

## Бесплатная электронная книга

### ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА:



### «ЗА» И «ПРОТИВ»

Автор: **Осадчук Оксана**

**Внимание!** Книга предназначена для свободного распространения в сети Интернет  
Коммерческое использование данной копии **ЗАПРЕЩЕНО**

Copyright © 2010 by Осадчук Оксана. Все права защищены  
<mailto:oksana.osadchuk@rambler.ru>

## Содержание

Содержание .....	стр.1
Предисловие .....	стр.2
ГЛАВА 1. Виды требований к кандидатам .....	стр.3
ГЛАВА 2. О формальных требованиях к продавцам .....	стр.4
Возраст .....	стр.4
Высшее образование .....	стр.4
Опыт работы.....	стр.5
Владение ПК.....	стр.5
Что еще?.....	стр.6
ГЛАВА 3. О способностях и привычках или Что лучше, чем опыт работы? .....	стр.7
ГЛАВА 4. Общий алгоритм поиска, оценки и отбора персонала.....	стр.9
ГЛАВА 5. Телефонное собеседование .....	стр.10
Соответствие кандидата формальным требованиям .....	стр.10
Проверка на лояльность .....	стр.12
Оценка коммуникабельности... ..	стр.12
Рассказ о вакансии и условиях работы .....	стр.12
Сохранение инициативы в разговоре.....	стр.13
Резюме .....	стр.14
ГЛАВА 6. Личное собеседование.....	стр.15
Личное впечатление о соискателе .....	стр.15
Психологическое тестирование .....	стр.16
Проверка профессиональных знаний и навыков .....	стр.16
«Неявная» оценка кандидатов .....	стр.17
ГЛАВА 7. Проверка рекомендаций.....	стр.19
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Стенограмма аудиоролика «Трудоустройство по телефону».....	стр.21
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Как мы сэкономили на персонале 61 тысячу гривен .....	стр.23
ПОДПИСКА на БЕСПЛАТНУЮ бизнес-рассылку «Как «выжать» МАКСИМУМ из отдела продаж» .....	стр.26
УСЛУГИ.....	стр.27
Рабочие технологии подбора торгового персонала.....	стр.27
Организация эффективной работы торгового персонала .....	стр.28
Обучение торгового персонала .....	стр.29

## Предисловие



Приветствую Вас, Коллега!

Меня зовут **Осадчук Оксана**, я – сертифицированный Бизнес-тренер тренингово-консалтинговой компании [TOTE-consult®](http://www.tote.com.ua), Консультант в области кадровых технологий, Ведущая бизнес-рассылки [«Как «выжать» МАКСИМУМ из отдела продаж»](#), Автор бесплатного обучающего курса [«Как самостоятельно подготовить тренинг продаж»](#) и Автор данной электронной книги **«Технологии подбора торгового персонала: ЗА и ПРОТИВ»**. Подробнее обо мне Вы можете узнать [здесь](#).

Книга, которую Вы сейчас читаете, посвящена технологиям подбора торгового персонала и опирается на мою собственную практику закрытия «торговых» вакансий, успешный опыт клиентов [TOTE-consult®](http://www.tote.com.ua) и моих коллег из России и Украины, а также на элементарный здравый смысл.

Если привести образное сравнение, то найм новых сотрудников почти всегда похож на сделку по купле-продаже, где одна сторона предлагает свои услуги для выполнения определенной работы, а другая – покупает этот труд. И интересы сторон здесь, как правило, различаются. Так, кандидат, выступающий в роли продавца, заинтересован в том, чтобы как можно выгоднее «продать» себя. Работодателя же чаще всего интересует правильное выполнение работы и стабильное получение нужного результата.

*Я когда беру себе нового человека, мне почему-то хочется, чтобы он успешно и долго делал ту работу, на которую я его возьму, а мне не приходилось через полгода опять «колбаситься» с поиском нового человека и его обучением, введением в курс дела (из частных разговоров руководителей).*

Естественно, заботясь о том, чтобы не потратить свои средства и время впустую, «покупатель» прибегает ко всякого рода «экспертизам», дабы убедиться, что предлагаемый «товар» в максимальной степени отвечает его потребностям.

Обычно представители «покупающей» стороны обращают внимание на несколько критериев, на основании которых впоследствии делают вывод о профессиональной пригодности претендента и принимают решение о найме того или иного соискателя. Это такие критерии, как образование, опыт работы, личное впечатление, результаты психологического тестирования, рекомендации бывших работодателей, знания и навыки кандидата и проч.

Из данной книги Вы узнаете о «подводных камнях» наиболее популярных способов поиска, оценки и отбора торгового персонала, а также ознакомитесь с [подходом](#), который помогает существенно экономить силы, время и средства компании и руководителей и HR-специалистов при закрытии соответствующих вакансий.

Я искренне надеюсь, что ознакомление с данным пособием принесет Вам и Вашему бизнесу ощутимую пользу, больше порядка, свободного времени и ценных сотрудников.

