего, подойдет обслуживание. Там, где позиция рядовая, где требуется быстрое, качественное клиенто-ориентированное выполнение запроса. Например, рядовой специалист отдела клиентского сервиса или продавец в несложной и недорогой рознице — там, где нужно выявить потребности, им соответствовать, но никакая экспертиза или самостоятельность в принятии решения не требуются.

### Контроллер и процессор

Казалось бы, все это очевидно, но возникает вопрос: «А как контроллер или процессор могут быть успешны в работе с клиентами или в продажах?» И я когда-то тоже думала, что

---

эти типажи совершенно непригодные для продаж. Оказалось, что все совсем не так! Потому что, если наш тип клиентов именно такой, например мы продаем бухгалтерские программы или зарплатные проекты и наш клиент главный бухгалтер, для которого достаточно характерен типаж контроллера, то мы с ним будем говорить на одном языке. Мы будем говорить о том, как выстроить процесс, нам неинтересны люди, да и друг другу мы неинтересны, но нам интересны процессы, как мы будем это делать, почему это будет безопасно, почему это будет в соответствии с законом. Будучи людьми с преобладанием внутренней референции, мы говорим как эксперт с экспертом. А если речь идет об исполнителе, то есть о человеке, который выполняет здесь обслуживающие функции примерно в той же сфере продаж, то процессор будет очень хорош. Кстати, это необязательно бухгалтерские или финансовые продукты, это может быть сложное оборудование, где принимают решение главный инженер и директор по безопасности. Они именно таковы по типуажу — мы совпадаем, мы говорим на одном языке.

Вы сможете пройти тестирование и понять, к какому типу относитесь вы и, соответственно, какая сфера работы с клиентами и/или продаж будет для вас оптимальной.

---

# **Система компетенций (необходимых для работы характеристик) коммерческого персонала**

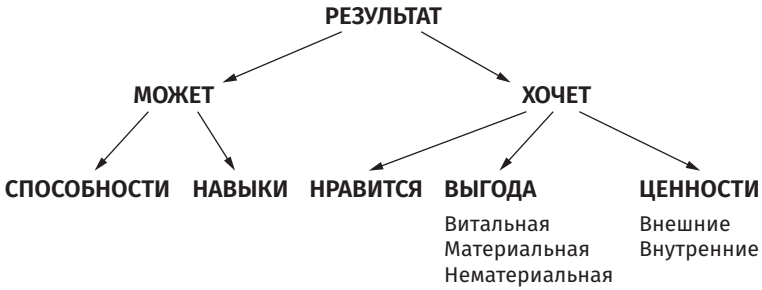
Компетенции — это все навыки, знания и установки человека, которые он проявляет в процессе работы. В понятие компетенций входят как навыки, так и личностные модели поведения, обусловленные характером, темпераментом и ценностными установками.

Одним из залогов успеха при подборе сотрудников отдела продаж является правильное определение системы оцениваемых компетенций. Для нас важно изначально определиться с тем, какие компетенции являются обязательными или желательными для того, чтобы наш продажник достиг успеха. При неправильном определении компетенций любые инструменты оценки будут малоэффективными, так как мы просто можем измерить не то, что действительно важно.

Рассмотрим базовую модель компетенций сотрудников, а затем адаптируем ее к оценке торгового персонала.

---

Из чего складывается поведение и результат действий человека? Проанализируем несколько составляющих (рис. 3).



**Рис. 3.** Элементы, влияющие на поведение и результат действий человека

Итак, мне надо подпрыгнуть на 5 метров или поднять холодильник на пятый этаж самостоятельно. Могу ли я это сделать? Скорее всего, нет. Может ли человек, в принципе, подпрыгнуть на такую высоту? К сожалению, не помню последнего рекорда Сергея Бубки, а то бы точно сказала. Первое, от чего зависит результат и поведение человека, относится к категории «**может**». Из чего же складывается эта категория? Почему одни люди, пройдя тренинг по продажам, могут быстро применить полученные знания на практике, а другие нет? Почему одни дети хорошо рисуют, а другие плохо? Таким образом, мы с вами приходим к понятию «**способности**». Под этим словом мы будем подразумевать те природные задатки, которые практически невозможно изменить во взрослом возрасте, и, как показывает практика, на это даже не стоит тратить время и усилия. Однако некоторые люди, хорошо рисовавшие в детстве, свои способности развили, а другие нет.

---

При одинаковой физической силе один грузчик донесет холодильник целым на пятый этаж, а другой все края обобьет. При одинаковой изначальной способности убеждать людей одни продажники так навсегда и остаются на уровне продаж в сетевом маркетинге, а другие строят переговоры гораздо более универсально и грамотно. От чего это зависит? От **навыков**. А вот их уже можно развивать, корректировать и совершенствовать практически в любом возрасте.

Первое слагаемое успеха определяется как

**МОЖЕТ = способности + навыки.**

Ответьте себе честно на вопрос: всегда ли мы делаем то, что можем, или максимум из того, что можем? Нет. Вопрос в том, почему? А потому, что на поведение и результативность не менее, а иногда и более сильное влияние оказывает наше **«хочет»**. Из чего же оно складывается?

