

НАЙМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАВЦОВ

Автор подробно рассматривает процесс подбора сотрудников, уделяя особое внимание практическим ситуациям, когда происходит найм профессиональных продавцов. Рассматриваются плюсы и минусы, с которыми сталкивается руководитель продаж. Детально описывается технология интервью, даются примеры компетенций, навыков и умений продавца. Изюминкой статьи является подборка вопросов и ответов — 10 как, 10 почему, 10 сколько — которые помогут принять непростые решения в реальных ситуациях.

Вирлов Ян Владимирович — бывший офицер, профессионально занимается продажами с 1993 г. Занимался продажей как товаров, так и услуг. Имеет опыт работы в международных и российских компаниях с персоналом численностью до 300 человек. Был линейным продавцом и руководителем управления. Создавал команды, в которых работало от 2 до 2 дюжин продавцов. Не согласен, что продажа — это искусство, которому нельзя научиться. Сторонник жесткого, технологичного подхода к управлению продажами.



Название статьи практически совпадает с одной из необходимых функций директора по сбыту при управлении продажами. Обычно мы рассматриваем данную тему на тренингах для управляющих продажами или во время консалтинговых проектов как одно из звеньев в цепи, которое не содержит акцента на слове «профессиональных». Тем не менее она самодостаточна, так как затрагивает такие важные функции управленцев и продавцов, как умение задавать вопросы и оценивать людей.

Нет никаких секретов ни в продажах, ни в найме сотрудников, которыми бы эксклюзивно владели тот или иной человек или организация — все давно проверено, документировано и используется в различных вариациях. Доступность и эффективность тех или иных навыков или методик зависит от финансовых и временных инвестиций, а также от строгого соблюдения указаний по применению.

Поэтому мы попытаемся разобраться, что такое найм профессиональных продавцов. Стоит отметить, что приведенные рекомендации будут иметь ограниченное применение при решении таких вопросов, как найм управляющих продажами или первых лиц компании. Решение подобных задач разумно рассматривать отдельно и, строго говоря, автор предостерегает от слепого копирования эффективных методов из одной отрасли в другую — найм линейных сотрудников и найм управляющих являются разными разделами бизнеса.

Для того чтобы нанять профессиональных продавцов, необходимо уяснить следующее:

- 1) найм профессиональных продавцов — это то, что необходимо делать собственно при найме сотрудников, независимо от их специализации;
- 2) найм профессиональных продавцов — здесь также будет полезно знать, какие дополнительные требования к кандидату рассматриваются, если он нанимается на должность торгового специалиста;
- 3) Найм профессиональных продавцов должны осуществлять профессионалы в продажах, иначе партнерство может стать недолгим;

Ведет авторский тренинг по управлению продажами. Консультирует компании по вопросам маркетинга и продаж. В настоящее время руководит московским офисом компании «Пи энд Пи».

С автором можно связаться по e-mail: ian@virlov.ru.

(Москва)

4) профессиональный найм предполагает, что процесс происходит строго по сценарию, с использованием соответствующих правил и инструментов, без субъективности и права на ошибку.

Итак, какие нас ожидают преимущества при исполнении такой нетривиальной задачи, как найм продавцов?

1. С появлением новых сотрудников ваша организация получит новые методы работы с клиентами. Кстати, ваш клиентский портфель может обогатиться бывшими клиентами пришедшего продавца при удачном стечении обстоятельств. Методы взаимодействия подразделений друг с другом также могут измениться. Возможно, отношения управленцев и подчиненных вам тоже стоит пересмотреть. Безусловно, приход сильных продавцов может отразиться и на других подразделениях организации.

2. Разделение обязанностей иногда просто необходимо при создании подразделения продаж с нуля или его расширении. Следует четко определить, кто занимается маркетингом, продажами, обслуживанием клиентов и административной работой, чтобы не дублировать функции.

3. Продавцы — это сотрудники, обладающие специальными навыками, которые порой имеют узкий

спрос в вашей отрасли. Рассматривайте расходные статьи бюджета, связанные с наймом продавцов, как высокодоходные вложения — только при таком подходе вы сможете соблюсти баланс между необходимыми затратами и окупаемостью потраченных средств.

