

Поиск жемчужин среди молодежи, или как по поведенческим реакциям разглядеть будущих успешных продавцов

Специалист по подбору персонала очень часто напоминает ловца жемчуга: труд изнурительный, приходится перебрать массу раковин, пока не найдешь одну-две с жемчужинами, да еще более или менее приличного размера и качества. Если же компания решает привлекать на работу молодых сотрудников, задача в области «контроля качества» усложняется: молодые специалисты охотно идут на контакт с работодателем, но понять, из кого выйдет толк, а из кого — нет, в кого можно инвестировать время, силы и деньги, а с кем лучше и не пробовать, довольно сложно. Отсутствие опыта и отсутствие способностей разделить не так просто, как это кажется на первый взгляд.

Ситуация «диагностики жемчужин» в случае с начинающими продавцами осложняется еще и тем, что для успеха в продажах важны не только способности и опыт, но еще и установки. Если продавец руководствуется «вредоносными» установками типа «не обманешь — не продашь», «хороший товар сам себя продает», «откат — универсальный инструмент продаж», «клиент — дурак», «готовиться к продаже не нужно — опыт и экспромт решают все» и т. п., то ни опыт, ни обучение ему не помогут. Продавать он будет плохо. А уж установка «продажи — постыдный труд» и просто не позволит никаким задаткам начинающего продавца развиваться.

Вложения в новичков — самые рискованные: результат не гарантирован, а вкладывать придется много. Поэтому компании неохотно принимают молодежь на работу и уж во всяком случае стараются, чтобы процент «молодняка» без опыта работы не превышал 20% от общего количества сотрудников. Риск вложений в молодежь усугубляется тем, что на первом месте работы сотрудники редко задерживаются больше года, и уж точно никто из них не планирует связывать свою трудовую судьбу с первой компанией: в начале трудового пути: всегда кажется, что за воротами родного предприятия еще столько всего нового, прекрасного и неизведанного, там золотые горы и небо в алмазах, там настоящий опыт и настоящая карьера. Так что даже если ваша компания самая лучшая, будет большой удачей, если новички проработают у вас 2-3 года и начнут приносить хоть какую-то отдачу.

Небольшая компания, оказывающая юридические услуги организациям, сделала ставку на молодой персонал в качестве менеджеров по продажам: «дети» и сами учатся, и пользу приносят, а как опыта наберутся в продажах и закончат образование, уже будут и с клиентами правильно общаться, и на жизнь смотреть адекватно, и команда будет слаженная. В какой-то момент соотношение опытных работников «молодежи» стало 1/3. А потом у «молодежи» случился возрастной кризис: кто-то захотел немедленно работать юристом, а не потом, «когда вырастет», кто-то решил, что юриспруденция не для него, а творчество и писательство — как раз наоборот, кто-то не выдержал

напряжения общения с клиентами и решил, что семья важнее, чем какие-то чужие граждане — -клиенты. Часть молодых сотрудников уволилась, часть пришлось уволить. Компания попала в затруднительное положение.

Однако часто у компаний нет другого выхода: взрослых профессионалов на всех не хватает и стоят они значительно дороже. А во многих областях продаж, например в розничной торговле одеждой, обувью, косметикой, сотрудницы 18-20 лет — норма, девушка, проработавшая год, считается опытным сотрудником, два — мэтром и суперпрофессионалом. В качестве же продавцов у молодых сотрудников есть несомненное и неоспоримое преимущество: они как правило более мобильны, подвижны и инициативны. Поэтому для многих предприятий привлечение молодых продавцов, в том числе без опыта работы, вопрос решенный, нужно только понять, как оптимизировать процесс подбора, сделать его более эффективным.

Сразу скажем для тех, кто еще сомневается: никаких волшебных тестов, надежных и валидных, для выявления лучших продавцов нет. Стандартные психологические тесты-опросники малоэффективны: они громоздкие, их заполнение и обработка занимает много времени и многие кандидаты уже научились их заполнять «правильно». Единственным способом выбрать лучшего «кота в мешке» (молодого специалиста) является структурированное интервью. У каждого менеджера по подбору, несомненно, есть свои наработки и любимые вопросы, которые они используют при подборе продавцов. Мы очень любим использовать в ходе интервью с юными

претендентами на роль «продажников» метод вопросов — критических ситуаций.