Связаться со мной можно по указанным ниже координатам:

**моб.:** +38 050 782 34 10

**моб.:** +38 098 493 84 14

**e-mail:** [oksana.osadchuk@rambler.ru](mailto:oksana.osadchuk@rambler.ru)

**skype:** oksana\_osadchuk

**ICQ:** 194 712 754

**сайт:** <http://www.tote.com.ua>

## **Глава 1. Виды требований к кандидатам**

Все «входные» требования к кандидату условно можно разделить на 3 группы:

- ☑ Формальные требования (в т.ч. физические данные)
- ☑ Требования к квалификации (знания и приобретенные умения)
- ☑ Способности и привычки (их часто называют «личностные качества»)

### ■ **Формальные требования** включают в себя:

- ✓ Пол (мужчина / женщина)
- ✓ Внешний вид (например, отсутствие во внешности очевидных физических дефектов и/или отталкивающих черт, невызывающий стиль одежды)
- ✓ Характеристики голоса и речи (например, тембр голоса приятный и/или не отталкивающий, внятная и понятная речь, отсутствие явных дефектов речи)
- ✓ Прописка (например, местная и/или в области)
- ✓ Служба в армии / наличие военного билета
- ✓ Отсутствие судимости
- ✓ Семейное положение, наличие / отсутствие маленьких детей
- ✓ Отсутствие хронических заболеваний
- ✓ Наличие водительских прав определенной категории, личного авто

и так далее.

Эти данные оцениваются в первые минуты контакта с кандидатом (например, по резюме, по фотографии, в первые 30 секунд личной встречи или телефонного интервью). Несоответствие принятому в компании «проходному минимуму» является основанием для «отсева» соискателя.

### ■ **Знания и умения (квалификация)**, которые необходимы сотруднику для успешного выполнения своих профессиональных обязанностей и обычно приобретаются в ходе обучения путем сознательного контроля действий. Бывают «жесткие», обязательные требования к квалификации (например, владение ПК, умение управлять автомобилем), при отсутствии которых человек на работу не принимается – просто потому, что он не сможет выполнять требуемую работу. Бывают и необязательные знания и умения, при отсутствии которых кандидат может быть принят на работу и обучен необходимым тонкостям в период введения в должность (например, владение технологией поиска клиентов, знание способов проверки платежеспособности клиентов и т.д.).

Примеры требований к квалификации сотрудника:

- ✓ Владение ПК, специальными компьютерными программами, кассовым аппаратом
- ✓ Умение водить авто, стаж вождения
- ✓ Владение иностранными языками
- ✓ Знание законодательной базы
- ✓ Навыки составления презентаций и построения графиков

и так далее.

### ■ **Способности и Привычки**, которые очень сложно приобрести намеренно, чаще всего они - неотъемлемая часть человека. Практика показывает, что именно поведенческие привычки являются ключом к успеху или неудаче человека при выполнении той или иной работы.

- ✓ Например, для оформителя документов важна привычка писать четко и аккуратно.
- ✓ Или, например, для руководителя необходимой является привычка требовать от окружающих соблюдения установленных правил (стандартов и норм поведения, рабочего процесса, сроков сдачи отчетности и т.п.
- ✓ Соответственно, для консультанта в торговом зале может быть важна привычка улыбаться при знакомстве и находить общую тему для разговора.

Подробнее о способностях и привычках мы поговорим ниже.

## **Глава 2. О формальных требованиях к продавцам**

Давайте остановимся на формальных требованиях к кандидатам на должность менеджера по продажам. Как показывает практика, наиболее популярные требования к сотрудникам отдела продаж, которые встречаются на сайтах с работой, это:

- ✓ Возраст 22-35 лет
- ✓ Высшее образование
- ✓ Опыт работы в продажах не менее 1 года
- ✓ Навыки работы с ПК (MS Office (Word, Excel), Outlook Express, Internet)

Вроде бы на первый взгляд все верно и вполне обоснованно. Или..?

### **➤ Формальные требования: ВОЗРАСТ**

Чаще всего под «возрастным фильтром» маскируются вполне конкретные качества, важные для работодателя и необходимые для того, чтобы кандидат мог успешно справляться с той работой, которую ему собираются поручить. При этом в объективной реальности далеко не всегда существует прямая взаимосвязь между этими самыми качествами и возрастом потенциального сотрудника.

*Одному банку нужен был «молодой, коммуникабельный». Потребовался час времени, прежде чем выяснили, что «молодой» у них был синоним настойчивости – значит, добавит. Не надо такой «логики»! И 70-летний может быть настойчивым и давящим. Важен ведь результат! (из рассказа наших коллег).*

Поэтому прежде, чем заполнять в объявлении о вакансии графу «Возраст», спросите себя: Вам нужен молодой, чтобы он соображал достаточно быстро? Или чтобы ему здоровье позволяло по 8 часов в день ходить пешком? Или ему платить можно меньше? Или нужен «свежий» человек, не работавший в этой сфере? Согласитесь, это разное.

И если пожелания к возрасту сотрудника берутся «с потолка», Вы рискуете по формальному несоответствию отказать действительно ценному специалисту. Судите сами: если кандидату, скажем, не 35 лет, а 37, разве это может как-то принципиально сказаться на его умении убеждать и заинтересовывать?

### **➤ Формальные требования: ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ**

Следующее требование – высшее образование. Один из наиболее сомнительных критериев. Зачем менеджеру по продажам иметь высшее образование? Тем более, что в большинстве случаев работодателю совершенно без разницы, какое именно это образование.

Не секрет ведь, что многие выбирают вуз по критерию «престижности» профессии или «настоянию» родителей, а не «по призванию».