4. При профессиональном найме продавцов вам будут доступны высокоэффективные и проверенные инструменты, а также в определенных случаях вы сможете получить гарантии на исполненную работу.

5. Найм продавцов — это вызов, независимо от того, сколько помощников будет вовлечено в этот процесс. Используйте представившуюся возможность научиться продавать себя, компанию и свои продукты/услуги.

Какие недостатки следуют из реализации такой непростой задачи, как найм продавцов?

1. Так как профиль кандидата принято строить по параметрам лучших существующих исполнителей (при наличии таковых), то вам придется найти время для аттестации старых сотрудников (а иногда и разработать формы и правила аттестации). Возможно, придется расстаться с худшими сотрудниками.

2. При перераспределении обязанностей (функциональном — между подразделениями, территориальном — между продавцами) всегда возникают спорные моменты. Вы можете использовать это, чтобы еще раз убедить окружающих в правильности ваших управленческих решений.

3. Высокий риск инвестиций — мы говорили о высокодоходных вложениях. Как вы наверняка знаете, на финансовом рынке высокодоходные вложения обычно бывают высоко рискованными. Почему это может случиться с вами? Потому что продавцы подвижны, честолюбивы, быстро хотят развиваться в карьерном плане. Возможно, через год работы с вами они откроют свое дело и уведут всех ваших клиентов.

4. Временные и денежные затраты просто необходимы. Если вы хотите получить профессиональные услуги, планируйте их профессионально и на уровне.

5. Вам предоставляется возможность научиться покупать — ведь вы нанимаете продавцов, а они-то себя умеют продать. Так что держитесь — чтобы не попасться в сети на интервью со своим будущим сотрудником, вам необходимо будет заняться самообразованием.

ИТАК, ПОДРОБНЕЕ СОБСТВЕННО ПРО НАЙМ...

1. Вам необходимо иметь описание должности с указанием обязанностей, ответственности, полномочий и подчиненности. Четкая компенсационная политика и план развития помогут не только при найме, но и при аттестации сотрудника в дальнейшем. Если вы не готовы предоставить серьезные и внятные документы кандидату при найме, то что он подумает о принципах вашей работы с клиентами?

2. Подготовьте презентацию компании (если ее до сих пор у вас нет). Представьте свою компанию с помощью данного инструмента в выгодном свете, ведь

этот документ ваш будущий сотрудник (особенно если он продавец) будет использовать в работе.

3. Следует составить профиль кандидата. Опишите качества, необходимые и желательные для выполнения служебных обязанностей. Кроме функциональных обязанностей, вы должны составить профиль (психологический, социальный) кандидата, который бы идеально соответствовал вашей организации и клиентам.

4. Определите для каждой позиции, кто будет заниматься наймом в вашей организации. Логично, что редкие вакансии (как внизу, так и наверху таблицы о рангах) сложно заполнить собственными силами. Такое же правило применимо к специалистам, навыки которых многогранны (в частности к продавцам).

5. Неважно, кто именно будет подбирать кандидатов — все участники проекта должны обладать соответствующими навыками. У многих управляющих высшего звена то, как их линейные менеджеры интервьюируют кандидатов, вызвало неприятное удивление.

Следует уделить особое внимание найму продавцов, чтобы не совершить ошибок на начальном этапе, когда формулируются требования к кандидатам.

1. Подготовьте план продаж — без этого документа разговор с кандидатом на должность продавца становится бессмысленным.

2. Займитесь профильной аттестацией. Это особенно важно для кандидата на должность продавца: по каким параметрам будут оценивать его, и будет ли этот набор параметров отличаться от оценочного набора, например, для бухгалтера.

3. Составьте профиль идеального клиента и будьте готовы представить этот документ кандидату — ведь вы берете продавца не себе, а клиенту. Продавец большую часть времени будет общаться не с вами, а с клиентами. Значит, кандидат должен подходить не вам, а потенциальному клиенту.