Суть метода заключается в том, что претенденту описывается некая ситуация, в которой можно поступить тем или иным образом, то есть сделать некий личностный, поведенческий выбор. И выбор этот будет для вас диагностичным: в ситуации конфликта претендент «отдастся эмоциям» или постарается быть разумным и конструктивным? Нацелен он на то, чтобы оказаться правым, или на то, чтобы найти компромисс или взаимовыгодное решение? В незнакомой обстановке проявит он активность и инициативу или займет позицию наблюдателя? Ситуация не обязательно должна относиться к продажам, даже лучше, если она будет описывать какую-то бытовую проблему - выше вероятность, что вы получите правдивый, а не социально-желательный ответ. И такие ситуации предлагаются на все значимые компетенции продавца. Оговоримся, что при том, что костяк требований более или менее одинаковый, есть специфика требований к продавцам в торговом зале, к менеджерам по обслуживанию клиентов и сбытовикам в секторе B2B и к активным продавцам. Кроме того, необходимо определить, впишется ли молодой сотрудник в корпоративную культуру компании, сможет ли он принять ее принципы работы и ценности — для этого можно разработать отдельный блок ситуативных вопросов.

Для менеджера по продажам мы выбрали 4 основных качества, которые можно проверить с помощью данного метода.

1. Активность
2. Умение слушать
3. Конструктивное поведение в конфликтных ситуациях
4. Стрессоустойчивость, умение противостоять давлению

Таблица 1. Вопросы — критические ситуации для менеджера по продажам

Вопрос	Приблизительные варианты ответов	Значение
«Вы один едете в поезде в командировку. Как обычно Вы себе ведете, когда входите в купе?»	<p>«Пассивность»</p> <p>Примерный ответ кандидата: «Я так устаю на работе, что поездки использую, чтобы отдохнуть. Беру с собой книгу или сразу ложусь спать.»</p>	С большой долей вероятности, кандидат устает от активного общения и стремится отгородиться от людей при любой возможности. Вряд ли профессия продавца ему показана.
	<p>«Избирательная активность»</p> <p>Примерный ответ кандидата: «Присмотрюсь к попутчикам. Если заговорят, с удовольствием поддержу беседу, А нет, ну и ладно. Буду в окно смотреть».</p>	Ответ более предпочтителен для менеджеров, не занимающихся активными продажами. Такие люди обычно умеют гибко подстраиваться и легко поддерживают отношения, но инициативу проявляют редко.

	<p>«Энергия и напор»</p> <p>Примерный ответ кандидата: «Сразу начну знакомиться. А вдруг им может быть нужен наш товар. Так что проведу поездку и с пользой, и приятно. Обязательно обменяюсь визитками. Я уже сколько раз так сделки заключал».</p>	<p>Лучший ответ. Перед вами прирожденный продавец. Правда, может быть слегка назойлив и агрессивен, но если это соответствует требованиям - то замечательно.</p>
<p>«Друг посмотрел новый фильм и с увлечением рассказывает Вам о нем. Ваша типичная реакция?»</p>	<p>«Тетерев на току»</p> <p>Примерный ответ кандидата: «Да что он может рассказать. Лучше я ему расскажу, какой потрясающий сайт я нашел в Интернете».</p>	<p>Кандидат не умеет слушать, и такому продавцу будет сложно найти хороший контакт с клиентами.</p>
	<p>«Пассивный слушатель»</p> <p>Примерный ответ кандидата: «Послушаю, что он расскажет. Если вспомню что-нибудь интересное, тоже ему расскажу».</p>	<p>Кандидат может слушать и не перебивать, но для продавца этого мало. Нужно уметь управлять разговором на основе услышанного.</p>
	<p>«Активный»</p>	<p>Лучший ответ для</p>

	<p>слушатель»</p> <p>Примерный ответ кандидата: «Расспрошу его обо всем подробно, что понравилось, почему».</p>	<p>хорошего продавца. Кандидат, скорее всего, способен не только рассказывать заранее заученные факты, но и реагировать на слова клиента, говорить о том, что ему действительно интересно.</p>
<p>«Предположим, что Ваша девушка подарила Вам на день рождения собственноручно связанный шарф. Он Вам совершенно не нужен, и носить Вы его не собираетесь (сейчас никто в таком не ходит). Девушка заметила, что Вам не понравилось, и устроила скандал, что Вам никогда не нравятся ее подарки. Как Вы отреагируете?»</p>	<p>«Ответная агрессия»</p> <p>Примерный ответ кандидата: «Скажу ей, что надоело ее слушать, могла бы хоть в мой день рождения обойтись без истерик».</p>	<p>В ситуации, когда клиент станет предъявлять претензии, кандидат может взорваться и сказать ему все, что о нем думает.</p>
	<p>«Уход из ситуации»</p> <p>Примерный ответ кандидата: «Промолчу, буду терпеть и сделаю вид, что ничего не происходит».</p>	<p>На критику такой сотрудник скорее всего не прореагирует, не предпримет никаких усилий, чтобы разрешить конфликтную ситуацию. Может попытаться замолчать проблему, проигнорировать ее.</p>

