

Как выбирать менеджеров, которые станут лучшими

Многие руководители мечтают о том, чтобы найти менеджеров по продажам, которые будут перевыполнять все планы продаж. Современные методы управления персоналом позволяют выделять те профессиональные и личные качества, которые обеспечивают успех в работе продавца. Сотрудники с такими качествами будут не просто хорошо работать, но и имеют все шансы стать суперзвездами продаж.

Путь к построению звездной команды менеджеров начинается с отбора кандидатов. Единственная цель оценки соискателя состоит в том, чтобы с достаточной степенью вероятности еще до принятия его на работу предсказать, как он будет ее выполнять. Однако отбор персонала в наше время требует более тщательного подхода, чем простое отсеивание, поскольку лучший менеджер для одной компании может оказаться кошмаром для другой.

Поэтому руководителю отдела продаж или сотруднику кадрового отдела, который осуществляет отбор новых работников, сначала надо ответить себе на вопрос: **что значит быть успешным менеджером по продажам в вашей компании?** Факторами успеха в одной компании могут быть навыки эффективного принятия решения, межличностного общения, энтузиазм. А в другой компании это могут быть способность самостоятельно работать в условиях неопределенности, настойчивость, терпимость к отказам и агрессии. Соединяя эти факторы с содержанием работы продавца, мы приходим к необходимости ответить на ряд важных вопросов.

Смогут ли эти кандидаты продавать?

Вопрос первый: могут ли эти люди заключать сделки? Многие кандидаты легко перечисляют все эффективные способы закрытия сделок, но на деле оказываются недостаточно настойчивы и коммуникабельны, чтобы добиваться успеха. К сожалению, знание процесса и техники продаж хотя и важно, но еще не гарантирует успеха, когда другие компетенции не принимаются во внимание.

Следующий вопрос, на который необходимо ответить, – **как ваши новые менеджеры будут продавать?** Будут ли они действовать последовательно и неутомимо, определяя потенциальных клиентов, вступая с ними в контакт, заключая сделки и отслеживая дальнейшие продажи? Или малейшая неудача, отказ или грубость будут надолго выбивать их из колеи?

Мотив поведения – ключевые ценности

Нашим поведением движут наши ценности. А поведение в свою очередь связано со способностью учиться, трудиться, достигать совершенства в работе и успеха в жизни. Поэтому ключевые ценности человека всегда будут определять, станет ли этот человек преуспевающим менеджером или нет.

Пытаясь определить ценности человека, вы ищете, что его мотивирует, что им движет. Следует заметить, что деньги сами по себе не являются движущим фактором. Достижение определенного уровня жизни в соответствии с ключевыми ценностями, о которых пойдет речь ниже, может мотивировать человека. Но если этот уровень комфорта достигнут, то деньги перестают быть успешным мотиватором.

Попробуем выделить несколько, на наш взгляд, важных для продавцов качеств, обозначив те поведенческие проявления, которые

позволяют сделать относительно предсказуемый вывод о потенциальной успешности кандидата в продавцы.

Портрет идеального менеджера

Идея нанять идеального менеджера рано или поздно посещает каждого руководителя отдела продаж. Однако, к сожалению, правило Парето действует и в отношении менеджеров по продажам. Правило гласит, что 20% ваших менеджеров дают 80% объема продаж. То есть лишь каждый пятый является успешным. Отсюда следует вопрос: есть ли возможность вычислять эти 20% в ходе интервью при отборе на работу? Есть ли такое качество или комбинация качеств, которыми обладает каждый выдающийся менеджер, независимо от отрасли и продукта? Такие качества есть.

Какие же качества отличают самых лучших от всех прочих?

Каков должен быть портрет идеального менеджера, не просто хорошего, а лучшего из лучших? Вот шесть качеств, которые отличают наиболее успешных, суперпродуктивных продавцов от всех остальных.

1. Способность вызывать доверие к себе, строить отношения

Наверное, вас удивляет, почему именно это качество. Действительно, способность вызывать доверие, проявляющаяся в силе и цельности характера, честности и надежности – первое качество, которое нам нужно искать в продавцах. Люди предпочитают иметь дело с честными и надежными деловыми партнерами, с первого взгляда вызывающими доверие.

Представьте себя на месте потенциального клиента или вспомните ситуацию, когда вы покупали, а не продавали. Ценили ли вы тогда честность продавца? Ищете ли вы для себя поставщика, к которому будете испытывать доверие? Напористые менеджеры, страховые агенты умеют заключать сделки. Но то качество, которое позволяет заключать повторные сделки, строить долговременные отношения с клиентами – это доверие к представителю компании и уже через него – к самой компании и товару, предлагаемому компанией.

