

Ключевые навыки менеджера по продажам: матрица из 6 компетенций и KPI к каждой

Ключевые навыки менеджера по продажам раскладываются на наблюдаемые действия внутри звонка: как он проходит секретаря, какие вопросы задаёт до презентации, как отрабатывает первое «нам ничего не нужно», как фиксирует договорённость. Матрица навыков связывает каждое действие с поведенческим индикатором и KPI, поэтому оценка работы менеджера по продажам перестаёт зависеть от впечатления руководителя после случайно прослушанного разговора.

«Плохо работает с возражениями» — заключение, которое ничего не меняет

Руководитель отдела продаж видит два числа: сколько звонков сделано и сколько сделок закрыто. Между ними — двести разговоров за неделю, из которых он физически прослушает пять-семь.

Дальше начинается управление на ощущениях. «Не дожимает», «слабо презентует», «сливается на цене». Под такую формулировку нельзя поставить задачу и через месяц проверить прогресс. Менеджер кивает на разборе и продолжает работать по-прежнему, потому что не понимает, какое конкретно действие в звонке ему нужно изменить.

Наблюдаемое действие этот разрыв закрывает. Его видно в расшифровке, его можно показать на эталонной записи, его можно посчитать по всей базе разговоров.

Как устроена матрица: навык, действие, индикатор, KPI

Каждая строка разворачивается по одной цепочке:

- 1. Навык** — компетенция целиком: «вскрытие потребности».
- 2. Наблюдаемое действие** — что делает менеджер: задаёт открытые вопросы о текущем процессе клиента до того, как начнёт рассказывать о продукте.
- 3. Поведенческий индикатор** — как это фиксируется: в разговоре с ЛПР прозвучало минимум три открытых вопроса, презентация началась после них и опиралась на ответы.
- 4. KPI** — цифра в отчёте: доля разговоров с ЛПР, где потребность зафиксирована в карточке.

Как проверить формулировку

Если по индикатору два оценщика поставят разные баллы, строка сырая и её переписывают. «Стрессоустойчивость» этот тест не проходит. «Не повышает голос и не переходит на оправдания после отказа» — проходит.

Шесть блоков компетенций для исходящих коммуникаций

Для холодного и тёплого обзвона хватает шести блоков: чек-лист из тридцати пунктов никто не заполняет дважды. К каждому блоку добавлены речевые формулировки — по ним менеджер понимает, что говорить, а оценщик слышит нужное действие в записи.

1. Подготовка и работа с базой. Менеджер проверяет карточку перед набором, знает отрасль и повод для контакта, не звонит по номерам с некорректным результатом прошлой попытки, разносит повторные попытки по времени суток.

2. Проход секретаря и выход на ЛПР. Коротко и уверенно называет цель звонка, не оправдывается, получает имя и должность ЛПР даже при отказе в соединении.

- «Соедините с тем, кто отвечает за отдел продаж».
- «Подскажите, как зовут руководителя отдела продаж? Чтобы я корректно оформил письмо».
- «Когда его удобнее застать — до обеда или ближе к вечеру?»

3. Вскрытие потребности. Выясняет масштаб и текущий процесс, узнаёт, кто ещё влияет на решение, и не переходит к продукту, пока не собрал фактуру.

- «Сколько человек сейчас занимается обзвоном?»
- «Как вы сейчас понимаете, что менеджер отработал звонок нормально?»
- «Кто ещё будет смотреть на решение вместе с вами?»

4. Презентация под задачу клиента. Говорит о решении в терминах ситуации собеседника, даёт один-два аргумента вместо восьми, приводит пример из близкой отрасли.

- «Вы сказали, что слушаете по десять звонков в неделю. Здесь оценка приходит по всем разговорам сразу».
- «У компаний с похожим циклом сделки первым обычно проседает выход на ЛПР».

5. Работа с возражениями. Отделяет отговорку от настоящего возражения, задаёт уточняющий вопрос до ответа по существу, возвращается к цели звонка.

- «Понял. А что именно не подошло в прошлый раз?»
- «Дорого по сравнению с чем — с текущим решением или с бюджетом на квартал?»
- «Хорошо, тогда предлагаю так...» — и снова конкретный следующий шаг.