	<p>«Правильное реагирование»</p> <p>Примерный ответ кандидата: «Скажу, что зря она кипит. Странный, конечно, шарфик, на работу в нем не пойдешь, но в гости или погулять - очень даже. И мне приятно, что она потратила на меня столько времени».</p>	<p>Ответ свидетельствует о разумной сдержанности кандидата и вежливости в отношениях с людьми, умении находить подходы к людям даже в сложной ситуации.</p>
<p>«Вы обещали обязательно вернуться домой к 6-и часам, чтобы успеть помочь родителям собрать вещи для переезда, однако придя на работу, узнали, что у одного из Ваших коллег день рождения. И он настойчиво просит Вас задержаться после рабочего дня и отметить с ним. Как Вы поступите?»</p>	<p>«Уступка давлению»</p> <p>Примерный ответ кандидата: «Позвоню домой и скажу родителям, что шеф дал срочное задание и я должен задержаться».</p>	<p>Негативный признак: неумение держать слово, нести ответственность за принятие решений. Кроме того, в случае, когда такой сотрудник получит, например, указание не подписывать никакие бумаги без ведома руководства, может уступить просьбам со стороны и нарушить указание.</p>
	<p>«Ситуация ухода»</p> <p>Примерный ответ кандидата: «Скажу</p>	<p>Возможны ситуации сокрытия информации, искажения</p>

	<p>коллеге, что я должен срочно отвезти маму в больницу».</p>	<p>информации, плутовства.</p>
	<p>«Правильный ответ»</p> <p>Примерный ответ кандидата: «Позвоню домой, скажу, что задержусь на час, потому что у коллеги день рождения, а коллеге скажу, что смогу побыть у него только час, потому что уже обещал помочь родителям с переездом и не могу подвести людей».</p>	<p>Кандидат старается найти взаимоприемлемое решение для всех сторон.</p>

Одним из преимуществ вопросов — критических ситуаций является то, что самих ситуаций может быть бесконечное множество и вы всегда можете подстроить кейс под ситуацию, сделать новый «стимульный материал».

Однако интервью, состоящее из одних вопросов-ситуаций, будет настораживать кандидатов, поэтому ряд других, важных для продавцов качеств, лучше определять путем традиционных вопросов. Однако и вопросы можно задавать по-разному. Кроме всем известных открытых и закрытых вопросов, существуют еще и проективные, которыми очень любят пользоваться психологи. Эти вопросы задаются «в

обход», исподволь; вроде бы у человека не спрашивают напрямую: «А уж не относитесь ли вы к работе потребительски?», но формулируют вопрос так, что ответ позволяет получить и такую информацию.

Среди отрицательных профессиональных характеристик, которые необходимо «отлавливать» на собеседовании с начинающими продавцами (да и не только с ними), основными, на наш взгляд, являются следующие:

- невысокий интеллектуальный уровень
- отсутствие подлинного интереса к предлагаемой работе
- заинтересованность исключительно в заработной плате
- более высокий уровень, чем требуется для данной работы
- неумение работать в коллективе

Кроме того, в вопросах можно продублировать проверку на активность и самостоятельность, например, если эти качества особенно важны для продавца в вашей компании. В таблице 2 мы приводим примеры вопросов, позволяющих выявить вышеперечисленные и некоторые другие качества, и интерпретацию возможных ответов.

Таблица 2. Диагностические вопросы собеседования с начинающими продавцами

Содержание вопроса	Варианты ответов	Значение
<p>«Что Вам большее всего понравилось на предыдущем месте работы, что не понравилось?»</p>	<p>Негативный вариант:</p> <p>«Понравилось то, что зарплату платили регулярно раз в месяц, почти не задерживали. Не понравилось, что приходилось мотаться по всей Москве, иногда просили задержаться, а я не могу, у меня институт».</p> <p>Позитивный вариант:</p> <p>«Работа была интересная, часто приходилось решать творческие и ответственные задачи, участвовать в переговорах. К моему мнению прислушивались, даже повысили в должности. Нравилось корпоративное обучение, оно позволяло расти, не стоять на месте».</p>	<p>Если кандидат ни слова не говорит о работе, а все время говорит об условиях, значит, работа сама по себе не представляет для него ценности. Скорее всего, у него будет проявляться потребительская позиция по отношению к компании, «мне все должны», «мне обещали». Лучше, если кандидат говорит о самой работе, о ее характеристиках, о своих достижениях.</p>