4. Составьте профиль продавца. Доверьте это профессионалам. Профиль — это набор нескольких компетенций, отобранных из большого списка для конкретной позиции. Сколько раз вы этим занимались? Все еще хотите рисковать?

5. Каков алгоритм продаж в вашей компании? Без ознакомления с этой схемой любой успешный продавец не сможет вам даже примерно сказать, будет ли он эффективен в вашей организации.

Нанимая профессиональных продавцов, необходимо быть готовым к тому, что профессионалы в любой области предъявляют больше требований при планировании и исполнении совместных действий.

1. Вы должны быть профессиональным руководителем. Это необходимо для совместной работы с профессионалами продаж.

2. Уникальное конкурентное преимущество — это то, что вам нужно дать в руки профессионалам в продажах. Раз уж вы хотите иметь у себя высокооплачиваемых специалистов, предоставьте им возможность концентрироваться на главном. Эти профессионалы знают, как быстро пройти первые этапы работы с клиентом. Предоставьте им свое четкое

позиционирование на рынке и они «дожмут сомневающихся».

3. Профессиональные знания по продажам просто необходимы, если вы решили участвовать в процессе подбора «звезд» — если у вас их нет, то как вы собираетесь управлять мастерами продаж?

4. Готовность к изменениям является сегодня, наверное, чертой любой эффективной организации. Сильные продавцы постоянно изменяют мир вокруг себя. Готовы ли к этому вы и ваша компания?

5. Амбициозный продавец, который приходит к вам в компанию, хочет увидеть возможность роста. Расскажите кандидату о его перспективах. Если нет такой возможности — не удивляйтесь переменам в скором будущем. Вы требуете от продавца, чтобы он «приносил» новых клиентов, одного лучше другого. Так почему ваш продавец должен быть привязан к вам? Плох тот продавец, который не мечтает завтра стать начальником отдела, послезавтра — директором по продажам, через два дня — генеральным директором, а через три дня — владельцем собственного бизнеса.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ НАЙМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАВЦОВ

Профессиональный найм, по нашему мнению, возможен только в случае, когда сотрудники, занимающиеся подбором кандидатов обладают необходимыми теоретическими и практическими знаниями, достаточными для исполнения конкретных проектов. В данном случае исполнителем может выступать директор по сбыту, руководитель кадровой службы или кадровое агентство. Возможно (и желательно) также совместное исполнение проекта, где каждый играет ему отведенную роль.

Здесь необходимо отметить важность следующих пунктов.

1. Такие ключевые понятия, как «психология», «профиль» и «тесты» должны быть знакомы вашим рекрутерам (внутренним или внешним).

2. Аттестация, компетенции. Не пугают ли эти слова профессионалов? Готовы они объяснить, как будет происходить процесс найма?

3. Профессионалы осуществляют поиск до тех пор, пока для отбора не будет предоставлено несколько кандидатов, наиболее соответствующих идеальному профилю сотрудника. Непрофессиональное исполнение, в частности, показательно для скорого предоставления первого попавшегося кандидата, который только что уволился с предыдущего места работы.

4. Вы не знаете, как проверять рекомендации? Возможно, это даже не в ваших силах — не будете же вы звонить своему конкуренту, чтобы узнать, как там трудился продавец, который только что был у вас на интервью.

5. Соблюдение интересов всех участников — лучший трудовой контракт составляется с юристом. Рекрутер — лучший юрист как для вас, так и для кандидата.

ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЕ КАНДИДАТА

Рассмотрим технологию интервью в общих чертах, так как интервьюирование является основным инструментом при найме (поиске и подборе) кандидатов на вакантные должности.

На самом деле, нужно лишь сравнить компетенции кандидата с лучшими из существующих и сделать выбор. Единственно возможный прогноз относительно будущих успехов кандидата будет основан на том, как, что и почему было сделано кандидатом на предыдущем месте. Для этого вам нужно уметь различать компетенции, которые проявляются в различных факторах: в резюме (образование, опыт, знания) и производительности (интеллект, построение отношений, мотивация). Поэтому в идеале вам потребуется один-два часа на встречу с кандидатом. В ходе собеседования следует в структурированной форме выявить его компетенции кандидата, чтобы в дальнейшем сравнить их с шаблоном для принятия решения.

