

## СОЗДАЕМ ОТДЕЛ ПРОДАЖ: ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОДБОР СОТРУДНИКОВ НА СЛОЖНОМ РЫНКЕ

В статье рассматриваются особенности традиционного метода подбора персонала в отдел продаж с помощью рекрутингового агентства и описываются преимущества конкурсного подбора. Автор дает конкретные рекомендации о том, на какие характеристики развития бизнеса необходимо обращать внимание при комплектации отдела продаж и как осуществлять профессиональную адаптацию новых сотрудников.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** конкурсный подбор менеджеров по продажам, построение отдела продаж, подбор менеджеров по продажам, адаптация персонала, ключевые компетенции менеджеров по продажам



**Кроткова Татьяна Александровна** — эксперт по продажам, генеральный директор компании Active Sales Group, оказывающей услуги по созданию и усилению отделов продаж. С 2009 г. реализовала более 30 проектов (г. Москва)

Люди, которые работают в отделе продаж, — это главный капитал вашего бизнеса. Восприимчивость ваших продавцов к обучению, их способность с первых дней вовлечься в рабочий процесс и начать приносить результат — вот то, чего вы ждете от новичков, которых берете на работу, но насколько легко отобрать человеческий капитал на рынке труда? На поиск достойных работников вы тратите массу времени и сил, но когда найденные вами люди приступают к выполнению своих обязанностей, то оказывается, что это совсем не те, кого вы искали.

По статистике лидера рынка рекрутинговых услуг — сайта [www.hh.ru](http://www.hh.ru) на март 2014 г., запросы на вакансию «менеджер по продажам» находятся на первом месте — на них приходится 9,2% от общего количества существующих предложений, при этом на одну вакансию претендуют 1,3 кандидата. Это самые высокие цифры за последние годы. Спрос на менеджеров по продажам, так же как предложение от соискателей, вырос в этом году на 30% по сравнению с аналогичным периодом 2013 г.

Я провожу конкурсы раз в два-три месяца. Регулярное общение с соискателями позволяет

увидеть реальную картину на рынке труда: обозначенный рост вовсе не означает, что рабочих мест резко прибавилось. К сожалению, он обусловлен зашкаливающей текучкой кадров. Причина того, что менеджеры по продажам ищут лучшей доли и не задерживаются в компании свыше шести-восьми месяцев, не столько в том, что соискатели плохи. Очень часто работодатели не соответствуют тому, что ищут менеджеры, — не выполняют своих обязательств перед работниками или не развивают бизнес. Очень часто именно то, что «работа скучная», а «в компании бардак», и есть причина, заставляющая менеджеров уходить из компании.

Правильный поиск и удержание продавцов сегодня актуальны, как никогда. Если вы неудачно выбрали менеджера по продажам, то это не просто неудача — это потеря многих сотен долларов, которые были потрачены на его поиск и обучение и которые он впоследствии не смог заработать для вашей компании.

Часто вы принимаете решение о том, чтобы взять на работу сотрудника, на основании всего лишь одного, максимум двух часовых интервью? Как вам понять за эти два часа, что сотрудник действительно имеет потенциал для того, чтобы стать хорошим продавцом? Как выявить его слабые стороны? Ведь работник может раскрыться только спустя месяц-два, и вы не увидите его слабостей до того, пока он не пройдет испытательный срок.

Часто, несмотря на то что для вас уже стало ясно, что сотрудник явно «не тот», вы все же его не увольняете: на поиск замены у вас нет ни времени, ни сил. Вы питаете надежду на то, что менеджер, хоть и плох, уже узнал специфику работы и, возможно, начнет работать лучше, но вы просто обманываете себя.

## ПОИСК ПЕРСОНАЛА ПРИ ПОМОЩИ КАДРОВОГО АГЕНТСТВА

Вам известно, что рекрутинговые агентства загружают себя поиском менеджеров по продажам

не любят, а если и берутся за подобный заказ, то выполняют его некачественно. Причины перечислены ниже.