<p>Если опыта работы не было: «Опишите компанию, в которой Вам бы хотелось работать. В какой компании Вы бы не стали работать?»</p>	<p>Перспективный ответ подразумевает опять же описание предполагаемого характера работы, ожидаемых задач, возможностей повышения профессионального уровня, тогда как ответ об ожидаемых условиях рабочего места, социальных льготах, наличии свободного времени и т.д. должен насторожить специалиста, проводящего собеседование. Также плохо, если кандидат вообще плохо себе представляет, где бы он хотел работать: «хочется работать в стабильной компании», «главное, чтобы компания была известной», «все равно, лишь бы хорошо платили».</p>	
<p>«Искали ли Вы работу на других фирмах?»</p>	<p>Позитивный ответ: «Да, ищу активно, размещаю информацию о себе в Интернете, просматриваю объявления. Уже ходил на несколько собеседований. В одном случае я не подошел, так как у меня образование не того профиля. В другом месте хотели взять только женщину. А еще в одной компании я сам отказался, так как оказалось, что нужно работать в филиале, а это очень далеко от моего дома. Пришлось бы тратить 2-3 часа на</p>	<p>Активная позиция позитивно характеризует кандидата, обоснованный ответ об отказе с предыдущих собеседований позволяет понять, что не устраивало работодателей. Важно, чтобы ответы давались кандидатом четко, без недомолвок. Следует обратить внимание на время поиска кандидатом работы, если этот период затягивается больше чем на 3 месяца, следует тщательнее расспросить его о том, что же не устраивало предыдущих</p>

	<p>дорогу, хотя работа интересная, но я решил еще поискать, может быть, найду что-то ближе к дому». Негативный ответ: «Меня направили знакомые, мама, тетя и т.д.».</p>	<p>работодателей или его самого в имеющихся предложениях.</p>
<p>«С чего Вы начнете, приступив к работе? Первые 5 шагов?» (10)</p>	<p>Позитивный вариант: «Поговорю с руководителем, выясню свои обязанности, познакомлюсь с сотрудниками, изучу документы, составлю план работы» либо аналогичные варианты Негативный вариант: «Ну, я не знаю, «Буду работать», «Что скажут, то и буду делать». Бывают и более настораживающие ответы: «Выясню, кто пользуется особым расположением шефа», «Узнаю, какие у меня права, будут ли мне оплачивать учебный отпуск», «Потребую, чтобы мне дали новый</p>	<p>Если сотрудник плохо себе представляет, с чего нужно начинать на новом месте, вероятно, что он не будет проявлять достаточной самостоятельности и будет нуждаться в более тщательном руководстве (четкие задания, постоянный контроль). Если же предполагаемые первые шаги сотрудника мало связаны с процессом работы, возможно, данный сотрудник хочет получить работу для решения своих личных проблем.</p>

	компьютер», «Узнаю, как обстоят дела с выходом в Интернет» и т.д.	
«Назовите три ситуации, в которых Вам не удалось ловиться успеха. Почему?»	<p>Позитивный вариант: Кандидат называет некоторые свои промахи и оценивает их причины, а также рассказывает, как вышел из трудной ситуации и какие вынес из нее уроки. Это говорит о способности к самоанализу и зрелости.</p> <p>Негативный вариант: «Я не помню», «У меня не было серьезных неудач», «Так сразу и не скажешь», «Я не понимаю».</p>	Хорошо, если кандидат осознает свои неудачи. Это свидетельствует о большом потенциале, умении учиться на своих ошибках. В работе такой сотрудник будет более конструктивно воспринимать негативную обратную связь, с ним проще выстроить партнерские отношения. Кроме того, когда кандидат говорит о своих неудачах, тем самым он проявляет смелость. Такой сотрудник, как правило, инициативен.
Вопросы, выявляющие уровень коммуникативных навыков кандидата		
«Опишите ситуации, в которых для достижения результата требовалось умение убеждать»	При анализе ответа на этот вопрос важно обратить внимание на то, в каких целях старался убеждать кандидат своего партнера. Позитивный вариант: Убеждение коллег в том, что нужно экономно расходовать бумагу. Негативный вариант: Убеждение начальника в том, что нужно повысить зарплату.	
Вопросы, помогающие выявить особенности личной мотивации,		

интересы претендента, его потенциал	
«Как Вы видите свою карьеру?»	<p>Хорошо, если кандидат стремится профессионально расти. При подборе торгового персонала низовых уровней, например торговых представителей, это может звучать несколько амбициозно (незрелая позиция кандидатов, юный возраст, например «стать генеральным директором компании»), но в любом случае является хорошим показателем в противовес вообще аморфной позиции «пусть все течет, как течет». Или если кандидат заявляет, что продавцом он хочет поработать, пока учится в институте, чтобы потом найти что-то получше - это не очень позитивная тенденция. Так как вероятно, что он имеет ввиду не только должность продавца, но и вашу компанию. Особенно, если его специализация никак не связана с деятельностью вашей компании. Наиболее перспективен кандидат, который рассматривает работу торговым представителем как первую ступень в своем карьерном росте в данной компании и понимает, что нужно приложить максимум усилий для того, чтобы хорошо себя зарекомендовать.</p>