При этом в классической системе образования большой багаж полученных знаний довольно редко конвертируется в практические навыки. На текущий момент уже многие на собственном опыте убедились в некоторой несостыковке большинства теоретических институтских дисциплин с задачами современного бизнеса. Более того, сегодня почти любой диплом или «нужные» в нем оценки можно купить.

И совершенно очевидно, что далеко не каждый, кто чему-то учился, в итоге так этому научился и умеет это делать. Не редки случаи, когда вроде бы человек и знает, как правильно, но все же периодически допускает ошибки, чаще всего одни и те же.

## ➤ Формальные требования: ОПЫТ РАБОТЫ

Как это ни странно звучит, но наличие опыта работы в продажах (в том числе в нужной сфере и строго определенное количество лет) тоже далеко не всегда может выступать гарантией того, что данный кандидат будет хорошо справляться с возложенной на него работой.

Во-первых, потенциальный сотрудник может банально солгать в резюме и/или «подогнать» факты под Ваше объявление.

*По оценкам компаний, которые занимаются поиском и подбором персонала, порядка 60-65% кандидатов предоставляют ложные сведения о своем образовании, неверные сведения о своем опыте работы и завышают размеры своей заработной платы на предыдущем месте работы.*

Вдумайтесь в эти цифры.

Во-вторых, сам по себе опыт работы почти никогда не говорит о том, насколько хорошо человек выполнял свои обязанности. А ведь между «числиться в штате» и «обеспечивать нужные результаты» - существенная разница, правда? При этом прямой вопрос к кандидату на эту тему как минимум - наивен, как максимум - глуп. Мало кто признается в своем несовершенстве в момент, когда от этого зависит его карьера и финансовое благополучие.

*Одна девушка приходит устраиваться на работу секретаршей и говорит:  
- Я печатаю тысячу двести символов в минуту...  
Все охнули, а она добавила в сторону:  
- Такая ерунда получается!!!*

Поэтому, даже если в резюме кандидата есть запись о том, что он работал ведущим специалистом по работе с клиентами, это еще не означает, что у него имеются навыки убеждения людей и разрешения конфликтных ситуаций. Возможно, именно по причине их отсутствия он ищет новое место работы.

В-третьих, даже если соискатель был успешным специалистом на предыдущем месте работы, это не значит, что его стиль работы органично впишется в специфику именно Вашей организации. Как говорится, в чужой монастырь со своим уставом не ходят....

*Когда принимаешь на работу, то берёшь не только "умелые руки" или "умную голову", но ещё и человека, с его характером, привычками и судьбой. © П.С. Таранов.*

И наоборот, есть масса примеров того, как из способного студента «без опыта» получался отличный специалист, работающий на благо фирмы.

И, в-четвертых, найти именитых и опытных специалистов бывает трудно, ибо практически все именитые уже работают (особенно в кризис!). А чтобы переманить – нужно предложить в полтора раза лучшие условия и оплату труда, чем на его нынешнем месте работы. А это уже для компании может быть дорого или нерентабельно.

## ➤ Формальные требования: ВЛАДЕНИЕ ПК

А вот это требование вполне обосновано. В нынешний высокотехнологичный век невозможно представить осуществление продаж в отрыве от компьютера и прочей ставшей уже незаменимой техники. Поэтому если у Вас некому и некогда обучать новичка азам компьютерной грамотности, то отсутствие навыков работы с ПК может стать основанием для «отсева» соискателя.



## ➞ Формальные требования: ЧТО ЕЩЕ?

Какие еще формальные требования может включать «ценз на входе»?

В некоторых компаниях обязательным условием является наличие у менеджера по продажам водительских прав, а иногда – и личного авто «на ходу». В таком случае, указать такое требование в объявлении о вакансии не только можно, но и нужно.

Также, если Вы знаете, что Ваша служба безопасности не позволит трудоустроить кандидата без местной прописки (в городе или в области), обязательно включите этот пункт в Ваше объявление. А во время телефонного собеседования не лишним будет поинтересоваться наличием у потенциального сотрудника трудовой книжки и военного билета (для соискателей-мужчин).

И помните: чем меньше у Вас таких «входных» критериев, тем менее уникальный и «редкий» специалист Вам понадобится, тем проще Вам будет найти нужного человека, и тем дешевле он Вам обойдется. Постарайтесь определить действительно необходимые параметры, без которых «ну никак». Наш опыт подбора персонала показывает, что большой список таких требований обычно после тщательного анализа приводит к одному-двум ключевым параметрам. В противном случае может получиться, как в анекдоте:

*Если бы при приеме на работу к водителям относились так же, как к программистам ☺*

**Вакансия: водитель.**

**Требования:**

- Профессиональные навыки управления легковыми и грузовыми автомобилями, троллейбусами, трамваями, поездами метрополитена и фуникулера, экскаваторами и бульдозерами, спецмашинами на гусеничном ходу, боевыми машинами пехоты и современными легкими/средними танками, находящимися на вооружении стран СНГ и НАТО;
- Навыки раллийного и экстремального вождения – обязательны, опыт управления болидами F1 – приветствуется;
- Знания и опыт ремонта поршневых и роторных двигателей, автоматических и ручных трансмиссий, систем зажигания, бортовых компьютеров, антиблокировочных систем, навигационных систем (GPS) и автомобильных аудиосистем ведущих производителей – обязательны, опыт проведения кузовных и окрасочных работ - приветствуется;
- Претенденты должны иметь сертификаты Mercedes, BMW, General Motors, а также справки об участии в крупных международных ралли не более, чем двухлетней давности.

