

получить лучших сотрудников, нужно быть лучшим руководителем для них.



**ИРИНА ПИЛЬЧЕНКО,**

*руководитель отдела проектных продаж компании LUIS+*

### КАК НЕ ОШИБИТЬСЯ ПРИ ВЫБОРЕ ЛУЧШИХ КАНДИДАТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ?

Раньше часто брали сотрудников со «студенческой скамьи». После университета люди готовы учиться и легко воспринимают новую информацию и опыт, прислушиваться к рекомендациям, потому что нет бэкграунда от другого работодателя. Знаю, что многие, кто уходил из нашей компании, потом с теплотой вспоминали о работе здесь. Мы стараемся слушать и слышать сотрудников. Руководство всегда открыто к диалогу, ему интересны личные проблемы сотрудников. Например, в ситуации, когда работник не выполнил план, важно уточнить детали: возможно, за этим стоят какие-то проблемы и необходимо оказать помощь.

На собеседовании чаще всего оцениваю личные качества кандидата. Спрашиваю, кем себя видит через три, пять, десять лет и для чего ему нужны деньги. Через ответы на эти вопросы можно понять, насколько он амбициозный. Иногда на собеседовании даем кейсы или задачку и просим кандидата ее решить. Например, вычислить процент или НДС. Бывает, что человек с первого раза не может ее решить. Мы подсказываем, рассказываем различные ситуации и просим повторить ровно то, что сказали. Важнее — как человек воспринимает информацию, как мыслит — «узко» или «широко», как ведет диалог.

### РУКОВОДИТЕЛЮ ВАЖНО ПОНИМАТЬ, ПОД КАКУЮ ЗАДАЧУ ОН БЕРЕТ СОТРУДНИКА.

Руководителю важно понимать, под какую задачу он берет сотрудника. Бывает, что начальник берет человека, похожего на себя, например, такой же коммуникабельный. Но иногда важно брать сотрудника под конкретную задачу. Например, менеджер тендерного отдела может быть совсем неразговорчивым, потому что его основная задача — «диалог» с тендерной площадкой, цифрами, заполнение и выкладка документов.

Также есть кейсы, которые помогают проверить, конфликтный человек или нет. При этом не должно быть и «абсолютной покорности», здесь не армия. Нужно выстраивать диалог и не уходить в «дикий» спор. Это может помешать и в общении с клиентом, если «гнешь свою линию» и не подстраиваешься под его желания, он просто может уйти к конкурентам.

Конечно, наши менеджеры должны уметь работать в условиях многозадачности. Во время собеседования даем задачу кандидату, параллельно задаем вопросы по другим темам. Также на собеседовании узнаём, может ли человек просить помощь, признавать свои ошибки.

Среди ценностей нашей компании — честность, открытость. Мы даем задачу кандидату: позвонить и сказать, что произошла ошибка.

Есть люди, которые не могут об этом сказать, соответственно, мы не сможем с ними работать. Спрашиваем кандидатов про первый рабочий день в LUIS+: что он планирует делать. И если человек говорит: «Дайте мне обучение, дайте клиентов, покажите мне офис» — для нас это красный сигнал. Менеджер — охотник, он должен находить дополнительные деньги, клиентов. От него мы должны услышать: я научусь, я найду. Мы хотим увидеть в нем заинтересованность. Важно, чтобы он задавал вопросы. Если он их не задает, возможно, он в нас не заинтересован.

Конечно, спрашиваем про успехи на предыдущем месте работы, узнаём, чем гордится человек. Из его ответов понимаем, как он добился успеха. Когда-то он отвечает «я сделал», когда-то — «мы сделали». Уточняем: кто мы? Может выясниться, что проект сделал руководитель, а менеджер выполнил только одну небольшую задачу.

Спрашиваем у кандидатов, в какую компанию он бы точно не пошел работать. На этом этапе может раскрыться много нюансов. Например, он говорит, что не пойдет в компанию, в которой платят только оклад. Сразу понятно, что это продажник. Или человек может сказать: не пойду работать, если компания маленькая. Тогда спрашиваем: маленькая — это

### СПРАШИВАЕМ У КАНДИДАТОВ, В КАКУЮ КОМПАНИЮ ОН БЫ ТОЧНО НЕ ПОШЕЛ РАБОТАТЬ. НА ЭТОМ ЭТАПЕ МОЖЕТ РАСКРЫТЬСЯ МНОГО НЮАНСОВ.

сколько? Он отвечает: 100 человек. Значит, мы под этот кейс подходим. Бывает, человек говорит, что не пойдет работать на «холодные» звонки, а мы понимаем, что для нас это обязательное условие.