Есть и еще одно немаловажное обстоятельство – нанимая честного сотрудника, вы как руководитель тоже можете быть уверены, что не только с клиентами, от которых зависит бизнес компании, но и с вами как работодателем будут обходиться так же честно. В наше сложное время, когда конкурентные преимущества компании часто находятся лишь в головах ее сотрудников, уверенность в их честности и надежности есть огромный фактор успеха.

Ценность человеческих отношений отражает потребность служить другим. Здесь следует искать человека без крайних проявлений. Чрезвычайно послушный человек не станет лучшим переговорщиком в мире. А тот, кто совсем не ценит отношения, может быть неуступчив и даже агрессивен. Любой соискатель, который в ходе интервью проявляет себя либо слишком услужливым, либо излишне доминантным, может представлять слишком большой риск. Нужный кандидат, напротив, знает, как сохранять баланс между отношениями и результатами и как добиваться своих целей без ущерба для окружающих.

Успешный менеджер по продажам умеет быстро выстраивать доверительные отношения с людьми разного типа. Это умение

требует от него эмпатии, способности слушать, восприимчивости и способности изменяться и подстраиваться.

Если кандидат, пришедший к вам на собеседование, слишком часто перебивает вас, невнимательно слушает или настаивает на своем, не обращая внимания на ваши аргументы, то будьте бдительны! Подобную манеру поведения он может избрать и по отношению к вашим клиентам. Напротив, у наиболее успешных сотрудников навык построения отношений выражается в том, что многие деловые контакты перерастают в многолетнюю дружбу; они умеют продемонстрировать людям, что они им интересны и значимы.

2. Нацеленность на результат

Наличие этого качества свидетельствует о потребности человека получать отдачу на вложенные ресурсы независимо от того, выражена ли эта инвестиция в деньгах, затратах времени, усилий или энергии. Чем выше значение этого фактора, тем меньше вероятность того, что он будет делать скидки или уступать позиции безвозмездно. Суперзвезды продаж имеют высокие баллы в этой области. Они защищают свое время и обычно неохотно тратят свои усилия на клиентов, которые не собираются у них покупать. Они движимы стремлением достичь успеха и сами создают успех.

Вы можете распознать таких продавцов, когда они будут задавать вопросы о компенсационном пакете и настойчиво интересоваться тем, что именно от них будет требоваться для достижения конкретной цели.

3. Энергия, активность

Третье качество – высокий уровень энергии, активность. Активная жизненная позиция свидетельствует об убежденности человека в том,

что он является творцом своей собственной судьбы – так же, как и судьбы других. Суперзвезды продаж имеют тенденцию к высоким и очень высоким баллам в этой области. Успешные продавцы хотят сами определять условия игры; они больше любят проявлять собственную инициативу, чем анализировать чужие инициативы.

Соответственно нужно держать ухо востро во время собеседования с продавцами, ища признаки фатализма или описания ситуаций, неудачу в которых соискатель приписывает тяжелым обстоятельствам (например, ухудшению ситуации на рынке), плохому отношению окружающих и другим факторам вне собственного контроля. Потенциальные звезды признают, что их собственный успех зависит от способности помогать другим – фактор, который они сами контролируют.

Почему нам так нужна активность наших менеджеров? Чем больше контактов с потенциальными клиентами, чем больше звонков – тем больше продаж. Каждый продавец должен обойти или обзвонить определенное количество клиентов, чтобы продать хотя бы одному. Таким образом, количество затрачиваемых на продажу усилий имеет большое значение. Следовательно, из двух сотрудников отдела продаж с равными навыками, опытом, интеллектом, знаниями о продаваемых продуктах более успешным будет тот, кто более упорен, у кого остается больше сил на лишний звонок или визит к клиенту. Энергичность можно заметить невооруженным глазом, а можно просто подсчитать – например, сколько времени успешный менеджер тратит на звонок клиенту, который заканчивается сделкой? Сколько таких звонков он делает в час/в день? Сколько времени у него уходит на то, чтобы прийти в себя после неудачного звонка или визита? Как правило, менее успешные сотрудники всегда ищут оправдания своим неудачам: «он (клиент) из меня всю кровь выпил, а так ничего и не

подписал!», «на складе нет того, что нужно клиенту – что же мне теперь делать?»»

Энергичность и упорство в достижении результата заменить просто нечем, да и научить этому невозможно. Конечно, человек с высоким уровнем энергии может тратить эту энергию не только на работу. Но это уже задача непосредственного руководителя помочь ему (а главным образом себе) применить внутренние резервы к интересам дела.

4. Обучаемость

Четвертое качество выдающегося менеджера – способность и желание учиться. Речь о том, что способность учиться – это умение оценивать ситуацию и затем изменять или исправлять свое поведение для достижения результата. Современное бизнес-окружение предполагает постоянные изменения в поведении в нескольких областях сразу.