**Зарплата:** 1500-2500 руб., определяется по результатам собеседования.

**Чем меньше «входных» требований к кандидату, тем проще будет найти нужного человека и тем дешевле он обойдется фирме**

### **Глава 3. О способностях и привычках или Что лучше, чем опыт работы?**

*Спрашивать: "Кто должен быть боссом?" - всё равно, что спрашивать: "Кто должен быть тенором в этом квартете?" Конечно, тот, кто может быть тенором. © Г. Форд.*

Уважаемый(ая) Коллега, не секрет, что все люди изначально обладают разными способностями.

*Это хорошо проявляется в школьные годы: при одинаковом преподавательском составе и единой образовательной программе одним больше даются точные науки (например, физика, химия или математика), а другим - гуманитарные (например, литература и история).*

Также и в продажах: у кого-то обаяние и «подвешенный язык», что называется, «с рождения», а для кого-то лучше «сквозь землю провалиться», чем вступить в диалог с незнакомым человеком. Зато цены ему нет, например, в работе с документацией.

*Люди похожи на слова: если не поставить их на своё место, они теряют своё значение. © П. Буаст.*

При этом опыт показывает, что крайне сложно научить человека тому, что он не хочет или не может делать в силу отсутствия склонности к данному виду деятельности. Конечно, если задаться целью, то «и обезьяну можно научить курить». Однако глобальное «перевоспитание» работников в большинстве случаев - занятие бесперспективное и затратное как с точки зрения временных, так и материальных ресурсов. Право, наивно полагать, что за несколько месяцев и часто без желания самого «воспитуемого» можно изменить его характер и привычки, которые складывались годами.

И если мы трудоустраиваем человека, пусть и с богатым опытом, но не обладающего базовыми способностями для успешного выполнения той или иной работы, то пользы от такого сотрудника будет мало. А то и прямой вред.

*Наняли тридцать корректоров, чтобы избежать ошибки, и все равно на титульном листе издания стояло "Британская энциклопУдия". © И. Ильф, Е. Петров.*

И наоборот, человеку всегда легко делать работу, когда основные ее тонкости (те, что дают качество и мастерство) опираются на уже существующий – привычный - образ действий. Обычно такая работа сотруднику нравится, поэтому проблем с его мотивацией не возникает, а адаптация и обучение такого работника обходятся фирме дешево и в короткий срок. Про таких говорят: «на лету схватывает», «нашел дело своей жизни», «находится на своем месте».

Отсюда становится очевидным, что в штат фирмы с самого начала нужно отбирать только таких людей, которые обладают нужными способностями (привычками) для успешного выполнения той работы, которую Вы хотите им поручить.

*Секрет удачного выбора сотрудников прост - надо находить людей, которые сами хотят делать то, что бы вам хотелось от них. © Г. Селье.*

Здесь сразу хочу отметить, что **способность (или привычка)** – это не про то, какие действия должен делать сотрудник, чтобы достигать нужных Вам результатов. Здесь имеется в виду наличие у человека определенного и привычного для него **образа мышления** или **способа выполнения** действий, оказывающих непосредственное влияние на результат (как правило, это закладывается и/или обнаруживается еще с раннего детства). Иными словами, это то, что у него и так в повседневной жизни проявляется «на автомате», «по ходу», для чего он специально и осознанно «не напрягается». То есть он «по жизни такой».

*Например, моя родная сестра, работающая бухгалтером, и в быту очень трепетно и педантично относится к цифрам. У нее всегда есть подшивка чеков на любые семейные траты, будь то ремонт кухни или лечение дочери в больнице; все фотографии в альбомах подписаны точными датами и расставлены строго в хронологической последовательности; а если она по моей просьбе совершает покупки, то сдачу приносит всегда до копейки (и того же требует в ответ). Так стоит ли удивляться, что на работе ее ценят как хорошего специалиста, а у руководителя никогда не возникает к ней претензий?*



*Болтушка, которая вечно заводит разговор с людьми на улице, в транспорте, в магазине, может быть хорошим менеджером по работе с клиентами. Она будет легко входить в контакт, шутить и располагать к себе. Просто потому, что она так себя ведет всегда.*

*Суровый мужчина средних лет, который вечно подозревает всех и вся и старается держать дистанцию со всеми, возможно, будет хорошим инспектором охраны труда или ревизором.*

Итак, если соискатель имеет нужную нам способность, которая срабатывает у него на «автомате», без его осознанного контроля, то сбой и «осечки» в процессе выполнения им работы, как правило, исключены. И даже если он не является глубоким специалистом в какой-то сфере и/или не имеет опыта реализации конкретных проектов, но обладает предрасположенностью к данному виду деятельности, он быстро «схватит» все тонкости и нюансы, а результат будет давать стабильный и на высоком уровне. Проверено нами и нашими коллегами многократно.