6. Закрытие и фиксация. Предлагает следующий шаг с датой и временем, проговаривает договорённость вслух, ставит корректный результат в карточке и записывает суть разговора.

- «Давайте во вторник в 11:00, встреча займёт 30 минут. Отправлю приглашение на почту, подтвердите его, пожалуйста».

Четыре уровня владения: как выглядит заполненная строка

Каждый блок оценивается по одной шкале:

0	1	2	3
действие в звонках отсутствует	выполняет по скрипту под контролем	выполняет стабильно и адаптирует под собеседника	задаёт стандарт и разбирает звонки коллег

Так выглядит развёрнутый блок «Работа с возражениями». Остальные пять строятся по той же логике.

Уровень	Что слышно в звонке	Индикатор для оценщика
0	Соглашается с отказом и завершает разговор либо спорит и давит	После возражения нет ни уточняющего вопроса, ни повторного предложения следующего шага
1	Отвечает заготовкой из скрипта, при нестандартной формулировке теряется	Использует речевой модуль дословно; на возражение вне списка отвечает общими словами
2	Уточняет суть возражения, отвечает по существу, возвращает к цели звонка	Есть уточняющий вопрос до ответа; после отработки звучит конкретный следующий шаг с датой

Уровень	Что слышно в звонке	Индикатор для оценщика
3	Снимает типовые возражения ещё на этапе вскрытия потребности	Возражение не прозвучало, потому что закрыто заранее; разговор годится как эталон для обучения

Шесть блоков на четыре уровня дают индивидуальный профиль компетенций. У одного менеджера проседает вскрытие потребности при сильном закрытии, у другого картина обратная, и работать с ними нужно по-разному.

Тот же профиль становится основой для системы грейдов: переход на следующий грейд привязывается к уровню 2 по всем блокам вместо стажа и симпатии руководителя.

КРІ под каждый блок и ориентиры, с которыми их сравнивать

Одна компетенция — один-два показателя. Если за навыком закреплено пять метрик, ни одна не управляет поведением.

Блок навыков	КРІ	Ориентир для холодного В2В-обзвона
Подготовка и работа с базой	Contact rate, доля результативных попыток	20–35% дозвонів с попытки, 60–70% охвата базы за 3–5 попыток
Проход секретаря	Конверсия «дозвон → разговор с ЛПР»	20–40%
Вскрытие потребности	Доля разговоров с зафиксированной потребностью, длительность диалога с ЛПР	Разговор с ЛПР короче 90 секунд почти всегда означает пропущенный этап
Презентация	Конверсия «разговор с ЛПР → интерес к следующему шагу»	15–30%
Работа с возражениями	Доля отработанных возражений, конверсия после первого отказа	Меньше 50% отработанных возражений — блок проседает у всего отдела
Закрытие и фиксация	Конверсия в назначенную встречу, доходимость, доля корректных результатов в карточках	Доходимость 50–70%, корректный результат — 95%+ карточек

Цифры в правой колонке сильно зависят от сегмента, качества базы и оффера. Снимите собственные значения за месяц и дальше сравнивайте отдел с самим собой: динамика по своим цифрам полезнее, чем совпадение с чужой вилкой.

Общая конверсия в сделку остаётся результирующей метрикой. Она показывает, что что-то сломалось, но не показывает где — это делают показатели по блокам.

Веса блоков меняются вместе с типом обзвона

Одна и та же матрица для холодной базы и для реактивации даёт искажённую картину.

Тип обзвона	Критичные блоки	Второстепенные
Холодный B2B	Проход секретаря, вскрытие потребности	Презентация
Тёплая база, реактивация	Презентация, закрытие	Проход секретаря
Входящие лиды	Квалификация внутри вскрытия потребности, закрытие	Работа с базой
Подтверждение и допродажа	Закрытие и фиксация	Вскрытие потребности

Менеджер на холодной базе может показывать уровень 1 по презентации и при этом делать план: его результат определяют первые два блока. Средняя оценка без весов покажет «крепкого середнячка» и спрячет реальную точку роста.

