

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В ОТДЕЛ ПРОДАЖ

Татьяна Кроткова

Очень часто подбор персонала при организации продаж в компании является основной головной болью владельца бизнеса. Подобрать подходящего кандидата на должность «менеджер по продажам» сложно, а если это активные продажи, то архисложно. Подбор персонала, особенно в Москве, сопряжен с бесконечной тратой времени на поиск и собеседования. Рынок труда у нас огромен, и это является главной причиной того, что соискатель имеет наглость выбирать, торговаться и выставлять свои условия.

Часто, намаявшись и умучившись тратить свое драгоценное время на встречи с кандидатами, генеральный нанимает рекрутинговое агентство. В этом случае сокращается время на поиск, решение принимается как-то поволшебному легче, так как ответственность делится на двоих, ведь кроме вас еще и «специалисты» кандидата просмотрели и протестировали. Однако ваши затраты растут, поскольку рекрутерам выгодно продать вам соискателя как можно дороже, и уверенности, что человек оправдает надежды, все равно не много. На собеседовании он говорит то, что от него хотят ус-

лышать. Его и в агентстве научили говорить «как надо», и сам он уже ученый, не один месяц ходит по компаниям в поиске вакантного места. А вот как он покажет себя в коллективе и в работе?

Чтобы провести подбор персонала эффективно и чтобы не было «мучительно больно» за совершенные ошибки, рекомендую исходить из того, что процесс найма людей тоже продажа (да, да, и здесь она, любимая, тоже!), а значит, и тут необходимо работать только по технологии. Что нужно сделать?

1. Создать технологию продажи своей (т. е. вашей) компании рынку.
2. Создать технологию отбора соискателей.
3. Создать технологию адаптации новых сотрудников.

ПРОДАЕМ СЕБЯ, ЛЮБИМЫХ

Чем ваша фирма отличается от сотни вам подобных? Вы еще не придумали? А как вы предполагаете, ваши продавцы будут воплощать ваши мечты об активных продажах в жизнь? Срочно либо создавайте УТП для компании, либо, если на это времени нет, выдумывайте. Другого не дано. Иначе останетесь и без персонала, и без бизнеса.

Здесь можно обыгрывать массу возможностей: свой опыт и харизму как владельца фирмы; высокие профессиональные качества вашей команды, сформировавшиеся за годы совместной деятельности; уникальные наработки и технологии; удобное месторасположение и комфорт офиса; теплую дружественную обстановку

**РЫНОК ТРУДА У НАС ОГРОМЕН,
И ЭТО ЯВЛЯЕТСЯ ГЛАВНОЙ ПРИЧИНОЙ ТОГО,
ЧТО СОИСКАТЕЛЬ ИМЕЕТ НАГЛОСТЬ
ВЫСТАВЛЯТЬ СВОИ УСЛОВИЯ.**



ТАТЬЯНА КРОТКОВА

Эксперт по активным продажам B2B, тренер, бизнес-консультант. 15 лет в личных продажах и управлении продажами в иностранных и российских компаниях. Построение системы продаж КБ «Юниаструм», КБ «Юнистрим», УК «Олма-Финанс». Уникальная методика обучения активным продажам.

www.activesalesgroup.ru

e-mail: info@activesalesgroup.ru

8 965 294 89 09

семейного бизнеса; уникальный сайт по последнему слову интернет-технологий; наработанную базу клиентов, положительную специфику ваших продаж, отлично освоенную CRM; расширение своего бизнеса, а значит, возможность карьерного роста; инвестирование в персонал в виде обучения; оформление и оплату «по-белому»; наличие многоуровневой мотивационной системы, корпоративных «пивных вечеринок», льгот на проезд, обеды, связь, медстраховки и тому подобное.

Важно помнить:

1. При согласовании окладной части зарплаты никогда не пытайтесь обмануть соискателя — обманете, прежде всего, сами себя. Оценивайте адекватно средний по рынку уровень фиксированного оклада, взвешивайте сложность функционала, который собираетесь вменить бедняге-работнику, и не пытайтесь сэкономить тысячу-другую, уменьшив фикс. Дорого

обойдется, потеряете перспективного сотрудника.