1. *Желание быстро получить прибыль.* Рекрутинговое агентство — это тоже бизнес, и его владелец заинтересован в получении как можно большей прибыли. Работники кадровых агентств в очень редком случае получают фиксированную зарплату, чаще всего их доход — это определенный процент от той суммы, которую получает агентство в качестве оплаты за соискателя, а агентство берет процент от будущего годового оклада соискателя. Именитые агентства найдут вам продавца за 20% от его годового оклада, их менее известные коллеги запросят 15%, а то и 10% годового оклада.

Менеджер по продажам считается «низовой» вакансией, которая особой прибылью не приносит. Если сравнивать с доходом за поиск топ-менеджеров, то это и деньгами не стоит считать, а мороки с подбором достойного кандидата не меньше, чем при поиске «топа».

Один рекрутер одновременно ведет приблизительно пять-семь вакансий — большее количество он просто не потянет. Простой подсчет: чаще всего на поиск соискателей и анализ резюме рекрутер тратит около часа в день. Соответственно, пять-семь вакансий — это уже пять-семь часов. Добавим собеседование по телефону и личные встречи — и получим полный рабочий день. Рекрутер рассуждает следующим образом: куда целесообразнее тратить время на закрытие топ-вакансии, чем на возню с рядовым менеджером по продажам, поэтому поиск продавца или будет откладывать, или попытаются осуществить побыстрее. Кроме всего прочего, на закрытие вакансии топ-менеджера уходит даже меньше времени, чем на поиск хорошего менеджера по продажам. Помню, как искала в свой проект ассистента для конкурсного подбора персонала в отдел продаж. Милая девушка с пятилетним опытом работы на рекрутинговом рынке с заметным сожалением в голосе заявила, что с «такими» вакансиями не работает: «Слишком много мороки».

2. *Низкий уровень знания бизнес-процессов.* Поиск менеджеров по продажам — это неблагодарная работа. Если кто-то в агентстве и будет заниматься подбором менеджеров для вашего отдела продаж, то, скорее всего, рекрутер с малым опытом, из новичков. Скорее всего, знание специфики вашей отрасли и ваших продаж у него минимальное.

Незнание предметной сферы обуславливает низкую результативность подбора. Рекрутер не только не проводит сбор и отсеивает резюме, но часто даже не тратит время на собеседование, позволяющее выявить ключевые компетенции и способности кандидата. Его задача — ускорить процесс, поэтому он ограничится оценкой личностных характеристик и внешнего вида, а вам представит кандидата как прошедшего серьезный отбор.

3. *Высокие риски для агентства.* Это еще один нюанс, снижающий вероятность того, что за ваш заказ вообще возьмутся. Если вы ищете персонал через агентство, то обычно подстраховываетесь и посылаете запрос не в одно агентство, а в несколько. После кризиса агентства предоплату больше не требуют, так что вы ничем не рискуете. Рискует агентство — оно понимает, что в гонку за соискателя включены еще пара-тройка конкурентов, и оно взвешивает, нужно ли ему включиться в нее. Вероятнее всего, выбор будет не в вашу пользу — агентство займется дорогой, выгодной и прибыльной для себя вакансией.

4. *Подбор «оптом».* Агентство может заинтересовать вас «привлекательным» предложением: подобрать не одного-двух кандидатов, а укомплектовать отдел из пяти-восьми человек, предоставив при этом скидку в 15–20%. Хитрость заключается в том, что поставлять кандидатов агентство будет не разом, а по очереди и начнет с откровенно слабых, после которых следующие покажутся вам профессионалами. Конечно, вы примете их с большей радостью, однако будьте готовы к тому, что через несколько месяцев вы поймете: уровень этих кандидатов ниже среднего.

Логично выставить агентству условие, что вы будете выбирать не лучшего среди худших, а лучшего среди равнозначных. Может быть, тогда вам повезет, и агентство будет работать качественно, но этот прием хуже конкурсного подбора персонала — формы, которую я считаю самой действенной и вообще единственно возможной для формирования отдела продаж.

Итог неутешителен: менеджер по продажам нужен только вам, а агентствам его поиски неинтересны.

## ПОИСК ПЕРСОНАЛА РУКОВОДИТЕЛЕМ

Можно, конечно, взять инициативу в собственные руки и, руководствуясь принципом «хочешь сделать хорошо — сделай сам», начать поиски самостоятельно. Однако и в этом случае следует учесть ряд нюансов.