**Наличие способности к работе во много раз важнее, чем наличие опыта работы!**

Если же сотрудник не обладает нужными способностями, он, конечно, может в рабочей ситуации какое-то время сознательно контролировать правильность выполнения тех или иных действий («пока шеф смотрит»). Однако рано или поздно он таки начнет давать сбой в работе. Это неизбежно и происходит потому, что человеческое внимание ограничено по своему объему и имеет свойство рассеиваться и непроизвольно переключаться. Специалисты утверждают, что человеку под силу одновременно выполнять *только один вид сознательной деятельности*.

*Так, для автомобилиста крайне важной является способность постоянно отслеживать окружающую обстановку в радиусе 360 градусов. Такая способность (привычка) есть далеко не у каждого. Есть люди, которые даже пешком умудряются «врезаться» в других пешеходов. Вот и получается, что, обладая одним и тем же навыком управления автомобилем и выполняя одни и те же действия, двое могут иметь совершенно разные результаты. Один – ездить 15 лет за рулем и ни разу не бывать в аварии, второй – попадать в ДТП с определенной периодичностью каждый год. Потому что привычки нужной нет.*

*Когда двое делают одно и то же, это не значит, что у них получится одно и то же. © Теренций Публий.*

**Правильный процесс отбора персонала сводится к выявлению у кандидатов таких привычек (способностей к работе), которые ведут к нужному Вам результату.  
И «отсеиванию» тех соискателей, кто такими привычками не обладает.**

## **Глава 4. Общий алгоритм поиска, оценки и отбора персонала**

1. Заполнить заявку на замещение вакансии с указанием формальных требований к кандидату, требований к квалификации (специальных знаний по профессии и/или навыков), а также необходимых привычек (способностей).
2. Составить сценарий оценки кандидатов.
3. Определить целевую аудиторию поиска: среди кого будет осуществляться поиск сотрудника? среди каких смежных специальностей? Определить наиболее подходящие и соответствующие наличным ресурсам способы поиска кандидатов (поиск через знакомых, расклеивание объявлений, размещение объявлений о вакансии в интернете и СМИ, сотрудничество с кадровыми агентствами и государственными службами занятости и т.д.) и дать объявления о вакансии.
4. Рассмотреть присланные резюме и отобрать для телефонного интервью тех соискателей, которые соответствуют формальным требованиям, указанным в заявке на замещение вакансии.
5. Провести первичный [телефонный отбор](#) и пригласить на личное собеседование тех кандидатов, которые соответствуют формальным требованиям к вакансии и требованиям к квалификации, проявили готовность работать на предлагаемых условиях и успешно прошли встроенную в телефонное общение оценку (если это предусмотрено сценарием).
6. Провести [процедуру оценки кандидатов](#) непосредственно ПЕРЕД собеседованием, ВО ВРЕМЯ интервью и/или ПОСЛЕ него.
7. Обработать результаты неявной оценки СТРОГО на основании разработанных критериев. Не допускать натяжек на основе личного мнения. Выделить тех кандидатов, кто продемонстрировал соответствие критериям в наибольшем количестве проверочных упражнений, пригласить их на повторное собеседование.

### **Внимание!**

Дополнительная информация о технологиях подбора торгового персонала находится на [этой странице](#)

## Глава 5. Телефонное собеседование

В этой части книги я расскажу об основных правилах и типичных ошибках во время проведения телефонного собеседования. И проиллюстрировать их я хотела бы распространенным в сети Интернет аудиороликом, в котором некий соискатель пытается по телефону трудоустроиться в известную сеть ресторанов быстрого питания. Поэтому предлагаю Вам сначала ознакомиться со стенограммой аудиозаписи, которая находится в Приложении к данной книге на стр. 21.

Ознакомились? Тогда переходим к разбору.

### ➔ Соответствие кандидата формальным требованиям

Итак, первая и самая главная задача телефонного собеседования – это оценка соискателя на соответствие принятому в Вашей компании «проходному минимуму» (прежде всего - формальным требованиям, по возможности – еще и «нужным» способностям) и отклонение тех кандидатур, которые в этот минимум «не вписываются».

Это, в свою очередь, позволяет специалисту по кадрам и/или руководителю существенно экономить и рационально распределять свои усилия и время. Согласитесь, ведь пообщаться лично с глазу на глаз с каждым, кто заинтересован Вашей вакансией, порой просто физически невозможно, да и не зачем. Уверена, что у Вас есть дела и поважнее, чем общение с малоперспективными кандидатами.

И даже если Вам кажется, что соискатель указал всю нужную и исчерпывающую информацию в своем резюме, все-таки имеет смысл проверить эти данные еще и по телефону. С одной стороны, может обнаружиться существенная разница между красивыми формулировками (которые вполне могли быть составлены профессионалом) и тем, как все обстоит на самом деле. С другой стороны, по телефону Вы имеете возможность оценить еще и несколько других параметров, важных как для менеджера по продажам, так и для будущего сотрудника Вашей компании в целом. Но об этом – чуть позже.

Проверка на соответствие формальным требованиям делается элементарно: с помощью прямых вопросов к кандидату. В нашем примере из аудиоролика это такие вопросы, как:

- *Сколько вам лет?*
- *Гражданство у вас какое?*
- *Вы прописаны в Москве, Московской области?*
- *У вас есть медицинская книжка?*

Казалось бы, все просто: задавай вопросы, получай ответы, делай выводы... Однако практика показывает, что довольно часто сотрудник, проводящий оценку, игнорирует факт несоответствия кандидата какому-либо требованию к вакансии (или даже нескольким) и, вопреки логике и здравому смыслу, таки приглашает заведомо «не проходного» соискателя на очное собеседование. А ведь время – самый невосполнимый ресурс, и тратить его на общение с малоперспективными соискателями – непозволительная роскошь!