2. Лучшее — враг хорошего, и для вас выгоднее взять середнячка и дотянуть до нужного именно вам уровня, чем влюбиться в талантливую профи, который будет качать права в вашем офисе и заявлять с первых дней, что все у вас как-то «не так».
3. Не позволяйте себе проявления природы рабовладельца. Намного выгоднее строить демократичные отношения на основе взаимного уважения и сотрудничества: соискатель это оценит, полюбит вас и отдастся в ваши руки работодателя с большим энтузиазмом. А вам только это ведь и надо.

АССЕСМЕНТ ИЛИ КОНКУРС

Сейлзов нельзя подбирать, используя *только* собеседование. На рынке много информации о том, что и как нужно говорить при со-

беседовании на должность менеджера по продажам. Намного эффективнее проводить конкурс или ассесмент-центр. Ассесмент — процедура сложная и часто многодневная, поэтому я предпочитаю конкурс с элементами ассесмента.

Выгоды очевидны: во время конкурса соискатели видят, что претендентов много, им приходится проходить несколько этапов отбора, а это всегда борьба и стресс. Автоматически растет рейтинг компании, которая *так* подбирает бойцов, а вам представляется возможность оценить способности и навыки соискателей в сравнении друг с другом.

Обычно за один день конкурса можно провести до пяти этапов различных деловых игр и собеседований, отсмотреть до 35 человек. Качество отбора определяется множественным процессом оценки: *группа* участников выполняет *разнообразные* упражнения под наблюдением команды наблюдателей, которые оценивают каждого участника по *набору* заранее определенных, непосредственно связанных с работой 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.

**ПРИ СОГЛАСОВАНИИ ОКЛАДНОЙ ЧАСТИ
ЗАРПЛАТЫ НЕ ПЫТАЙТЕСЬ ОБМАНУТЬ
СОИСКАТЕЛЯ – ОБМАНЕТЕ,
ПРЕЖДЕ ВСЕГО, САМИ СЕБЯ.**

НЕ НАДЕЙТЕСЬ, ЧТО ВАШИ ПРОДАЖИ РВАНУТ ВВЕРХ, КАК ТОЛЬКО ВЫ ПРЕДОСТАВИЛИ НОВОМУ СЕЙЛЗУ УДОБНОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО.

Осталось только 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. Не соискатель «правит балом», а вы. Если мучения выбора все же сильны, просмотрите видеозапись конкурса и еще раз убедитесь, кто же был лучшим в деловых играх и упражнениях.

Результатом подобного ассесмент-конкурса обычно бывает чувство полного удовлетворения: ведь вы сделали все точно по технологии. Вы абсолютно уверены в том, что на данный момент времени вы отобрали с рынка тот человеческий материал, который нужен именно вашей компании.

МОЕ – НЕ МОЕ

Предположим, с конкурсом вы справились, и мучительные мысли – «выйдет на работу или нет» – закончились. Сотрудник приступил к работе в согласованный день и удалил резюме с сайтов рекрутинговых агентств. Кстати, оставляйте себе и не давайте ему на размышления не более двух дней. Здесь работает то же правило, что и в продажах, – повторный звонок в течение 48 часов с момента последней встречи или звонка. Если ваша взаимная любовь случилась

на конкурсе, не дайте соискателю забыть о ней в череде последующих интервью у других работодателей.

Не спешите расслабляться и не надейтесь, что ваши продажи рванут вверх, как только вы предоставили новому сейлзу удобное рабочее место в вашем теплом офисе. Не забывайте про сложности адаптации: про то, что она вообще существует и что социальные психологи отвели на нее 3 месяца. Вы уверены, что ваша компания вполне дружелюбна. Но про трудности, с которыми сталкивается новый сотрудник в ней, вам никто не доложит. Обратите особое внимание на социально-психологический и профессиональный аспекты адаптации.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО АКТИВНЫМ ПРОДАЖАМ

Менеджерам активных продаж приходится делать холодные звонки. Это задача не для слабонервных, и здесь необходимы молчаливое одобрение и поддержка всего коллектива. Как правило, он ее оказывать не спешит. Если в комнате помимо отдела продаж находятся другие подразделения, вы неминуемо столкнетесь с тем, что звонить новые продажники либо будут катастрофически мало, либо не будут вообще. Они будут с огромным рвением изучать сайты конкурентов, по часу писать коммерческое предложение и, конечно же, упоенно стучать в аську или

в скайпе, когда вас нет рядом. Согласитесь, это травмирует новичка меньше, чем напряженное внимание к тому, как он «проходит секретаря», и смех над его неудачей.