1. *Вред родственных и дружеских связей.* Если вы подбираете персонал самостоятельно, то, как правило, в первую очередь опираетесь на собственную интуицию и личностные предпочтения. У вас нет ни времени, ни избытка энергии на кропотливый подбор, поэтому вы предпочитаете использовать свои деловые, личные связи либо знакомства своих сотрудников. Вы принимаете на работу в отдел детей друзей и знакомых. Это всегда приводит к формированию в коллективе неформальных групп по принципу степени приближенности к руководству.

С одной стороны, вы получаете «осведомителя» в коллективе, но в долгосрочной перспективе это невыгодно для вас — в компании появятся двойные стандарты. Подумайте, что для вас лучше: предъявлять ко всем одинаковые требования или ломать голову, почему подковерные игры не приводят к повышению продаж.

2. *Ушлые соискатели.* Мой опыт показывает, что сегодня соискатель пишет в своем резюме то, что мы хотим увидеть, а на интервью говорит то, что мы хотим услышать. «Раскусить» кандидата, понять, что он обладает теми качествами,

которые мы ищем, а также то, что его мотивация работать в нашей отрасли действительно устойчива, нелегко.

3. *Временные затраты, или «Давайте еще посмотрим».* Для того чтобы провести собеседование с тремя кандидатами качественно, вам приходится тратить не менее 9–11 часов рабочего времени, если учесть время, потраченное на две встречи с соискателем — первичное и повторное собеседование, а также на анализ их тестов и анкет. Но будете ли вы удовлетворены тем, что «отсмотрели» всего несколько человек?

Опасность заключается в том, что, пока вы перебираете одного кандидата за другим в поисках идеального продавца, хорошие работники устроятся в другие компании. Ведь профессиональному продавцу нет никакого резона ждать, пока вы оцените множество кандидатур, — он среагирует на первое же достойное предложение, а вам снова нужно будет искать подходящего человека.

Есть, конечно, компромиссный вариант: вы можете создать собственную кадровую службу, которая будет находиться под вашим контролем.

## ПОИСК ПЕРСОНАЛА КАДРОВОЙ СЛУЖБОЙ

К сожалению, если вы отдадите поиск продавцов «на откуп» своему отделу кадров, это тоже не даст вам гарантии, что вы привлечете квалифицированных и мотивированных работников на вас сотрудников. Большинство кадровых служб имеют специфические проблемы, которые мешают им выполнять необходимые функции. Они перечислены ниже.

1. *Оторванность от стратегических планов развития компании и бизнеса.* Вспомните, давно ли вы приглашали начальника отдела кадров участвовать в стратегически важных совещаниях? В зарубежных компаниях главный «кадровик» обычно входит в состав совета директоров, но там и на развитие персонала принято тратить до 20% годового бюджета. Российский же руководитель считает, что основная задача начальника кадровой

службы — это предотвращение исков от обиженных работников и сохранение в порядке кадровой документации. Стоит ли удивляться тому, что ваш отдел кадров не способен подобрать достойных кандидатов не только в отдел продаж, но и на стратегически важные позиции во всех подразделениях компании? Ведь изначально вы сами не ставили ему задачу профессионального подбора кадров.

Решающую роль в данной ситуации играет вы сами и ваше отношение к сотрудникам. Чаще всего вы не рассматриваете их как ресурс. На каждом конкурсе мои соискатели рассказывают о неисполнении работодателями своих обязательств: то комиссионные не платят, то используют на испытательный срок с целью расширения базы, а затем увольняют без объяснения. Вот и получается, что модную нынче систему talent management если и выстраивают, то только в компаниях с участием иностранного капитала, а наши, российские компании как были, так и будут механизмом для быстрого зарабатывания денег, в котором людей не развивают, а «выжимают».

2. *Непонимание бизнес-процессов рядовыми сотрудниками отдела кадров.* Эта проблема схожа с аналогичной, существующей в кадровых агентствах. Как правило, в отделе продаж трудится неопытный персонал. Стоит он дешевле, да и вряд ли начальник отдела кадров примет на работу равного по квалификации сотрудника, который может стать конкурентом в будущем. Такие молодые сотрудники вряд ли смогут найти на рынке труда подходящую кандидатуру и привлечь ее в вашу компанию. Работают эти «специалисты» по схеме: поместили объявление, прочитали резюме, пообщались с соискателем по телефону (в лучшем случае провели непродолжительное интервью) — и после этого предлагают кандидатуру вам на рассмотрение. При этом рядовой кадровик имеет весьма смутное представление о том, каким образом нужно продавать ваш товар, и, соответственно, не понимает, какими качествами должен обладать хороший продавец.

