

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

КАК МОТИВИРОВАТЬ НЕПРОДАЮЩИХ ПРОДАВЦОВ?

Владислав Коробейников

Мотивация, мотивация, мотивация. Вечные вопросы: как мотивировать, кого мотивировать, зачем мотивировать?.. Судя по тому, что тема не теряет своей актуальности, несмотря на количество статей, изданных книг, эффективный ответ не найден, т. е. поиски продолжаются. Это и хорошо, поскольку, если будет найден универсальный мотиватор, будет скучно жить, а так — не утихают дискуссии! Конечно, без подстройки под конкретную ситуацию, коллектив, людей не обойтись — для получения устойчивых изменений будет необходимо разработать собственную систему мотивации, в том числе, возможно, с помощью информации из этой статьи.

ЧТО ПОНЯТНО

Понятно, что универсальной мотивации нет, что с «недопродажниками» нужно будет разбираться, находясь непосредственно в жизненной ситуации, что одними деньгами дела не решить — этот фактор только снимет остроту в краткосрочной перспективе (на время все успокаивается, но тут голову поднимает подлый враг — «эффект привыкания», и то, что казалось «манной небесной», становится нормой, и все! Мы опять видим плохую работу, выявляем ее причины и слышим: «Нам маааааааало».

ЧТО НЕ РАБОТАЕТ

Не работает давление на сотрудника. Здесь, как и в физике, сила действия равна силе противодействия: чем больше давишь, тем больше сопротивляются, пусть даже и неявно, но сопротивление обязательно даст о себе знать.

Портрет «непродающего» неоднозначен и многолик. Дать однозначную оценку, «плохой» он или

«хороший», будет необъективно, необходимо разбираться.

Первый вопрос. Почему продавец не продает?

Множество ответов:

- ленив;
- не любит свою работу;
- обижен на руководство или коллектив;
- не сбылись его ожидания от работы (зарплата, график, карьерный рост);
- вынужденно работает;
- ему не нравится то, что он продает;
- считает, что эта работа ниже его достоинства и уровня развития;
- выбирает пассивную модель поведения;
- работа — больше хобби, чем средство к существованию;
- эта работа просто не для него;
- «день сурка»;
- он работает на этой должности в ожидании чего-то другого... и т.д.

Точный ответ можно получить, находясь в конкретной ситуации с работником, разбираясь в сложившихся обстоятельствах. В случае

большого количества персонала, где отсутствует возможность общения с каждым, создавайте фокус-группы из ярких представителей партии «непродающих» и постарайтесь в общении уловить общие тенденции.

Второй вопрос.

Мы сделали выводы, что продавец не продает (или плохо продает) по сравнению с другими сотрудниками. Причем часто сравнение шло на протяжении какого-то отрезка времени, т. е. есть наблюдения, некая доказательная база.

Также вывод сделан на основании показателей того, когда, находясь в одних и тех же условиях (товар, цены, продолжительность работы), разные смены или отдельные продавцы устойчиво показывают разные результаты.

Теперь вопрос: почему ты не меняешь место работы?

В ответ вы, скорее всего, увидите недоуменно-испуганное выражение лица и услышите встречный вопрос, что-то типа: «А что случилось?».

Ответы могут быть такими:

- я привык;
- я боюсь (резких) перемен;
- у меня критичный возраст;
- нужно выплачивать кредиты, поэтому не рискую, сижу здесь;
- меня устраивает зарплата, у меня небольшие потребности;
- не знаю, куда пойти;
- присутствует внутренняя неуверенность в себе... и т. д.

ПОНЯТНО, ЧТО УНИВЕРСАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ НЕТ — С «НЕДОПРОДАЖНИКАМИ» НУЖНО РАЗБИРАТЬСЯ, НАХОДЯСЬ НЕПОСРЕДСТВЕННО В СИТУАЦИИ.

ВЛАДИСЛАВ КОРОБЕЙНИКОВ

Профессиональный бизнес-тренер, специалист по развитию личности. Автор многоступенчатых обучающих проектов в сфере продаж, переговоров, клиентоориентированного подхода, повышения персональной эффективности в профессиональной среде. Приоритетное направление деятельности — развитие эмоционального интеллекта, психологическое бизнес-консультирование.

