



Рекомендации по подаче обратной связи сотрудникам

Как добиться понимания и мотивации от менеджеров по продажам и операторов колл-центра.

Чтобы сотрудники понимали вас и хотели добиваться результатов вместе с вами, важно грамотно обсуждать с ними их слабые и сильные стороны и ставить им цели. В этой методичке вы найдёте техники, рекомендации и примеры по подаче обратной связи менеджерам по продажам.

| Цели обратной связи

- Помочь сотруднику осознать свои сильные и слабые стороны;
- поддержать действия, повышающие эффективность работы;
- помочь извлечь опыт из допущенных ошибок.

| Что значит правильная обратная связь

- Параметры оценки прозрачны, понятны и известны сотрудникам;
- процедура оценки объективна, не основана на личных симпатиях/антипатиях — для этого часто приглашают специалиста со стороны;
- разбору подлежат ситуации, которые произошли недавно, например, в течение одной отчётной недели;
- критика должна быть обоснована результатами оценки;
- критика должна быть конструктивной, то есть предлагать пути решения проблем;
- должна существовать система поощрений отличившихся сотрудников;
- должна вестись статистика, по которой можно проследить прогресс.

| Как давать обратную связь менеджерам

Модель «Бутерброд»

Блок разбора ошибок (развивающая обратная связь) находится между блоками позитивной обратной связи. Применяется в беседах по постановке целей, корректировке результатов, развитию сотрудников.

Пример

Менеджер Сергей исправил ошибки прошлой недели, но план по продажам пока не выполнил. Даём Сергею обратную связь.

Начнём с положительного. «Сергей, на этой неделе ты преуспел и исправил ошибки, которые мы встречали в твоих разговорах на протяжении месяца. Теперь во время разговора по телефону ты обращаешься к клиентам по имени, заинтересованно ведёшь диалог, назначаешь следующий шаг продажи».

Обсудим то, что требует корректировок, обсудим план улучшений. «При этом есть, куда расти. Обрати внимание на презентацию продукта, компании. Наши клиенты обращаются в десятки компаний, нам нужно выделяться среди них, заинтересовать клиента своим предложением. Давай обсудим, что ты можешь сделать для этого». Нет открытой критики, мы обговариваем с сотрудником план улучшения его показателей.

Завершаем беседу позитивно. «Отлично, план действий согласован, приступаем к работе. Постарайся обзвонить текущих клиентов, используя план, который мы обсудили. Если будут сложности и вопросы, обращайся».

Модель S.O.I.

(Standart - Observation – Result / Стандарт – Наблюдение – Результат)

Подходит в случаях, когда сотрудник нарушил стандарты работы компании, совершил проступок.

Пример

Менеджер Алексей не ответил на заявку клиента в установленное время, клиент разорвал контракт на сервисное обслуживание.

Напоминаем о стандарте. «Алексей, в нашей компании есть правило – заявка на сервис должна обрабатываться как можно скорее, максимум в течение 30 минут. Клиент должен в течение 30 минут знать, что мы приняли заявку и начали работать».

Излагаем факты и наблюдение. «Вчера в 10:15 поступила заявка от нашего клиента, но ты перезвонил только в 15:00. Клиент прождал много времени и пытался самостоятельно устранить неисправность».

Обсуждаем влияние на бизнес, результат поступка сотрудника. «В результате клиент решил разорвать контракт сервисного обслуживания, потому что не получил помощи в указанное время».

Следующий шаг – осознание сотрудником своего поступка и принятие обязательств за последствия своего поведения.

Модель В.О.Ф.Ф.

(Behaviour – Outcome – Feelings – Future / Поведение – Результат – Чувства – Будущее)

Пример

Новый менеджер Ирина регулярно нарушает стандарты качественного сервиса: невежливо общается с клиентами, с опозданием обрабатывает заявки, забывает вовремя перезвонить, задерживается во время обеденных перерывов.

Поведение (Behaviour). Изложите Ирине свои наблюдения о её работе. Конкретно, на языке фактов, желательно с деталями, датами наблюдений. Обсудите причины. Иногда бывает, что сотрудник не вполне осведомлён о том, что от него ждут.

Результат (Outcome). Обсудите с Ириной, как её поведение (раздражение и грубость в общении с клиентами, игнорирование заявок, длительное отсутствие на рабочем месте после перерыва) сказывается на результатах бизнеса, на количестве обслуживаемых клиентов, на числе поступающих от клиентов жалоб.

Чувства (Feelings). Скажите о том, что вы чувствуете, зная, что Ирина работает таким образом. Вы расстроены, огорчены, не очень счастливы, вам неприятно осознавать. Обсудите, что чувствуют другие менеджеры, когда Ирины длительное время нет на рабочем месте, и им приходится обрабатывать дополнительное количество звонков. Тем самым вы поможете Ирине осознать неприемлемость ее поведения.

Будущее (Future). Обсудите с Ириной, как ей изменить своё поведение. Лучше всего задавать вопросы и получать ответы от сотрудницы. Это позволит ей принять ответственность за решения и действия в будущем. В конце беседы договоритесь о конкретных действиях и сроках, наметьте план действий на будущее. Желательно запланировать дату следующей встречи, чтобы проконтролировать и обсудить прогресс Ирины.

| Рекомендуемый формат разбора разговоров с операторами

1. Прослушайте звонок вместе.
2. Спросите оператора, что он в целом думает об этом звонке.
3. Спросите оператора, что он считает, он сделал лучше всего.
4. Спросите оператора, что он думает о впечатлении клиента и воспользуется ли клиент снова услугой или продуктами компании.
5. Спросите оператора, что бы он хотел улучшить в этом звонке.
6. Теперь выскажите свое мнение об этом звонке, пользуясь, например, моделью «бутерброд».
7. Выберите одну узкую область, на которой сосредоточитесь, используя технику [SMART](#). Не берите тему «обслуживание клиентов» — она слишком обширная для одной сессии.
8. Проиграйте ситуацию заново: вы — клиент, а менеджер попытается учесть свои ошибки и построить общение с учетом замечаний.