Во-первых, это навыки продаж. Однажды заученные приемы и технологии продаж со временем устаревают и должны обновляться полностью каждые пять лет. Наиболее успешные менеджеры, причем такие, которые признаны самыми лучшими в профессии, тратят не менее двух недель в году на совершенствование своих навыков.

Во-вторых, это знание продукта. В любой отрасли технологии развиваются быстро, регулярно появляются новые технологии и продукты, которые необходимо изучать.

В-третьих, и это самое важное, менеджер должен учиться изменять свое поведение в соответствии с потребностями, поведением и психологическими особенностями клиентов. Золотое правило – «поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой» –

действует и в продажах. Это правило требует повышенной восприимчивости, умения различать тонкие сигналы в речи и поведении других людей, мгновенно и точно оценивать ситуацию и корректировать свое поведение, не повторяя прошлых ошибок.

Чем выше стремление к знаниям у человека, тем больше внимания он уделяет обучению. Менеджеры, предлагающие высокотехнологичные, сложные в производстве товары, должны иметь высокий балл в этой сфере; успешные менеджеры в других областях должны иметь как минимум средний уровень. Те, кто имеет низкий балл в этой области, вряд ли сможет работать со сложными продуктами или продвигать новые, нестандартные решения в условиях жесткой конкуренции. Люди со слабым стремлением к новым знаниям могут продавать в основном нетехнологичные продукты или предметы первой необходимости (да и то в такой ситуации, где от продавца требуется не собственно продажа, а лишь оформление покупки).

О высоком значении этого фактора свидетельствует то, что во время интервью кандидат проявляет большую активность, задавая вопросы о характеристиках продукта, способах продвижения. Если кандидат задает мало вопросов или вообще воздерживается от них, это обычно признак того, что он не имеет достаточной мотивации к обучению.

5. Образ успеха

Пятое качество – образ собственного успеха. Психологи уже давно установили, что люди дорастают до своих представлений о себе и могут достичь того образа, о котором мечтают, но не более того. Почему некоторые люди достигают умопомрачительного успеха, а некоторые, обладая такими же, а зачастую и большими способностями и возможностями, терпят в жизни неудачу?

Ответ прост – когда-то, чаще всего в детстве, они создали образ неуспешного себя и убедили всех и себя в том числе, что они некомпетентны, неспособны, никчемны. Это видение себя накладывает отпечаток на все их поведение, становясь самореализующимся отрицательным пророчеством. Подобных примеров можно было бы привести немало. Так же, как и противоположных им выдающихся примеров человеческих достижений. Но ясно одно – у всех успешных и суперуспешных менеджеров без исключения был свой собственный успешный образ себя, к которому они стремились. Изменить негативный образ вполне возможно, но это тяжелая внутренняя работа. Если вы ищете хороших сотрудников в свою команду, то вам следует искать тех, чей образ себя уже позитивен и адекватен профессиональным амбициям, чем взяться за неблагоприятный труд лепить заново нужного специалиста.

6. Внутренний мотив успеха

Наконец, шестое качество выдающихся продавцов, и его наиболее трудно вычислить, заметить и отследить, но без которого остальные качества не могут быть развиты оптимально – мотивация достижения успеха.

Мотивация – это внутренний мотор, который заставляет нас предпринимать те или иные действия в жизни (либо не предпринимать, что тоже требует усилий). Компании тратят значительные средства, чтобы мотивировать своих сотрудников работать лучше и продуктивнее. Кроме окладов и процентов им предлагают бонусы, страховки, акции, доли прибыли, бесплатные машины, поездки и другие средства внешней мотивации. Эти внешние средства предназначены для того, чтобы запустить внутреннюю

мотивацию человека, поэтому работают в каждом случае по-разному, с неодинаковым эффектом.

Но не такая мотивация является фактором успеха выдающихся менеджеров. Для них, как оказалось, почти неважно наличие или отсутствие этих внешних средств мотивации. Их внутренняя мотивация к успеху (мотивация достижения), которая заставляет их вставать раньше, оставаться на работе позже и делать больше звонков, в выходные торопиться на тренинг и покупать последние книжные новинки, – это их внутреннее, персональное стремление к успеху, желание преуспеть, выделиться, прославиться. То, что объединяет их, – это внутренний голод успеха, утолить который может только сам успех. И этот внутренний мотор работает сам по себе, не за зарплату. Если эта внутренняя мотивация в человеке есть, то он непременно добьется успеха. К сожалению, в подтверждение правила Парето, таких людей бывает не более 20%.

А теперь перемножьте эту внутреннюю мотивацию к успеху со способностью учиться, успешным образом себя, высокой энергичностью, честностью и добавьте сюда способность строить крепкие деловые отношения, а также систему поддерживающих ценностей и вы получите все необходимые ингредиенты для рождения суперзвезды