Очевидно, если ваш «кадровик» общается с отделом продаж, пару раз выедет на переговоры

с клиентом, то он будет более отчетливо представлять себе специфику бизнеса, но, конечно же, никто не пойдет на это — своей работы хватает, а значит, качество подбора продавцов останется крайне низким.

3. *Желание перестраховаться.* В нашей стране почти каждый работник изначально мотивирован не на достижения успеха, а на избежание неудач. Глава отдела кадров не покажет вам кандидата, пока не будет уверен в его компетентности на 100%, а яркая личность и потенциальный лидер всегда кажется рискованным вариантом. В итоге возникает интересная ситуация: вы тратите немалые деньги на раскрутку своего бренда, на его выстраивание, на поддержание его имиджа на рынке, но все ваши начинания будут реализовываться посредственными кадрами, ведь собеседования проводятся формально. У локальных HR-менеджеров вообще нет стимулов для поиска настоящих талантов, зато имеется сильнейшая мотивация не рисковать.

Каким же образом мы можем свести к минимуму неудачи при поиске менеджеров для вашего отдела продаж? Давайте подробнее рассмотрим этот вопрос.

## **МИНИМИЗАЦИЯ НЕУДАЧ ПРИ ПОИСКЕ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

### **Зависимость качеств продавцов от этапа развития компании**

Стратегия поиска сотрудников в отдел продаж будет зависеть от того, на каком этапе развития бизнеса находится компания и какие перспективы для нее вы видите. До начала поиска ответьте на ряд вопросов.

1. На каком этапе развития находится ваш бизнес? На какие рынки вы выходите?
2. Какими ресурсами вы обладаете?
3. Каков ваш опыт работы на конкретном рынке (с определенным товаром или услугой, с той или иной клиентской группой)?

4. Какой стиль корпоративной культуры складывается в вашей компании?

### **Этап становления**

Если ваш бизнес находится в стадии становления, то вам нужен прорыв, стимул, который вытолкнет вашу организацию на рынок. Самое логичное решение для вас — найти звезду, такого менеджера, который имеет немалый опыт в продаже продукции, аналогичной вашей, в идеале работающий у одного из ключевых конкурентов и способный привести с собой часть клиентской базы бывшего работодателя.

Очевидно, что звезды не сидят без работы в ожидании выгодного приглашения. Вам придется обращаться к хедхантерам и платить за перемаивание таких сотрудников немалые суммы. Легче всего «увести» звезду, посулив карьерный рост. Вопрос личной значимости всегда главный для такого человека, и если вы сможете доказать серьезность своих намерений и убедите его в том, что планируете действительно долгосрочное развитие на рынке, то звезду вы получите. Звезда приведет к вам своих клиентов, передаст свой опыт и начнет генерировать свежие идеи и решения для развития вашего бизнеса.

Однако будьте готовы к тому, что менеджер-звезда очень быстро начнет диктовать вам свои условия, т.к. в силу ментальности ему очень скоро захочется чувствовать себя приобщенным к вашему бизнесу. Как только увидите эти симптомы, готовьтесь набирать отдел продаж уже не из звезд, а из людей, способных обучаться. Ваша цель на данном этапе — чтобы звезда передала свой опыт новичкам. Правда, и здесь могут встречаться трудности, но их необходимо преодолеть. То, что рано или поздно от зазнавшейся звезды вам придется избавиться, не обсуждается.

### **Этап развития**

На этапе развития бизнеса обязательно наступит момент, когда вы попадете в зависимость от своих менеджеров. Эта ситуация, к сожалению, закономерна, и к ней нужно готовиться. Только

если ваши менеджеры понимают, что вы в любой момент готовы найти им замену и вас не страшит ни процесс поиска новичков, ни их адаптация к бизнесу, вы сохраните возможность управлять ими.