*Самый лучший завтрашний день не вернет вчерашнего. © Китайская пословица.*

*Упущенное время самым длинным арканом не поймает. © Монгольская пословица.*

Запомните главное правило отбора: Вы не предлагаете работу – Вы выбираете подходящего сотрудника. И цель собеседования – не «расхвалить» Компанию в целом и вакансию в частности, а выяснить, соответствует ли соискатель минимальным требованиям к кандидату на эту должность, справится ли он с теми обязанностями, которые Вы на него возложите, и будет ли он трудиться «на совесть». Во время телефонного интервью нужно «отсеять» изначально неподходящих кандидатов и пригласить на личную встречу тех соискателей, которые полностью соответствуют минимальным требованиям к вакансии. Цените свое время и усилия – не тратьте их на людей, которые не внушают доверия и, скорее всего, не справятся с работой.

**Запомните: Вы НЕ предлагаете работу – Вы выбираете подходящего сотрудника!**

Так, в нашем примере из аудиоролика таких «звоночков» о несоответствии соискателя было несколько.

Во-первых, с первых минут общения налицо невнимательность кандидата и пренебрежительное отношение к точным данным: обращение «девушка» к сотруднику с мужским голосом и представившегося мужским именем, многократное переспрашивание («Что?») и перебивание собеседника на полуслове, отсутствие ориентации в днях недели, нежелание записать точный адрес места проведения собеседования («Ну я там спрошу»).

Во-вторых, из разговора можно сделать вывод об отсутствии у кандидата способности выполнять в уме простейшие вычислительные операции:

- *После 2-х месяцев работы заработок увеличим на 15%.*
- *А у меня с математикой хреново... Это как? Ну на сколько?*

А ведь для сотрудника, в обязанности которого входят обслуживание покупателей в шумном зале и производство денежных расчетов, эти способности далеко не лишние, правда?

В-третьих, в процессе разговора обнаружилось, что кандидат имеет судимость. Причем заметьте, что менеджером, проводящим собеседование, соответствующего вопроса задано не было (и зря!), и кандидат признался в судимости сам. На практике такое случается довольно редко. Обычно соискатели о таком факте умалчивают в расчете на то, что им повезет, и «щекотливый» вопрос подниматься не будет. Если же в компании существует запрет на трудоустройство людей, имеющих проблемы с законом, то менеджер по персоналу / руководитель опять же впустую потратит свое время на проведение личного собеседования с таким претендентом. А ведь этого можно избежать с помощью всего одного вопроса: «У вас есть судимости?».

И даже на прямой вопрос соискателя (в нашем примере) о возможности трудоустройства при наличии судимости менеджер предпочел уклониться от однозначного ответа: «более подробная информация будет на собеседовании», «на собеседовании данный вопрос будет обговариваться». Скорее всего, ему было просто «неудобно отказать», поэтому он обнадежил и пригласил кандидата на личное собеседование «из вежливости».

Не надо такой «медвежьей услуги»! На очное собеседование нужно приглашать только тех, кто полностью соответствует минимальным требованиям к вакансии! И если в процессе телефонного интервью Вы обнаружили несоответствие кандидата хотя бы одному обязательному критерию, то собеседование с ним следует тут же прекратить и так прямо и сказать, что человек Вам не подходит. Пожелайте ему удачи в поиске работы и попрощайтесь.

При этом, конечно, полезно помнить, что любое общение с внешним миром - это косвенная реклама или антиреклама компании. Поэтому к любому соискателю, даже отказывая ему в трудоустройстве, нужно относиться уважительно и корректно.

Ну и, в-четвертых, можно сказать, что в нашем примере претендент слегка неадекватен и «со странностями». И принимать такого в штат рискованно:

- *Василий «Паук» Юрков. ... Если можно, напишите: «Паук».*
- *«Паук» зачем писать?*
- *Ну, псевдоним мой.*
- *Завтра сможете подъехать?*
- *Завтра? Подъехать? Что вы имеете в виду?*
- *На собеседование.*
- *Ааа! Да, да.*

## ➤ Проверка на лояльность

Вторая функция телефонного собеседования состоит в оценке способности кандидата быть **лояльным** к будущему работодателю. Это очень важная характеристика, поскольку нелояльные сотрудники «расшатывают» фирму изнутри, стремятся «оттяпать» часть прибыли предприятия (или попросту воруют), намереваются обхитрить руководителя, «увиливают» от выполнения своих прямых обязанностей и т.д.

Поэтому, даже если сотрудник соответствует всем формальным требованиям и обладает нужными способностями, но не лоялен, проводить с ним личное собеседование и, тем более, принимать такого в штат - категорически не рекомендуется.