Я люблю энергию в кандидатах, от этого очень многое зависит: неэнергичный человек не сможет продать. Есть менеджеры, которые интонируют в голосе, подстраиваются под настроение клиента. Бывают люди, у которых от природы тихий и спокойный голос. Им тяжело будет делать «холодные» звонки, но в беседе они могут быть интересными, могут шутить, могут четко что-то делать: такие лучше всего подходят для выстраивания отношений с клиентами и поддержания их лояльности.

Часто практикуем тестовый день: даем кандидату реальный кейс — человек делает счет, в том числе звонит реальному клиенту. Мы подсказываем, какие вопросы задать. Кандидат знакомится с продукцией, у нас она сложная, большая номенклатура, непростая. Безусловно, если принимаем человека на работу, технически мы всему обучим, у нас есть период адаптации. Но бывает, что люди приходят к нам, видят, с чем будут работать, и понимают, что не об этом мечтали. В нашем деле очень важно желание, и если человек не хочет, то ничего не получится.

#### ФАКТОРЫ, УДЕРЖИВАЮЩИЕ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ В КОМПАНИИ

В нашей компании людей чаще всего удерживает культура и ценности. Если совпадаем по этим критериям, человек сам будет заинтересован в нас.

Важно, чтобы в компании был период адаптации: чтобы сотрудник знал, к кому с каким вопросом по клиентам и продуктам он может обратиться.

Менеджер не должен быть инженером, но должен знать основные технические параметры продукта и говорить с клиентом на одном языке.

Сотрудникам нужно ставить выполнимые планы, а не задачу «выпить море».

Обязательно должен быть контакт с руководителем, и вера в сотрудника со стороны руководства очень важна. Если начальник выделяет и поддерживает сильные стороны сотрудника, он будет показывать лучшие результаты.

Также не менее важно, чтобы человека приняла команда: если он сработался с коллегами, то сможет быстро вырасти в должности. Если коннект не случился, скорее всего, человек быстро покинет компанию.

Необходимо вовремя давать конструктивную обратную связь, чтобы можно было оперативно исправить ошибки.

Также для сотрудника должен быть прозрачен карьерный трек, если есть амбиции расти. Наша компания вкладывается в обучение сотрудников. Это очень важно.

Всегда стараемся прислушиваться к нашим сотрудникам и поддерживать их. Бывает, что человек занимается одним проектом, но говорит, что ему было бы интересно поучаствовать в другом: например, разработать в CRM воронку продаж. Тогда мы можем включить его в инициативную группу, и человек пробует себя в другой работе. Это помогает чувствовать себя услышанным и полезным.

#### ЕКАТЕРИНА МАКАРОВА,

*консультант по управлению*

При поиске лучших сотрудников в отдел продаж надо помнить, что нанимать надо таких людей, которые готовы будут долго и эффективно работать в вашей компании. Если вы будете слишком торопиться закрыть ваши вакансии, и возьмете не таких людей, которые соответствуют вашим требованиям, а по сути, первых попавшихся, то рано или поздно вы пожалеете об этом. При найме продавцов нельзя совершать опрометчивых шагов — они могут обойтись вам очень дорого.

Сначала определитесь какие задачи будут выполнять ваши новые сотрудники. И тогда станет понятным, какими личностными качествами, каким опытом они должны обладать. Не выставляйте слишком много требований, особенно тех, которые на самом деле для ваших сотрудников и не нужны. Иногда в объявлении о поиске сотрудников в отдел продаж можно увидеть такие требования к соискателям, как знание иностранных языков, высшее образование, опыт в продажах — не менее трех лет. Если, конечно, вашим продавцам предстоит работать с клиентами из других стран, то знание иностранных языков им может понадобиться, а если нет, то для чего тогда это требование? Пишите в объявлениях о поиске продавцов только те требования, которые принципиально важны для работы в вашем отделе продаж, а остальные не надо указывать. Иначе к вам на собеседование может никто не прийти. Если же требования будут адекватными, то люди откликнутся, а дальше ваша задача — выбрать из них тех, которые смогут справиться с теми задачами, которые им предстоит решать, работая у вас.

На собеседовании будьте внимательны не только к тому, что говорят соискатели, но и как они реагируют на ваши вопросы. Нервничают ли, теряются от каких-то вопросов или задач. Также не стоит слепо доверять тому, что написано в резюме.

ЧАСТО ПРАКТИКУЕМ ТЕСТОВЫЙ ДЕНЬ:  
ДАЕМ КАНДИДАТУ РЕАЛЬНЫЙ КЕЙС —  
ЧЕЛОВЕК ДЕЛАЕТ СЧЕТ, В ТОМ ЧИСЛЕ  
ЗВОНИТ РЕАЛЬНОМУ КЛИЕНТУ.