Рассмотрим пример: мой клиент работает на рынке более 10 лет. Отдел продаж он сформировал из друзей и знакомых, с которыми когда-то учился в МИФИ. Как результат компания из лидера рынка превратилась в аутсайдера. Все продажи оказались сконцентрированными в руках двух менеджеров. Оба искусно манипулируют собственником, который находился в полной зависимости от них. При наборе новой команды пришлось изолировать «ветеранов» от новичков, чтобы последние

не подвергались негативному влиянию. Отделы продаж работают в разных комнатах.

При наборе новичков вы ищете тех, кто обладает качествами, необходимыми для активных продаж. Ключевые компетенции перечислены в таблице.

Очевидно, что все 14 свойств личности, воплощенные в одном человеке, найти крайне сложно. Так что же будет являться главным при отборе? Мой личный опыт показал, что самые главные качества для кандидата — это:

- коммуникабельность;
- нацеленность на результат;
- сочетание гибкости и исполнительности;
- обучаемость.

**Таблица.** Ключевые компетенции менеджеров по продажам

Компетенции	Описание
Коммуникабельность	Способность ясно, четко и убедительно излагать свои мысли как в общении с отдельными людьми, так и в группе и учитывать особенности собеседников
Инициативность, лидерство	Способность проявлять инициативу, активная жизненная позиция, способность влиять на внешнюю среду
Навык ведения переговоров	Способность и стремление достигать результата на основе взаимопонимания в процессе непосредственного делового общения
Нацеленность на результат (активность, энергичность)	Способность прилагать усилия и сохранять активность для достижения поставленных целей и задач
Ответственность	Внутренний локус контроля. Способность самостоятельно принимать решения и отвечать за их реализацию, осознавать и принимать собственную вину при неверно принятом решении
Обучаемость	Способность к обучению, открытость к новой информации. Умение применять имеющиеся знания и опыт в новых условиях
Гибкость в общении	Способность адекватно использовать разнообразные коммуникативные средства в различных ситуациях
Стрессоустойчивость	Способность выдерживать большие эмоциональные нагрузки, умение восстанавливаться после стрессовой ситуации и сохранять работоспособность
Исполнительность	Готовность принять и выполнить поставленные задачи
Динамичность	Свойство мышления, отражающее скорость восприятия, переработки и воспроизведения информации
Лояльность	Способность принимать и разделять цели и ценности компании как свои собственные
Клиентоориентированность	Способность понимать потребности клиента и стремиться их удовлетворить
Представительность	Способность расположить к себе в процессе общения
Дисциплинированность и организованность	Способность и стремление действовать в соответствии с правилами в рамках определенной компетенции и полномочий, выполнять заданные условия и требования

Каким образом можно определить эти базовые компетенции? Способ есть только один — грамотно организовать конкурс.

### Проведение конкурса

Я провела великое множество интервью, наняла не одного продавца и могу вам сказать, что «раскусить» кандидата, а именно понять, действительно ли он подходит для должности менеджера по продажам и имеет мотивацию работать в этой сфере, с каждым годом становится все сложнее. Информацию сейчас получить легко, а это значит, что соискателю все легче становится притвориться матерым профи, имея лишь набор поверхностных знаний.

Я глубоко убеждена, что сотрудников в отдел продаж можно набирать, только организовав конкурс или ассесмент-центр, но ассесмент — процедура сложная и часто многодневная, поэтому я предпочитаю конкурс с элементами ассесмента. Обычно за один день конкурса можно провести до пяти этапов различных деловых игр и собеседований и просмотреть при этом до 35 человек. Качество отбора определяется многогранным процессом оценки: группа участников выполняет разнообразные упражнения под контролем команды наблюдателей, которые оценивают каждого участника по набору заранее определенных, непосредственно связанных с работой эталонных образцов поведения. Решения принимаются путем совместного обсуждения всех полученных данных. По окончании конкурса вы получаете группу сдружившихся не только между собой, но и с вами потенциальных работников — основу будущего коллектива.

Вам останется сделать окончательный выбор. Обычно на это уходит один день, в течение которого вы анализируете тесты и принимаете окончательное решение в пользу того или иного кандидата. Заметьте: каждый из группы, которая дошла до последнего этапа, ждет вашего решения. Если выбрать вам трудно, просмотрите видеозапись конкурса и выясните, кто же был лучшим в деловых играх и упражнениях.