Итак, на первом этапе необходимо предпринять следующие шаги.

1. Определиться с командой — кто будет участвовать в интервью. Убедитесь, что все участники обладают навыками и желанием участвовать в подборе персонала.

2. Уточнить обязанности, т. е. четко определить, кто в вашей команде отвечает за вводную беседу, а кто — за тестирование. Комично выглядит ситуация, когда кандидата заставляют общаться с руководителями различного уровня, в очередной раз предлагая начать рассказ о себе с биографических данных.

3. Описать культуру компании — наверняка вы хотите иметь кандидата со сложившимся представлением о жизни, уверенно излагающего свои личные и профессиональные ценности. Позаботьтесь, чтобы и ваша компания была представлена соответственно.

4. Выбрать по 4 компетенции для каждого фактора: например, для интеллектуального фактора могут быть выбраны следующие компетенции — интуиция, решение проблем, внимание к деталям, аналитический склад ума.

5. Соблюдать законодательство при интервьюировании — помните, что то, о чем вы спрашивали на интервью, может послужить основой для принятия решения о найме. Соответственно, нельзя требовать предоставления информации, не имеющей отношения к данной должности. Не выспрашивайте, как долго кандидату добираться до вашего офиса, был ли он уличен в краже на предыдущем месте работы, верующий он или нет.

6. Следует делать записи — лучше стенографировать беседу, сразу помечая то, что относится к конкретным компетенциям. Необходимо с самого начала помечать не только положительные, но и отрицательные моменты, чтобы иметь возможность при необходимости вернуться к любому сомнительному месту записей.

Следующий этап

7. Задавать вопросы (открытые, по теме (проблема-действие-результат), по самооценке, ситуационные).

Открытые вопросы являются основой получения информации. Начинайте их со слов «как», «почему», «когда», «кто», «какой», чтобы узнать об опыте, знаниях и умениях. Следите, чтобы ваши открытые вопросы не превратились в закрытые (частая ошибка) на первоначальном этапе. Закрытый вопрос будет звучать так: «Есть ли у Вас опыт...?» Далее переходите к вопросам по темам: последнее место работы, перерывы в трудовой деятельности и т. д. Попросите кандидата раскрыть тему подробно, подтвердите свое понимание услышанного и затем, при необходимости, уточните стандарты, если они существуют. Затем переходите к вопросам о достижениях. Здесь удобнее всего использовать следующую модель: «Какую проблему вам пришлось решить? Какие действия вы совершили? Какой был результат?» Если вы получили ответ, выходящий за рамки вашей компетенции, не стесняйтесь спросить дополнительно: «Почему вы так гордитесь данным достижением, расскажите подробнее?» И, наконец, вопросы по самооценке. Прося кандидата оценить себя самого в конкретной ситуации, вы сможете получить интерпретацию фактов в поведенческие термины для того, чтобы попытаться предсказать производительность в будущем в вашей компании. Напоследок используйте свое тайное оружие – ситуационные вопросы. С такими вопросами будет трудно справиться даже хорошо подготовленным кандидатам. Ситуационные вопросы могут предложить решить проблему или выбрать одно из двух достоинств (вспомните тесты). Также можно предложить сравнить две ситуации или предложить кандидату представить себя в будущем.

8. То, что вы не выявили какие-то компетенции у кандидата, не всегда говорит об их отсутствии. Например, при анализе такой компетенции, как прямота из набора в факторе построения отношений, вам, возможно, не удастся напрямую спросить кандидата. Задайте вопрос типа «Были ли случаи, когда вы подняли тему, которую все избегали?»

9. Следует помнить, что, кроме достоинств, людям присущи и недостатки. Для получения сбалансированной картины о личности вам необходимо выявить ограничения, которые смогут помешать потенциальному сотруднику эффективно исполнять обязанности. Заметьте, что некоторые личностные недостатки, которые смотрятся неприглядно в другой ситуации, могут быть преимуществами для данной работы. И наоборот. Не путайте субъективное представление о недостатках кандидата с ограничениями для вашего профиля.