Конечно, основная проверка кандидата на лояльность проводится во время **личного собеседования**. Однако часть информации можно получить и в телефонном режиме. Например, о лояльности претендента можно судить по его готовности принимать и работать на Ваших условиях, степени заинтересованности Вашей вакансией, мотивам поиска новой работы, критериям, по которым он выбирает / оценивает вакансию и компанию-работодателя. Такая информация поможет Вам выявить «летунов», которые ищут «местечко на время», а также тех кандидатов, у которых на данный момент нет выраженной потребности в работе и/или готовности принимать Ваши «правила игры» (что, несомненно, проявится в ближайшем времени, если такого соискателя всё-таки трудоустроить).

Кроме того, мы рекомендуем никогда не уговаривать кандидатов. Общайтесь с ними так, чтобы вакансия казалась труднодоступной, чтобы они **сами** стремились получить работу в Вашей компании. Этому может помочь приём «отговаривания» и показывание возможных неудобств и трудностей работы у Вас (обычно 2-3-х «ленивых» попыток достаточно – только не переусердствуйте!).

Не сомневайтесь: если человеку действительно нужна работа и/или он заинтересован вакансией именно Вашей организации, то он проявит достаточно упорства и сможет убедить Вас, что он Вам «подойдет». В остальных же случаях - это просто «не Ваш» человек.

## ➤ Оценка коммуникабельности

И еще один критерий, который важно оценить во время проведения телефонного собеседования с кандидатом на вакансию менеджера по продажам, – это **степень владения навыками общения, характеристики голоса, общая культура речи, скорость реакции**. Здесь Вы вполне можете ориентироваться на свое субъективное впечатление, которое у Вас сложилось при общении с потенциальным работником: легко ли Вам общаться с ним, является ли он приятным (интересным) собеседником, позитивен ли в общении, не конфликтен ли, не «тормозит» ли, не «зависает» или «продавливает»?

Ведь основа продаж – это все-таки общение, и отсутствие базовых коммуникативных навыков не смогут компенсировать ни блестящий «послужной список», ни безупречное владение ПК на уровне «продвинутого хакера», ни личное «Ауди А8». Чаще всего решение о целесообразности личного интервью с соискателем можно принять уже после первых минут общения с ним.

## ➤ Рассказ о вакансии и условиях работы

Следующее правило «телефонного отбора» гласит: сообщать соискателю информацию о вакансии, условиях работы и оплаты труда можно только после того, как Вы задали все необходимые вопросы и убедились в том, что это – действительно достойный претендент. В противном случае Вы рискуете быть втянутыми в напрасные объяснения. А если умножить их длительность на ежедневное количество проводимых Вами телефонных собеседований, то неоправданные временные затраты, а также возникающие в результате усталость и эмоциональное «выгорание», могут оказаться довольно существенными.

В нашем же примере менеджер пренебрег этим правилом и начал отвечать на вопросы соискателя и рассказывать о вакансии («Я могу вам предложить «член бригады ресторана» вакансию...», «начальная ставка составляет 58 рублей 43 копейки в час», «после 2-х месяцев работы заработок увеличим на 15%») еще ДО того, как убедился, что этот кандидат действительно может подойти компании.

**Рассказывать о вакансии следует после того, как Вы убедились в том, что это – «подходящий» кандидат**

Более того, по телефону следует отвечать только на общие вопросы кандидата касательно вакансии: что нужно делать, с чем работать, какой график работы и т.д. Более детальные же вопросы (про отпуск, схему начисления з/п и премии, условия испытательного срока и т.д.) должны обсуждаться в ходе проведения очного собеседования с соискателем. Что, собственно, и сделал менеджер из нашего примера:

- *Начальная ставка составляет 58 рублей 43 копейки в час.*
- *А это с налогом и с учетом или как?*
- *Более подробная информация на собеседовании.*

**По телефону можно отвечать только на общие вопросы касательно вакансии**

### ➞ Сохранение инициативы в разговоре

Еще одно важное правило телефонного собеседования состоит в том, что управлять процессом интервью всегда должен работодатель. А **управляет тот, кто задает вопросы**. И если на деле это не так, то собеседование проводит не потенциальный работодатель с кандидатом, а кандидат с работодателем.

Поэтому с первых минут общения перехватывайте инициативу с помощью вопросов, задавайте кандидату свои правила и управляйте ходом собеседования в нужном именно **Вам** направлении. Если же кандидат очень настырный и «сыпет» вопросами, то спокойно сообщите ему, что намерены сначала получить ответы на свои вопросы, а потом сможете ответить на его.

**Задавайте вопросы – сохраняйте инициативу и управляйте беседой в нужном ВАМ направлении!**

Не стоит снижать свою активность и в том случае, когда соискатель оказался Вам симпатичен и соответствует всем формальным требованиям, и Вы решили пригласить его на личное собеседование. Сохраняйте инициативу при назначении встречи за собой! Например, вместо вопроса: «Когда Вам удобно подъехать?» предлагаете вариант (или несколько вариантов), удобный именно Вам.

В нашем примере сотрудник, проводящий собеседование, очень хорошо продемонстрировал навыки удержания инициативы при назначении встречи:

- *Вам будет удобно на Калужской либо на Новослободской?*
- *Завтра сможете подъехать?*
- *В 12 часов дня сможете подъехать?*

Помните, что это соискатель должен подстраиваться под Вас, а не наоборот! Если же кандидат не готов принять и подстроиться под Ваши «правила игры» - вполне возможно, что это признак отсутствия у него способности к лояльности. А это то, что не прививается «корпоративными шашлыками» и системой поощрений. И для компании лучше «отсеять» такого «сотрудника» еще ДО того, как он попадет в штат.