Где скрипт помогает навыку, а где начинает мешать

Скрипт полезен ровно на первом уровне матрицы. Он даёт новичку опору, снимает страх перед трубкой и удерживает логику этапов, пока она не стала автоматической.

На уровне 2 дословный сценарий начинает мешать. Менеджер уже слышит собеседника и подстраивается, а требование читать по строкам возвращает его к механическому чтению.

Поэтому скрипт для отдела с матрицей пишут ветками: цель этапа сверху, два-три речевых модуля на выбор, развилки под типовые ответы. Точки контроля привязываются к этапам, а не к фразам. Проверяется, прозвучала ли цель звонка, собрана ли фактура до

презентации, назван ли конкретный следующий шаг. Формулировка остаётся на усмотрение менеджера.

Как снимать индикаторы, не прослушивая звонки вручную

Здесь матрица упирается в трудозатраты. Чтобы честно оценить одного менеджера, нужно разобрать 8–10 его разговоров. В отделе таких менеджеров пятнадцать, и оценка мгновенно превращается в отдельную работу на полторы ставки.

AI речевая аналитика снимает индикаторы со всех звонков сразу. Она работает на LLM, а не на списках стоп-слов: понимает смысл реплики, распознаёт возражение, сформулированное непривычными словами, проверяет прохождение этапов и скорит диалог по заданным критериям. Руководитель получает картину по всей базе разговоров за неделю вместо выборки из семи записей.

AI-тренер добавляет второй слой. Он оценивает диалоги каждого оператора и выдаёт персональные рекомендации по конкретным ошибкам, поэтому уровни в матрице обновляются по факту, а не раз в квартал на аттестации. Руководитель получает подробную аналитику по всем менеджерам и по каждому отдельно, и видит навыки, которые стоит усилить.

Есть и рутина, которая съедает время до того, как навыки успевают проявиться. Актуализацию базы, подтверждение встреч и первичную квалификацию закрывает **голосовой ИИ-робот**: он ведёт живой диалог по гибкому сценарию и передаёт менеджерам прогретых собеседников, где качество разговора действительно решает.

Как внедрить матрицу за пять шагов

- 1. Соберите 10 эталонных звонков.** Разговоры двух-трёх сильных менеджеров, которые закончились назначенной встречей.
- 2. Выпишите различия.** Что эти люди делают в разговоре из того, чего не делают отстающие. Формулировки записывайте глаголами.

3. **Превратите различия в индикаторы.** Каждый должен проверяться по расшифровке за несколько секунд.
4. **Откалибруйте оценщиков** и перепишите спорные строки.
5. **Запустите пилот на двух менеджерах** на две недели, замерьте KPI до и после, затем разворачивайте на отдел.

Полный цикл занимает три-четыре недели. Попытка написать идеальную матрицу за один заход в переговорке заканчивается документом, который не совпадает с реальными звонками.

Калибровка: почему за один звонок ставят 2 и 4

Матрица разваливается в тот момент, когда РОП и тренер выставляют по одному разговору разные баллы. Менеджер перестаёт доверять оценке, разбор превращается в спор о вкусах.

Порядок калибровки:

1. Трое оценщиков независимо разбирают пять одних и тех же звонков.
2. Оценки сводятся в таблицу и сравниваются по каждому блоку.
3. Расхождение больше одного балла означает, что плохо сформулирован индикатор, а не что кто-то из троих ошибся.
4. Формулировку переписывают до состояния, при котором расхождения исчезают.
5. Процедуру повторяют раз в квартал и после каждого изменения матрицы.

Автоматический скоринг работает здесь как третий арбитр: система применяет критерий одинаково в каждом звонке, и на фоне стабильной оценки видно, кто из двух людей плывёт.

Что делать с профилем дальше

Лист развития на месяц

Профиль сам по себе никого не развивает. Нужны четыре элемента:

- **Один навык в фокусе.** Формулировка вида «вскрытие потребности с уровня 1 до уровня 2».
- **Два-три конкретных действия.** Три открытых вопроса до презентации, фиксация масштаба клиента, вопрос о втором участнике решения.