10. В последнюю очередь нужно проверить технические знания. Лучше будет, если этим займется выделенный член вашей команды.

11. Сделать предложение – если кандидат вам подходит, то дайте понять, что период его оценки закончен, и расскажите ему о предлагаемой должности, ответьте на его вопросы. Перейдите от слушания к рассказу, почувствуйте себя продающей стороной, рекламирующей достоинства товара.

12. Подвести баланс – сравните профили (сравнивать нужно не двух кандидатов, а кандидата и идеальный портрет).

13. Получить рекомендации, если это необходимо.

14. Принять решение.

Пример компетенции

Критерий «организованность» интеллектуального фактора. Определяется как исполнение работы упорядоченно. Индикаторы критерия: документирование активности и задач для будущих периодов, планирование и контроль исполнения, разработка плана для непредвиденной ситуации, использование ежедневника.

КАЧЕСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ КАНДИДАТУ НА ДОЛЖНОСТЬ ПРОДАВЦА

Ответ прост – амбициозность и надежность, уверенность в себе и агрессивность, увлеченность и активность, настойчивость и гибкость, ответственность и способность учиться, честность и преданность, способность сочувствовать и умение слушать – вот противоречивый букет для конкретного кандидата. Также обратите внимание на умение ясно выражать свои мысли и оказывать влияние на людей, организованность и логический склад ума.

Набор умений продавца, которые в целом должны представлять его как полноценного специалиста, могут быть разбиты на следующие категории.

Категория 1. Связана с планированием и отвечает за основные техники, необходимые для достижения результатов:

- планирование звонка;
- построение отношений;
- понимание цикла покупки;
- критерии влияния покупателей;
- знание конкурентов;
- понимание отчетности.

Категория 2. Связана с процессом продаж и отвечает за личные отношения с клиентом:

- поиск клиентов;
- анализ потребностей;
- планирование договоренностей;
- презентация;
- управление сопротивлением;
- убеждение;
- достижение соглашения;
- «ведение» клиента.

Категория 3. Связана с производительностью и отвечает за эффективное использование ресурсов и времени продавца:

- ведение профиля клиента;
- постановка целей;
- поиск потенциальных клиентов;
- квалификация;
- управление территорией продаж;
- управление контактами;
- подготовка предложений.

Категория 4. Связана с профессионализмом и отвечает за цельное ведение бизнеса:

- бизнес-этика;
- этика;
- профессиональный вид;
- наставничество;
- знание отрасли;
- общественная активность.

Часто работодатели интересуются тем, какие вопросы нужно задавать продавцам на интервью. Приведем небольшую выдержку из того списка, который формируется под конкретные профили компании, ее клиентов и, соответственно, продавцов.

1. Ваши цели в жизни (на год, три года, десять лет)?
2. Ваши достижения в продажах (вчера, за месяц, за год)?
3. Отношение результатов к планам (каково оно в процентном выражении для последнего отчетного периода)?
4. Опишите ваш стандартный/трудный/легкий день.
5. Продайте мне сейчас ваш товар/услугу.
6. Какая система отчетности используется в вашей компании?
7. Количество клиентов, которое вы обслуживаете?

Хорошие «привычки» продавцов:

- как можно чаще делать звонки – каждый день проверяйте, не заросли ли пылью телефоны у ваших продавцов;
- план на каждый день – в конце каждого рабочего дня продавец должен планировать встречи и звонки на следующий день;
- слушать клиентов – клиент всегда не прав, но мы подразумеваем, что он прав и внимательно слушаем все, что он говорит, извлекая из этого выгоду;
- практиковать презентации – продавец, как актер, всегда должен искать наилучший из убедительных вариантов своей истории, тренируясь в любую свободную минуту (даже на своих руководителях);
- продавать этично – вас наверняка не раз отвлекали телефонные продавцы, которые пытались продать вам продукт/услугу, упоминая, что ваш телефон им дал президент компании;
- изучать конкурентов – на войне, как на войне.