**МАНИПУЛЯЦИЯ**

Именно непродávающие сотрудники, а может, попросту нерадивые, нередко используют манипуляцию на чувствах. Самое распространенное чувство, на которое давят, — жалость. Как правило, в жизни у плохого сотрудника что-то происходит: трагедия, несчастье и т. д. Именно этим объясняется сниженный бизнес-результат. Его, конечно, жалко, хочется войти в положение, сделать некие послабления. В этом нет ничего плохого — все мы люди, бывает всякое, а поддержка в жизни необходима. Но хочу предостеречь именно от манипуляции — когда люди начинают эксплуатировать свои жизненные ситуации для получения благ лично для себя, ущемляя при этом интересы других.

Самый четкий индикатор — появившийся у вас внутренний дискомфорт, когда в общении вы перестали испытывать участие, это уже скорее раздражение и внутренний вопрос: «Сколько можно?». Однако мы хотим «сохранить лицо», вроде бы приличествующее данной ситуации, идем на «поводу», даем человеку еще время, потом еще...

Это не жестокость, разговор идет именно о манипуляции. Слушайте себя, и вы моментально разберетесь, что происходит, выберете необходимые действия. Бесконец-

но жалея, мы не делаем другого человека сильнее, а даже наоборот — мы его теряем как зрелую личность. Затем, спохватившись, начинаем вести себя тверже, а сотрудник уже привык быть расслабленным.

ЧТО МОЖНО ДЕЛАТЬ

1. Идеальный вариант — вызвать интерес к рабочему процессу посредством:
 - соревнования в коллективе с обнаружением результатов и большим призом по завершении;
 - «привязки» результата каждого работника к результату команды в целом;
 - повышения значимости сотрудника в случае повышения результатов (аплодисменты, озвучивание, небольшие привилегии);
 - перемещения по «горизонтали», дабы поменять «картинку» перед глазами;
 - «прикрепления» к более результативному сотруднику;
 - смещения устоявшихся групп людей, смен (имеется в виду график работы), как следствие — «банды» в коллективе;
2. Необходим более четкий промежуточный контроль результатов.

В случае если продавец будет знать, что в конце дня будет короткий разговор (ему зададут конкретные вопросы), а не безликое занесение цифр в итоговую графу, то высока вероятность, что он будет более активно действовать в продажах, а значит, получать другие результаты.

Внимание: в разговоре необходимо избегать давления или обвинения, вызывать чувство вины и неполноценности, иначе получим полностью обратный результат. Спрашивайте у своего сотрудника в конце рабочего дня нейтральным тоном, каковы его результаты и что он собирается завтра изменить в своей деятельности, чтобы повысить эффективность. Главное — работник точно должен знать, что вопрос будет.

ЕСЛИ НИЧЕГО НЕ ПОМОГАЕТ...

...то остается одно — ультиматум. В зависимости от ситуации, на реабилитацию дается срок — от 1 недели до 3 месяцев, также доносится абсолютно точная цифра результатов, которые в этот срок ожидаются.

Внимание: если хотя бы раз вы воспользуетесь ультиматумом и не выдержите твердую позицию со своей стороны, т. е. время подошло, результатов нет, а продавец — на своем месте и «как ни в чем не бывало», то этот инструмент воздействия моментально обесценится в глазах ваших подчиненных. Думаю, не нужно объяснять причины. Более того — обесценитесь и вы как руководитель. Так что, если выдвинули ультиматум, не говорите, что не дюж.

В РАЗГОВОРЕ С СОТРУДНИКОМ НЕОБХОДИМО ИЗБЕГАТЬ ДАВЛЕНИЯ ИЛИ ОБВИНЕНИЯ, ВЫЗЫВАТЬ ЧУВСТВО ВИНЫ, ИНАЧЕ ПОЛУЧИМ ПОЛНОСТЬЮ ОБРАТНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ.