

Эффективный подбор специалистов по продажам



Наталья ТЫЛКА,
бизнес-тренер, консультант,
«ВЕНБЕСТ-Рекрутинг»

Спрос на «хорошего менеджера по продажам» никогда не иссякает: в любое время такие специалисты – на вес золота. Но интересно, что и предложений от соискателей-сейлов на джоб-порталах – множество. Например, число желающих найти работу в сфере бухгалтерии по Украине (по данным одного из сайтов по трудоустройству) – около 24 тыс., а в продажах – более 43 тыс. человек. Эта цифра приходится на чуть более чем 5 тыс. предложений от работодателей. Согласитесь: учитывая количество людей, называющих себя сейлами, у сотрудников отдела подбора персонала работы должно быть, во-первых, много, во-вторых, она должна быть качественной. Предлагаю «нырнуть в пучину страстей» и посмотреть на процесс подбора специалистов по продажам пристальным взглядом исследователя-экспериментатора

Кого и где ищем?

В первую очередь необходимо сказать, что сейлы бывают разными. Чтобы не «застрять» на данном вопросе, отмечу: в этой статье под специалистами по продажам подразумеваются сотрудники, которые занимаются привлечением новых клиентов и продаж им товаров или услуг.

Процесс подбора такого персонала начинается как обычно: **с составления профиля должности и определения требований к кандидатам** относительно их опыта, навыков, умений и личностных качеств. Из множества статей про то, кто такой сейл, мне лично запомнилась фраза о том, что его ключевыми ресурсами являются **обаяние и умение считать**. Коротко, но емко.

Итак, потенциальный кандидат на должность специалиста по продажам должен владеть следующими аспектами.

1. «Техническими» вопросами. Знанием продукта и рынка: информацией о продукте, его конку-

рентных преимуществах, потребительских ценностях, основами ценообразования, сведениями о главных игроках рынка и плюсах/минусах конкурирующих продуктов, а также условиями приобретения их в других компаниях.

2. «Душевной» стороной вопроса:

- **коммуникабельностью** (она включает в себя толерантность к различным мнениям, умение устанавливать и развивать отношения с незнакомыми людьми, уважение к себе и другому, которое должно выражаться в умении слушать и слышать);
- **грамотной речью, навыками убеждения, способностью аргументировать и отстаивать** свою точку зрения, а также быть ведущим в разговоре и задавать необходимые вопросы;
- **харизмой** (естественным дружелюбием и умением располагать другого человека к себе);
- **устойчивостью к эмоциональным воздействиям** других людей (важно не терять чувство собственного достоинства в различных обстоятельствах, в т.ч. конфликтных, и не переходить в переговорах в плоскость личного противостояния вместо сотрудничества).
- **напористостью и гибкостью** одновременно;

• *высоким уровнем самоорганизации и самомотивации.*

Как-то на тренинге по управлению персоналом для директоров филиалов мы с участниками составляли портрет человека, которого хотели бы видеть на должности менеджера по продаже. Получили список из 18 качеств, включая честность, порядочность, интеллигентность. И все это – за пару тысяч гривен. Поэтому следующим этапом при подборе любых специалистов должно быть **определение наиболее важных качеств** и **отсечение наименее критичных**. К первым для сейлов относятся: истинный интерес к процессу переговоров (научно доказано: человек достигает наибольших высот (своего рода гениальности) там, где лежит его интерес); азарт (в хорошем смысле слова); мотивация на достижение; свободное самовыражение и умение реагировать гибко на различные ситуации.

Где искать продавцов? В этом вопросе нет ничего нового: каждый специалист в сфере рекрутинга пользуется джоб-порталами, СМИ, социальными сетями, прямым поиском, хедхантингом... Прямой звонок в компанию интересующему специалисту уже не удивляет украинский рынок. Но по-прежнему спорным моментом остается **«продажа вакансий» сейлу**. Необходимо разобраться, что может привлечь отличного профессионала в вашу компанию.

Обычно главным **мотивом** продавца являются деньги. Но предлагать «жирную» заработную плату не совсем правильно. Согласившись на высокий уровень фиксированной части, соискатель тем самым информирует вас о том, что он хочет хорошо «получать», но устал от «зарабатывания». А последнее – его прямая обязанность. Поэтому предварительно следует сформулировать «пакет возможностей и перспектив». Конечно, не стоит игнорировать состояние рынка и предложения от конкурентов, но нужно нарисовать соискателю портрет динамичной, амбициозной компании, точно знающей, куда она движется и где будет через три–пять лет. С продавцами, которых обучают разговаривать с клиентом «цифрами и фактами», тоже важно строить диалог, используя весомые для них самих аргументы. При этом необходимо опираться не только на мечты, но и на те успехи (даже если лично вам они кажутся незначительными, как внутреннему рекрутеру или HR-у), которых организация уже успела достичь. Другими словами, вы должны донести кандидату те аргументы, которые он потом будет ежедневно транслировать клиентам – репутация, доля на рынке, новаторство и первенство при разработке продуктов, гибкость и эффективность в удовлетворении нужд потребителей...

Важно не забыть предварительно выяснить приоритетные для определенного человека факторы, влияющие на его выбор работодателя. В принципе, с этого момента и начинается оценка кандидатов на должность менеджера по продаже: с предварительного телефонного собеседования.

Что оцениваем и как?

Следует сразу предупредить, что наряду с оценкой ключевых качеств и проверкой указанного в резюме опыта, при подборе сейлов важно прояснить их склонность к преувеличению, приукрашиванию и всякого рода «привиранию». Для этого желательно в начале встречи с соискателем озвучить для него правила игры, показав, что быть честным и откровенным с вами выгодно, в первую очередь, для него самого. С этой же целью полезно спрашивать в ходе собеседования «Часто ли вы врете?». Главное здесь не ответ, а невербальная реакция человека и способность «выкручиваться», может быть даже чувство юмора.

Оценка компетенций сейла начинается (а иногда продолжается – если вы имели возможность побеседовать по телефону) с момента, когда он заходит в ваш кабинет. Если человек робко стучится в дверь и тихим голосом спрашивает, туда ли он попал, то так же он будет заходить к клиентам. Поэтому полезно проверить его самопрезентационные навыки и способность быть убедительным вопросом «Вы уверены, что ничего не перепутали?..»

Правильный выбор при оценке кандидатов на позицию специалиста по продажам во многом зависит от профессионализма интервьюера. Последний должен быть довольно опытным и психологически зрелым человеком, способным «поиграть в игры» (иногда пойти на провокацию и сыграть в «понарошку»), выглядеть правомочно, когда следует проявить настойчивость, а при необходимости – извиниться. И при этом не потерять из поля зрения и слышимости кандидата, быть внимательным ко всем его реакциям. Другими словами – не заботиться о том, как он выглядит во время интервью, и что о нем подумают, а «раствориться» в процессе и стать самой игрой с глазами и ушами.

Например, оценивая знание рынка и основных его игроков, одна моя коллега сначала спрашивает, кто, по мнению кандидата, является главным соперником компании-работодателя на рынке. А потом, получая ответ, поднимает брови, и удивленно переспрашивает: «Да?! Вы считаете, что фирма X действительно является нашим главным соперником?!» Соискатель может отреагировать так: «Да, и я объясню, почему...» (это правильный вариант). Или так: «Ну, может быть, не главный, может быть не X, а Y...» (ответ человека, которому будет сложно работать с самоуверенным клиентом).

Можно использовать и «добрую провокацию». Рассказать, что организация планирует запустить на рынок новый продукт, пока не имеющий обратной связи от широкого круга потребителей, и стоит перед выбором: продавать хорошо известный товар (услугу) или осваивать рынок с новшеством. Идеальный вариант ответа, взятый из жизни – «Я понял, что зарабатывать деньги я умею. Теперь мне больше нравится получать моральное удовлетворение от выполнения сложных задач. Чем сложнее, тем интересней».

Действенным способом проверить, что за «птица» ваш соискатель, является просьба продать прямо на собеседовании что-то, что находится под рукой (ручку, степлер или ежедневник). Объяснить такую необходимость можно тем, что наиболее распространенный «недуг» кандидатов – несоответствие реальных действий имеющимся знаниям. К примеру, все знают, что нужно слушать клиента, а не «тараторить», а на деле могут забывать даже про паузы, перечисляя все двадцать восемь преимуществ товара. Вы можете сыграть «вредного» клиента, который задает много странных вопросов (пользуется возможностью и самому поговорить) или, наоборот, молчит (устал пытаться «втиснуться» между строчками презентации). Конечно, при выполнении такой задачи кандидатом нужно сделать скидку на волнение и неготовность, но увидеть человека в непредвиденной ситуации, его умение строить разговор, слышать и слушать можно и нужно. Главное – готовность соискателя в этом поучаствовать, азарт и способность ориентироваться в различных ситуациях (нормально, что человек теряет – ведь он не робот, но важно, чтобы он каждый раз «находился»).

Можно проверить и отдельные составляющие «продажного мастерства». Например, начать обсуждать с соискателем какую-либо тему и категорично не согласиться с его мнением. В зависимости от задач, с которыми сталкиваются специалисты по продажам в вашей компании, можно сделать и более смелый шаг. Скажем, после 20 минут собеседования поблагодарить кандидата, сказать «К сожалению, вы нам не подходите» и направиться (медленно!) к выходу. В ответ вы должны получить, как минимум, демонстрацию работы с возражениями. Если соискатель не дал нужный вам ответ (по непонятным для автора этой статьи причинам – как можно было упустить такой шанс?), чтобы продолжить разговор, можно просто задумчиво сказать: «А впрочем...», а затем, вернувшись на место, продолжить свои расспросы. (Винить или чувствовать себя неловко не стоит – мало ли какие клиенты могут встретиться будущему сотруднику?). Но! Всегда благодарите соискателей за мужество, выдержку и сообрази-

тельность после собеседования. Они будут признательны за искреннюю обратную связь, даже если не совсем устроят вас как профессионалы.

В своем опыте мы с коллегами больше доверяем неожиданным, провокационным вопросам вперемешку с проективными, нежели психологическим тестам. Уж лучше спросить человека, почему он считает себя хорошим продавцом, узнать про неудачи (и то, как он справлялся с ними), ситуации со сложными клиентами (так вы узнаете, что кандидат считает трудностями). На мой взгляд, это гораздо полезнее, чем тратить драгоценные 20 минут для ответов на «чужие» (не ваши, и иногда даже не из вашего столетия) вопросы.

Отдельно стоит отметить стресс-интервью. Есть люди, которые гораздо лучше справляются с препятствиями и решают сложные задачи в ситуации со стресс-факторами. Поэтому более выгодными (читай – показательными) будут непредсказуемое поведение интервьюера, нестандартные вопросы, т.н. «игровой» вариант.

Что нового?

Много сказано про то, как дорого стоят компании «не те» специалистов. Поэтому будущее подбора продавцов – за наиболее эффективными способами, которые не занимают много времени. Продуктом, применимым для отбора «продажников», считаю нашу авторскую методику «рекрутинг в стиле «экшн». Это процесс отбора и оценки кандидатов с использованием разработанных специально под запросы заказчика бизнес-игр. В нем участвуют сразу несколько соискателей, успешно прошедших этап индивидуального собеседования, которые соревнуются между собой в продажах и переговорах. За игрой наблюдает заказчик (руководитель отдела продаж или топ-менеджер) и тренеры. При этом клиент может вступать в игру сам или привлекать уже работающих сотрудников.

При сравнении людей «в деле» гораздо легче делать выбор, чем на основе затратных по времени собеседований, когда впечатление стирается, и мнение составить тяжело.

Сейлы любой компании – это люди, приносящие деньги. Их можно смело назвать элитой. Они проворны, коммуникабельны и не особо любят рутину. Их стиль жизни – движение. Поэтому, чтобы быть эффективным в поиске и подборе продавцов, необходимо оставлять позади старое и привычное, монументальное и постоянно двигаться к прогрессу, изобретая новые методы, развивая собственные способности. Тогда «правильные» люди притягиваются к бизнесу, как магнитом. 