Плохие «привычки» продавцов:

- страх неудачи;
- боязнь людей;
- «выпячивание» продукта/услуги;
- злоупотребление техническими терминами;
- нападки на конкурентов;
- излишнее увлечение методами в ущерб результатов.

**10 «КАК?», 10 «ПОЧЕМУ?»,
10 «СКОЛЬКО?»**

Знание ответов на эти вопросы отличает опытных управленцев от новичков.

10 «Как?»

1. Как составить профиль продавца?

Необходимо составить список личных качеств и профессиональных навыков, разделив их на необходимые и желательные, – это и есть идеальный портрет

продавца. Важно учесть существующие психологические типы и умения членов коллектива и дополнить их. Включайте в профиль только те качества и навыки, которые вы или члены вашей команды по подбору персонала сможете оценить.

2. Как искать кандидатов?

Источники разнообразны, и использовать лучше все. Сотрудники и тренинговые компании, доски объявлений в Интернете и печатная пресса, кадровые агентства и выставки. Все источники хороши: здесь – как в продажах при «просеивании» рынка. Но это хорошо при системной работе по поиску персонала, в противном случае лучше обратиться к профессионалам.

3. Как подготовиться к встрече?

Вспомните, как вы встречали клиента или аудиторов.

4. Как интервьюировать кандидатов?

Не устраивайте стресс-интервью, даже если вы об этом слышали как об исконно русском стиле собеседования. Беседа должна проходить на равных. Помните о том, что кандидат, который сейчас встречается с вами, скоро может стать вашим подчиненным. Или конкурентом. Или клиентом. Или руководителем.

5. Как разговаривать с продавцами?

Используйте профессиональный жаргон. Но не увлекайтесь соревнованием, кто кому продаст.

6. Как распознать профессионала?

Первое – рассказывайте ему про работу продавца в вашей организации как про нечто легкое. Если у него заблестят глаза от возможности отдохнуть от суеты на предыдущем месте работы – перед вами непрофессионал. Второе – в конце интервью предложите ему рассмотреть вакантную должность в отделе маркетинга. Если согласится – смело отказывайтесь.

7. Как не попасться на удочку продавцу?

Известно, что лучше всего профессиональный продавец умеет продавать себя. Поэтому помните, что разговор ведете вы, а не кандидат. Задавайте те вопросы, которые вы подготовили согласно выбранным компетенциям.

8. Как выбрать рекрутера?

Не выбирайте рекрутера, который сам не продавал.

9. Как принять решение?

Отдохните день. Вернитесь к записям. Если вы все делали правильно, то у вас на столе должен быть листок бумаги с двумя колонками. В одной колонке – достоинства, в другой – недостатки. Используйте математику, логику и этику.

10. Как ввести в должность?

Запланируйте на это как минимум половину своего рабочего дня.

10 «Почему?»

1. Почему все приходится делать самому?

Возможно, у вас нет средств на найм сотрудников. Или нет специалиста в отделе кадров, который мог бы исполнить такую работу профессионально. А может быть, вы принадлежите к той группе руководителей, которые считают себя самыми лучшими продавцами и психологами – поэтому только вы имеете право оценивать качества кандидатов.

2. Почему к нам никто не идет?

Если вы размещали объявления о найме, то убедитесь, что оно составлено не хуже ваших маркетинговых обращений к потенциальным покупателям. Даже если вы указали привлекательные условия в объявлении, но поток кандидатов невелик, подумайте о дополнительных мероприятиях по улучшению имиджа вашей компании. Порой грамотно размещенные имиджевые статьи о компании дают больший эффект при привлечении квалифицированного персонала, чем многообещающие объявления.

3. Почему некого выбрать из тех, кто нравится?

Первое – в самом начале необходимо забыть о субъективности и отбирать кандидатов, сравнивая с профилем. Второе – не нужно сравнивать последующих кандидатов с предыдущими. Сравнение всегда необходимо делать с профилем.

4. Почему кандидаты так самоуверенны?

Наверное, потому что они претендуют на должность продавцов – у многих из них это просто в крови. Следует отличать самоуверенность, выражающуюся в желании побить рекорд продаж с той, которая демонстрируется в отказе изучать адаптированные у вас в команде алгоритмы работы. Конечно, если самонадеянность проявляется на первых минутах интервью, это плохой тон – клиенты тоже будут оценивать продавца по первому впечатлению.