У вас есть любимое занятие, увлечение, хобби? Конечно, у многих оно есть, причем большинство из нас не получает за это оплаты, признания, карьерного роста (хотя изредка исключения встречаются). Почему же мы остаемся верны своим увлечениям? Потому что нам это просто **нравится**. То есть мы получаем удовольствие от самого действия, не ожидая за это какого-то особого поощрения.

Довольно часто мы делаем то, что нам не особенно нравится, но **выгодно** или **необходимо**. Объединим эти два фактора словом **«выгода»**. Выгоды условно можно разделить следующим образом:

- **Витальные** (жизненно необходимые). Хожу на стройке в каске, хотя жарко и некомфортно, потому что понимаю: иначе можно поплатиться жизнью или здоровьем.

- *Материальные.* Делаю что-то, потому что за это хорошо платят.
- *Нематериальные.* Делаю что-то, потому что за это хвалят, можно сделать карьеру, ко мне будут хорошо относиться (и так далее — в зависимости от карты мотиваторов<sup>3</sup>).

Ну и, наконец, **ценности**. Мы можем делать или не делать что-то не только потому, что нам это нравится / не нравится, выгодно/невыгодно, но и потому, что это соответствует или не соответствует нашим ценностям. Например, мы задерживаемся на работе, чтобы помочь коллеге. Нам уже хочется уйти домой, денег за это никто не заплатит, да и коллега не является другом, но такие ценности, как взаимопомощь и важность командной работы, заставляют нас остаться и помочь ему. Или клиент предлагает выполнить «левый» заказ, и деньги в общем-то нужны, но, так как мы дали обещание своему работодателю не работать вне компании, мы отказываемся. Ценности также условно можно разделить на:

- *внешние* — я поступаю так только тогда, когда это могут видеть или знать другие люди;
- *внутренние* — я поступаю так всегда, потому что иначе просто не буду себя уважать.

Очевидно, что внутренние ценности гораздо труднее менять (по моему мнению, и не нужно), в то же время они делают сотрудника более надежным и предсказуемым. Внешние ценности гораздо легче поддаются воздействию извне, но и вероятность совершения нехорошего поступка в отсутствие зрителей резко возрастает.

---

<sup>3</sup> Карта мотиваторов — ключевые, наиболее значимые факторы мотивации конкретного человека.

---



---

Таким образом, мы можем сгруппировать компетенции по модели «**может** — **хочет**». Теперь построим модель компетенций, начав с блока, характерного для всех продавцов, а потом рассмотрим специфические компетенции. Итак, каковы же общие компетенции для всех категорий торгового персонала из блоков «**может** — **хочет**»? Для удобства читателей компетенции расположены в алфавитном порядке, значимость той или иной компетенции может определяться спецификой работы именно в вашей компании, а также возможностью или невозможностью корректировки (табл. 1).

## ОБЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Компетенция	Хочет/может	Обоснование целесообразности компетенции
Адаптивность по отношению к людям — умение адаптироваться, подстраиваться под людей различного психотипа, социального и иерархического уровня	Хочет + может	Необходимо в связи с тем, что клиенты достаточно сильно различаются. Кроме того, довольно часто продавцам приходится общаться на разных уровнях иерархии, а также с людьми, отвечающими за различные этапы принятия решений
Активное слушание — умение активно слушать	Может	Необходимо для того, чтобы располагать клиента к себе и побуждать его к предоставлению максимальной информации о потребностях и ситуации в компании клиента
Амбициозность — постоянное стремление добиваться больших результатов, быть лучшим, вырасти карьерно и/или профессионально (мы имеем в виду, разумеется, здоровые амбиции, подкрепленные возможностями человека)	Хочет	Необходимо для достижения более высоких результатов, а также для расширения возможностей материальной и нематериальной мотивации. Карьерные и профессиональные амбиции хороши в том случае, когда есть возможности для их реализации. Дает более широкий спектр возможностей мотивирования
Активность — активная жизненная позиция, стремление развиваться	Хочет	Необходимо для осуществления активных продаж, а также для постоянного развития в профессии
Активные продажи — навыки активных продаж	Может	Необходимо для успешного осуществления активных продаж
Аналитическое мышление (анализ поведения клиента и анализ территории)	Может	Необходимо для самостоятельного эффективного построения системы работы, а также для закрепления успехов и предотвращения повторных ошибок

Компетенция	Хочет/может	Обоснование целесообразности компетенции
Баланс наличия собственного мнения и учета мнения клиента — смешанная референция <sup>4</sup>	Хочет + может	Необходимо для клиентоориентированного подхода в продажах, а также для возможности отстаивать интересы компании и оказывать влияние на клиента
Вариативность мышления — умение находить несколько (много) вариантов решения проблемы или задачи	Может	Необходимо для поиска решения в неоднозначных и сложных ситуациях
Вежливость, корректность	Хочет + может	Необходимо для построения позитивных отношений с клиентами
Возражения — навыки работы с возражениями клиента	Может	Необходимо для эффективного преодоления сомнений и возражений клиента
Выявление потребностей клиента — стремление и навыки выявления потребностей клиента	Хочет + может	Необходимо для эффективного сбора информации, который приведет впоследствии к грамотной презентации выгод на основе потребностей клиента
Навыки возврата дебиторской задолженности	Может	Необходимо для получения платежей от клиентов
Завершение сделки — навыки завершения сделки	Может	Необходимо для завершения продажи, получения готовых сделок и объема денежных средств
Знание специфики бизнеса/продукта (не всегда необходимо)	Может	Максимально быстрая адаптация к работе в конкретном бизнесе и с конкретным продуктом

<sup>4</sup> Тип референции — особенность человека, которая определяет, как он оценивает себя и принимает решения — на основе собственных суждений или руководствуясь внешними мнениями. Подробно эта тема рассмотрена в книге Светланы Ивановой «Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час».