Результатом подобного ассесмент-конкурса обычно бывает чувство полного удовлетворения, ведь вы абсолютно уверены в том, что отобрали тех сотрудников, которые нужны именно вашей компании. Соискатели во время конкурса видят, что претендентов много, им приходится проходить несколько этапов отбора, а это всегда подразумевает борьбу и стресс. Рейтинг компании, которая так подбирает персонал, повышается, а вам представляется возможность оценить способности и навыки соискателей в сравнении друг с другом.

Итак, выгоды очевидны. Конкурсный подбор обеспечивает:

- качество подбираемых кадров: в результате восьми этапов отсеивания отбираются лучшие из лучших;
- повышенный интерес к вакансии у соискателей: в конкурсе участвует от 20-ти до 30-ти человек, эффект дефицита стимулирует у соискателя желание получить именно эту работу;
- лояльность к работодателю со стороны соискателя: во время конкурса он ближе знакомится с работодателем, привыкает к нему и проникается к нему уважением за то, что тот так серьезно подходит к подбору своей команды;
- повышение ценности вакансии для соискателя: время, которое соискатель тратит на то, чтобы пройти конкурсный отбор, вовлекает его в процесс и значительно повышает ценность должности — от того, на что потрачено личное время, тяжело отказаться;
- формирование команды среди соискателей: в результате конкурса соискатели объединяются в единую сплоченную команду, в которой возникает эффект синергии, появляются общие интересы, что становится основой для взаимовыгодного сотрудничества.

### Подбор кандидатов в соответствии с потребностями бизнеса

Ошибка при подборе продавцов больше, чем какая-либо другая, влияет на долгосрочность

успеха ваших продаж. При подборе людей нужно ориентироваться на следующие текущие задачи бизнеса.

- Работа с частными лицами — это классический и наиболее простой вид продаж (простой, разумеется, по форме, но не содержанию, успешно продает только тот, кто хорошо обучен и натренирован). При подборе соискателей для этого вида продаж помимо стандартного набора компетенций уделяйте особое внимание стрессоустойчивости.

- Работа с дистрибьюторами и дилерами. Для нее важны умение принимать решения, знания маркетинга и способности давать экономическое обоснование продажи. При этом виде необходимо проверить кандидата на инициативность, нацеленность на результат, способность и желание обучаться.

- При работе с розничными сетями персонал взаимодействует с лицами менее высокого уровня, цикл продажи проще и быстрее. В этом случае проверяют все базовые компетенции, но не выделяют среди них приоритетные.

### Отсевивание ленивых

Этот метод очень подходит для перспективных компаний, тех, которые предлагают соискателю интересную, развивающую и хорошо оплачиваемую работу. У вас есть возможность избавиться от «неперспективного» человека еще до выхода соискателя на работу. Как? Дайте вашему кандидату обучающий материал на три дня и предупредите, что, когда он придет его возвращать, вы проведете по нему аттестацию. В случае если вы осуществляете эту процедуру сразу после конкурса, соискатель, воодушевленный борьбой и, подпитываемый желанием получить место, на борьбу за которое он потратил несколько часов, обязательно изучит материал и напишет тест.

Благодаря этому методу вы сэкономите время и сократите издержки на адаптацию нового персонала и обучение по продукту — сотрудник выйдет на работу, уже получив минимальные знания.

Если он не напишет тест или сбежит, то он и не был вам нужен.

### Адаптация

Предположим, вы удачно провели конкурс, ваш сотрудник уже вышел на работу и убрал резюме с сайтов кадровых агентств (кстати, после конкурса не стоит ждать более двух дней, иначе ценный кадр уйдет в чужую компанию), но нельзя расслабляться. Не стоит ждать, что ваши результаты резко повысятся сразу же, как только вы предоставите новому продавцу удобное рабочее место в вашем офисе. Следует помнить о сложностях адаптации: они существуют в любом случае, даже если новый сотрудник не показывает виду. По мнению психологов, срок адаптации длится около трех месяцев.