5. Почему нельзя не тестировать?

Возьмем стандартную ситуацию: у вас нет психологической практики и времени на длительное интервью. При таких условиях просто невозможно формально оценить все навыки продавца. Обязательно используйте тестирование: как бы вы и ваши кандидаты не относились к тестам, они являются хорошим инструментом для настоящего специалиста.

6. Почему цифры так важны?

Для продавцов вся рабочая деятельность связана с цифрами. Это не значит, что следует расспрашивать кандидатов о суммах контрактов, которые они заключили. Но странно выглядит претендент на должность продавца, который позиционирует себя как профессионала и при этом не может объяснить, сколько он делает звонков в день и встреч в неделю.

7. Почему рекрутеры обманывают?

Часто такой вопрос возникает в ситуации, когда специалисты кадровых агентств заявляют, что кандидатов с желаемым профилем найти почти невозможно. Особенно неприятно такое слышать после нескольких недель сотрудничества с ними. Если рекрутеры в начале работы объяснили, что для данной позиции они не гарантируют наличие кандидатов на рынке, то никакого обмана и нет. Главное, чтобы вы правильно восприняли такое утверждение. А если подобного разъяснения/условия не было, то стоит поставить вопрос о профессионализме тех, кто взялся за заказ.

8. Почему хорошие продавцы дорого стоят?

В нашей жизни есть два типа расставания с деньгами – на затраты и на инвестиции. Так, любая вещь,

которую вы покупаете, может в будущем приносить деньги или нет. Продавцы относятся к инвестиционной группе. Обычно такие вложения более серьезные, но и более возвратные. Ведь в лице продавца вы покупаете машину по производству денег – неужели такие вещи могут достаться дешево?

9. Почему нельзя торгиться?

Всегда есть желание взять первого «горячего» кандидата, если он достаточно хорош. Определите для себя, что такое «достаточно». Это 70% от идеального портрета или 30%?

10. Почему нет ожидаемых результатов?

Скажем, вы взяли продавца, а он даже через 3 месяца (6 месяцев) ничего не продал. Вернитесь к началу статьи.

10 «Сколько?»

1. Сколько платят продавцам?

Больше, чем вам платили в подобной ситуации.

2. Сколько платят рекрутерам?

Так, чтобы оплата покрыла их расходы на поиск кандидата, а не на предоставление вам первого попавшегося.

3. Сколько нужно кандидатов?

Три финальных (с которыми вы будете встречаться) на одного нанятого. Десять к одному, если вы неправильно организовали поиск.

4. Сколько нужно продавцов?

Столько, сколько вы запланировали взять. Бывают ситуации, что вам хотелось взять одного продавца, а одинаково нравятся два из тех, что пришли на собеседование. Если вы действуете согласно бюджету и заранее выделили свое время и время других сотрудников компании на введение в дело нового продавца, то откуда возьмутся ресурсы на второго?

5. Сколько длится интервью?

Сорок минут минимум. Говорят, до пяти часов. Идеально же – от часа до двух.

6. Сколько тестов проводить?

Сколько сумеете применить, но не больше трех.

7. Сколько раз интервьюировать?

Идеально – раза три, а потом попросить написать бизнес-план и предложить поработать тестовый день. Но все ли на это согласятся? В наше время профессионалы продают свои услуги быстро.

8. Сколько лет идеальному продавцу?

Чем больше, тем лучше. Особенно, если он давно занимается продажами. Главное, не перепутать трехлетний опыт в продажах (когда кандидат развивался на разных должностях, в разных отраслях) с опытом в полгода (когда кандидат 6 раз по полгода делал одно и то же на одной единственной должности). Забудьте, календарный срок в обоих случаях равен трем годам.

9. Сколько времени нужно на найм?

В среднем от четырех до десяти недель.

10. Скольких из набранных сотрудников нужно уволить?

Никого. А что, у вас в бюджете есть такая строка расходов?