- **Контрольная точка через две недели.** Пять звонков на разбор, сравнение с индикаторами.
- **Цифра, которая должна сдвинуться.** Доля разговоров с зафиксированной потребностью выросла с 40% до 60%.

Такой лист помещается на половину страницы, и по нему видно, сработало обучение или нет.

Требования к новичку по неделям

Та же таблица задаёт программу онбординга:

- **Конец первой недели:** уровень 1 по блокам «подготовка» и «проход секретаря». Менеджер работает по скрипту, доводит разговор до ЛПР, корректно заполняет карточку.
- **Конец второй недели:** уровень 1 по вскрытию потребности и презентации. Собирает фактуру до рассказа о продукте.
- **Конец первого месяца:** уровень 1 по всем шести блокам, уровень 2 по двум ключевым для его типа обзвона.
- **Конец третьего месяца:** уровень 2 по критичным блокам, самостоятельный выход на плановую конверсию.

Наставник, тренер и руководитель работают по одним и тем же индикаторам, поэтому у новичка не возникает разрыва между тем, как его учили, и тем, как его оценивают.

Четыре ошибки, из-за которых матрица становится мёртвым документом

1. **Навыки описаны как черты характера.** «Клиентоориентированность», «настойчивость», «активность» — по ним нельзя поставить ни оценку, ни задачу. Каждая формулировка начинается с глагола действия.
2. **Матрица живёт только в аттестации.** Если менеджер видит документ дважды в год и оба раза перед разговором о зарплате, он воспринимает его как инструмент наказания. Место матрицы — в еженедельных разборах звонков.
3. **Оценка не привязана к цифрам.** Без KPI напротив каждого блока матрица остаётся структурированным мнением руководителя. Как только рядом с навыком появляется конверсия, спор о том, «нормально ли он отрабатывает возражения», заканчивается.

- 4. Качественные показатели ушли в премию.** Показатель, от которого зависит бонус, перестаёт измерять то, ради чего вводился. Привяжите деньги к «трём открытым вопросам» — менеджеры зададут три любых вопроса подряд. Поставьте план по длительности разговора — появятся растянутые диалоги без результата. Рабочее разделение простое: баллы по блокам живут в развитии и разборах, премия платится за встречи, конверсию и выручку. Матрица объясняет, почему результат такой.

Навыки выросли, а конверсия стоит: что проверить вне звонка

Через месяц профиль улучшился, встреч больше не стало. Прежде чем разочаровываться в матрице, проверьте три вещи:

- **База.** Сегмент совпадает с целевым? Номера актуальны? Компании подходящего размера?
- **ЛПР.** Вы попадаете на человека с бюджетом или на исполнителя, который пересказывает информацию наверх?
- **Оффер.** Первые 20 секунд дают собеседнику причину продолжить разговор именно сейчас?

Навыки менеджера влияют на конверсию внутри разговора. Когда разговор изначально идёт не с тем человеком и не про его задачу, идеальная отработка возражений результат не спасёт.

Частые вопросы

Чем матрица навыков отличается от чек-листа оценки звонка?

Чек-лист оценивает один разговор в моменте: прозвучало приветствие, названа цель, зафиксирована договорённость. Матрица описывает уровень владения навыком и накапливается по десяткам звонков. Чек-лист работает внутри матрицы как инструмент сбора данных.

Сколько KPI вешать на одного менеджера?

Три-четыре, из них один результирующий. Остальные показатели остаются в разборах и листе развития. Отчёт с двенадцатью метриками менеджер перестаёт открывать на второй неделе.

Как оценивать, если звонков мало — например, 15 в день на длинном цикле сделки?

Оценка смещается с процентов на разбор конкретных разговоров. Индикаторы те же, но балл ставится по каждому диалогу с ЛПР, а не по доле от сотни звонков. При малых объёмах качественная часть матрицы важнее количественной.

Нужна ли матрица отделу из трёх человек?

Да, в сокращённом виде: три-четыре блока вместо шести и два уровня вместо четырёх. Главная ценность здесь — воспроизводимый онбординг, чтобы четвёртый менеджер выходил на результат за месяц, а не за полгода.