Вы можете быть уверены, что ваша компания вполне дружелюбна, но ведь о трудностях, с которыми сталкивается новый сотрудник, вам никто не доложит. Если вам доводилось когда-либо самому быть наемным работником, то вы прекрасно понимаете, о чем идет речь, так что стоит уделить особое внимание социально-психологическому и профессиональному аспектам адаптации.

### Социально-психологическая адаптация МПП

Менеджерам активных продаж приходится делать «холодные» звонки. Это задача не для слабонервных, и здесь необходимы молчаливое одобрение и поддержка всего коллектива, а он, как правило, ее оказывать не спешит. Если в комнате помимо отдела продаж находятся другие подразделения, то вы неминуемо столкнетесь с тем, что звонить новые продавцы либо будут катастрофически мало, либо не будут вообще. Они станут с огромным рвением изучать сайты конкурентов и по часу писать коммерческие предложения — согласитесь, это травмирует меньше, чем напряженное внимание к тому, как новичок «проходит секретаря», и смех над его неудачей.

Даже если у вас поставлена система обучения и вы выдали своим новичкам корпоративную



книгу продаж на 200 страниц, а затем провели по ней аттестацию, вы все равно не получите новых клиентов быстро. Сотрудники все равно будут бояться «холодных» звонков.

Для того чтобы преодолеть существующий у «старожилов» синдром «я умнее новичка и обязательно должен это показать», рекомендую не ограничиваться выдачей новичкам задания изучить компанию и продукт, а организовать для них в первые же дни welcome-собрание. Пригласите на него как можно больше сотрудников, создайте дружелюбную обстановку, дайте новичкам рассказать о себе, а старожилам — о компании, продукте, особенностях и специфике взаимодействия подразделений и т.п. Помните, что вы, да и вся компания, заинтересованы в том, чтобы новенькие как можно быстрее включились в процесс работы. Помните: от того, как примут в коллективе новых сотрудников, зависит не только атмосфера в компании, но и то, насколько быстро вы начнете получать доход.

### **Профессиональная адаптация МПП**

Если вы действительно мечтаете построить эффективную систему продаж, то без грамотной системы обучения вам не обойтись. Текучка кадров в отделе активных продаж — процесс естественный, и вы должны знать, как и чему учить новых продавцов. Оптимальный вариант — вырастить из числа собственных сотрудников такого начальника отдела, который будет в состоянии выступать наставником и фасилитатором продаж.

Вам необходимо добиться того, чтобы этот человек составил стандарты продаж, которые явились бы квинтэссенцией его многолетнего опыта. Вам нужно быть уверенными, что он знает все нюансы вашей отрасли и взаимодействия с клиентами,

и все время подпитывать его карьерные амбиции, чтобы он с радостью воспринимал ваши идеи о расширении отдела продаж. Такой наставник обучает новых продавцов, сидит рядом во время «холодных» звонков (и умеет осуществлять их сам), выезжает на встречи, передает технологии. Это тот харизматичный лидер, на которого хочется быть похожим начинающим продавцам.

Пока вы не взрастили такого лидера, вам стоит завести тесную дружбу с проверенным тренером, лучше всего с тем, который уже проводил конкурсы и тренинги в вашей компании, и, когда вы будете обновлять коллектив, привлекайте его к обучению «рекрутов». Как показывает практика, это намного выгоднее и эффективнее, чем посылать новичков на открытые тренинги общей тематики либо нанимать тренера через тренинговую компанию.

И последнее: часто бывает так, что тот, кто хорошо показал себя на конкурсе и прошел деловые игры всех этапов на «отлично», неожиданно теряет ораторское мастерство, становится неспособным к ясному изъяснению по телефону и вообще «сдувается» после нескольких отказов... Это абсолютно нормально: за восемь часов рабочего дня молодой сотрудник переживает множество стрессов, и они сильно влияют на его мотивацию к активным действиям. Стоит помнить, что в активные продажи не идут профессионалы, наоборот — это всегда новички, и вам нужно обеспечить для них комфортную атмосферу в коллективе, поддержать профессиональным обучением, а в дальнейшем организовать правильное управление отделом продаж. В таком случае новые сотрудники обязательно проявят себя и продемонстрируют все те компетенции, которые вы разглядели во время конкурса и за которые вы приняли их в компанию.