Компетенция	Хочет/может	Обоснование целесообразности компетенции
Инициативность — готовность проявлять разумную инициативу	Хочет + может	Необходимо для внесения разумных инициатив в рамках своей зоны ответственности и полномочий
Инновационность — умение разрабатывать инновационные решения	Может	Необходимо для успешного развития своей территории, клиентов, нахождения новых алгоритмов в работе
Интерес к людям и работе с людьми	Хочет	Необходимо для искренней заинтересованности в клиенте, как следствие — для создания позитивных взаимоотношений
Интуиция — способность на интуитивном уровне быстро понять человека и выбрать правильную модель поведения	Может	Необходимо для быстрого реагирования на ситуацию, быстрой подстройки к клиенту
Клиентоориентированность — ориентация на помощь клиенту и решение задач клиента, учет интересов клиента, ориентация на построение долгосрочных повторных отношений с клиентами	Хочет	Необходимо для установления долгосрочных позитивных отношений
Кооперативность — готовность помогать коллегам	Хочет	Необходимо для взаимодействия в команде, помощи новичкам
Лояльность (приверженность в идеале, отсутствие негатива как минимум) к: • бренду, • компании, • клиенту, • продукту, Лояльность как установка на длительную работу в компании	Хочет	Необходимо для соблюдения интересов компании (бренда, коллектива и т.д.), а также для прогнозирования срока работы сотрудника в компании при условии соблюдения руководством своих обязательств

Компетенция	Хочет/может	Обоснование целесообразности компетенции
Маркетинг — знание основ маркетинга, необходимых для успешных продаж	Может	Необходимо для анализа потенциала территории, а также для использования маркетинговой аргументации в продажах посреднику
Мобильность — способность быть «легким на подъем»	Хочет	Необходимо при работе, связанной с разъездами, не запланированными заранее встречами, а также командировками
Неконфликтность — отсутствие раздражительности, умение не провоцировать конфликты и грамотно себя вести в конфликте — управлять конфликтом	Хочет	Необходимо для построения эффективных взаимоотношений как в коллективе, так и с клиентами
Обучаемость — способность воспринимать и тут же использовать новую информацию, знания, навыки	Может	Необходимо для профессионального роста, а также в ситуации сложного продукта или большого ассортимента
Обязательность — стремление и способность выполнять свои обязательства, пунктуальность	Хочет	Необходимо для соблюдения обязательств перед клиентами, а также для позитивных взаимоотношений и поддержания репутации компании
Ориентация на результат — стремление добиваться максимального результата без ущерба для качества работы	Хочет	Для достижения оптимальных и максимальных результатов в работе
Презентация — навыки проведения презентаций	Может	Необходимо для проведения индивидуальных и групповых презентаций
Позитивное отношение к людям и к жизни — умение видеть в первую очередь положительные стороны и возможности в любой ситуации	Хочет	Необходимо для развития позитивных отношений с клиентами и в коллективе

Компетенция	Хочет/может	Обоснование целесообразности компетенции
Ответственность (ответственность за результаты и решение проблем, а также способность работать без надзора)	Хочет	Необходимо для стабильной работы без надзора, а также для эффективного решения проблем и для перевода проблем в возможности
Самомотивация — способность самостоятельно работать и поддерживать свою мотивацию на должном уровне	Хочет	Необходимо в случае работы без руководителя в городе и при разрывном характере работы
Убеждение — навыки убеждения и влияния	Может	Необходимо для последовательного влияния на клиента
Самостоятельность в принятии решений — способность самостоятельно и достаточно быстро принимать решения в рамках своей зоны ответственности	Хочет + может	Необходимо для оперативной и эффективной работы в условиях невозможности получить совет или указание от руководителя
Честность как умение признавать свои ошибки, достоверно доносить информацию до руководства	Хочет	Необходимо для получения руководителем достоверной информации, а также быстрого и эффективного исправления ошибок
Честность финансовая (воровство, откаты, злоупотребления)	Хочет	Необходимость очевидна, так как продажник часто имеет возможность злоупотребления
Эмпатия — способность чувствовать эмоции другого и сопереживать	Хочет + может	Необходимо для развития позитивных отношений с клиентами
Энергетика в общении — проявляет и сохраняет в процессе общения достаточно высокий уровень позитивной энергии	Хочет + может	Необходимо для того, чтобы располагать к себе клиента и завоевывать авторитет