Даже, если у вас поставлена система обучения и вы выдали своим новичкам фолиант в 200 страниц под названием «Корпоративная книга продаж», а затем провели по нему аттестацию, вы не получите новых клиентов быстро. Новенькие сейлзы все равно будут бояться делать «холодные звонки».

Для того чтобы преодолеть свойственную нашим соотечественникам черту – «я умнее новичка и обязательно должен это показать», которая присуща практически каждому первому сотруднику вашей постоянной команды, – и ускорить вливание в коллектив новых ее членов, рекомендую не ограничиваться выдачей новичкам задания изучить компанию и продукт по сайту, 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 «старичкам» – о компании, продукте, особенностях и специфике взаимодействия подразделений и т. п. Помните, что вы, да и вся команда, заинтересованы в том, чтобы «эти новенькие» как можно быстрее включились в процесс и начали вкалывать как заведенные. Они это сделают охотнее, если поймут, что их приняли и обогрели. Эффект от этого мероприятия оправдает ваши затраты: не скупитесь расплескать свое душевное тепло и инвестировать в создание командного духа несколько часов своего рабочего времени.

Так вы избежите ситуации, с которой я столкнулась у одного



ЗАБУДЬТЕ О МЕЧТЕ СОЗДАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ СИСТЕМУ ПРОДАЖ, ЕСЛИ У ВАС НЕ ВЫСТРОЕНА ТЕХНОЛОГИЯ ОБУЧЕНИЯ.

из моих клиентов: новый сотрудник спросил у меня, удобно ли ему будет попросить коллектив комнаты, в которой его разместили, регулярно открывать окно — духота мешала ему работать. Этот сейлз волновался: а вдруг коллеги воспримут его просьбу как каприз или чрезмерную требовательность. Согласитесь, абсурдная ситуация.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО АКТИВНЫМ ПРОДАЖАМ

Забудьте о мечте создать эффективную систему продаж, если у вас не выстроена технология обучения. Текучка кадров в отделе активных продаж процесс естественный, как смена сезонов. Вы должны знать чему учить и как. Самый оптимальный путь — вырастить из собственных резервов такого начальника отдела продаж, который будет в состоянии выполнять роль наставника и фасилитатора про-

даж. В идеале должно быть так: за годы своей работы на вас он прописал стандарты продаж, знает все нюансы вашей отрасли и клиентов, все еще не устал удовлетворять свои карьерные амбиции и с радостью воспринимает ваши идеи о расширении отдела продаж. Он обучает новых сейлзов, сидит рядом во время «холодных» звонков (умеет делать их сам!), выезжает на встречи, передает технологии. Он — тот лидер, на которого новым продавцам хочется быть похожим.

Если ситуация в вашей компании далека от идеальной, самое оптимальное для вас — подружиться с тренером, которого вы уже проверили один раз на корпоративном тренинге, и он доказал вам свою эффективность. Нанимать его для обучения персонала нужно ровно столько, сколько раз вы обновляете отдел продаж. Как показывает практика, это намного

выгоднее и эффективнее, чем посылать новичков на открытые тренинги общей «продажной» тематики или нанимать тренера через тренинговую компанию.

И последнее. Не удивляйтесь, что соискатель, который показал себя на конкурсе хорошо и прошел деловые игры всех этапов на отлично, после выхода на работу вдруг не блещет ораторским мастерством, не в состоянии рассказать клиенту о вашем продукте по телефону четко, ясно и быстро или «сдувается» после нескольких отказов. За 8 часов рабочего дня слишком много составляющих абсолютно новой среды влияют на мотивацию деятельности вашего нового сотрудника. К тому же в активные продажи не идут профессионалы, это практически всегда новички. Обеспечьте для них комфортную атмосферу в коллективе и поддержите обучением профессиональным продажам. В дальнейшем оптимизируйте управление отделом продаж адекватным рынку (а не вашими «хотелками») планированием и корректной мотивацией. И новые сотрудники обязательно проявят и покажут вам в работе все те компетенции, которые вы разглядели в них и оценили во время конкурса.