*Фирмы отдают предпочтение работникам, которых можно создавать «с чистого листа», но этот лист должен быть правильной формы: в домашнем принтере вы не сможете использовать бумагу формата А-3, лишь – А-4. Как звучало в одной рекламе: "Форма имеет значение...". Ценности также имеют значение, даже больше, чем знание (размышления одного менеджера по персоналу).*



## ➔ Резюме

Итак, давайте еще раз вспомним основные моменты, которые полезно соблюдать при проведении телефонного собеседования с соискателями:

- ✓ Сначала нужно убедиться, что кандидат соответствует «проходному минимуму», принятому в компании, и только потом можно отвечать на вопросы соискателя и рассказывать о вакансии;
- ✓ На очное собеседование нужно приглашать только тех, кто полностью соответствует минимальным требованиям;
- ✓ Если по какому-либо критерию кандидат не подходит, нужно СРАЗУ ЖЕ корректно отказать и завершить разговор;
- ✓ По телефону можно отвечать только на общие вопросы соискателя касательно вакансии, детали же обсуждаются на личном собеседовании;
- ✓ Общаться с кандидатами нужно так, чтобы вакансия казалась им труднодостижимой и чтобы они **сами** стремились получить работу в компании;
- ✓ С первых минут общения важно с помощью вопросов перехватить инициативу в ведении разговора. Управлять процессом интервью *всегда* должен работодатель;
- ✓ Цените свое время и усилия! Не тратьте их на малоперспективных кандидатов!

Более того, если проведение личного собеседования требует Вашего непосредственного участия, то в случае с телефонным интервью это вовсе не обязательно.

Произвести оценку соискателя на предмет соответствия принятому в Компании «проходному минимуму» может и администратор, офис-менеджер или другой офисный сотрудник. Достаточно лишь снабдить его подробной и понятной инструкцией (какие вопросы задавать? в каких случаях отказывать? в каких случаях приглашать на собеседование? и т.д.)

При грамотно составленной инструкции задача сотрудника, проводящего оценку, будет заключаться лишь в том, чтобы задать кандидату необходимые вопросы и поставить «галочки» или «плюсики» в специальном бланке в соответствующих ячейках. И, ориентируясь по сумме «галочек», либо пригласить соискателя на личное собеседование, либо вежливо с ним попрощаться.

Это позволит существенно сократить Ваши временные затраты на отбор персонала без снижения его качества. Ведь не секрет, что в период поиска сотрудников до 80 % рабочего времени руководителя / специалиста по кадрам может уходить на общение (по телефону и лично) с малоперспективными кандидатами, «съедая», таким образом, наиболее продуктивную часть дня и вынуждая откладывать ряд не менее важных дел «на завтра».

**Цените свое время и усилия – не тратьте их на элементарную и рутинную работу,  
с которой может справиться рядовой персонал!**

### Внимание!

Дополнительная информация о Технологии проведения Телефонного Собеседования находится на [этой странице](#)

## **Глава 6. Личное собеседование**

Здесь я хотела бы рассмотреть наиболее популярные способы оценки соискателей на личном собеседовании и обратить Ваше внимание на существующие «подводные камни» этих методов.

### **⇒ Оценка на собеседовании: ЛИЧНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ О СОИСКАТЕЛЕ**

Некоторые руководители и «персональщики» признаются, что, принимая решение о том, «подходит кандидат или нет» для данной работы, они зачастую ориентируются на личные симпатии и антипатии в адрес соискателя. Насколько такой поход оправдан и дает ли он действительно достоверную информацию о потенциальном сотруднике? Давайте разберемся.

Перво-наперво, не стоит упускать из вида тот факт, что *любому* человеку свойственно притворяться, стараясь показать себя лучше. Особенно, если от этого «лучше» зависит его будущее и финансовое благосостояние. Такова человеческая природа.

А сегодня произвести положительное впечатление на работодателя уже не составляет особого труда: благо, информации на эту тему более, чем достаточно. Парадоксально, но большинство таких рекомендаций дают сами менеджеры по подбору персонала. Соискателям подсказывают, как им следует себя вести, чтобы обмануть интервьюера (это называется «произвести благоприятное впечатление») и получить предложение о работе. И было бы наивно полагать, что люди, находящиеся в процессе поиска работы, не воспользуются этими «ценными советами».

Таким образом, если претендент на вакантную должность заранее «в курсе» о том, что именно у него хотят выяснить, и по каким параметрам его будут оценивать, то у него появляется возможность приукрасить свои достоинства, скрыть недостатки и создать себе образ «подходящего» кандидата. Работодатель же при таком «раскладе» оценивает не привычные рассуждения и повседневную форму поведения соискателя, а осведомленность потенциального сотрудника о «портрете идеального работника» и социально одобримых ответах на «каверзные» вопросы, а также степень его актерского мастерства. А это, согласитесь, не одно и то же.

*Так уж жизнь сложилась, что мне захотелось сменить работу, чтобы и денег больше платили, и меньше требовали и напрягали. На все вопросы HR-ов отвечал всегда честно и искренне. Но после собеседования - ни ответа, ни привета, ни письма по почте. И решил я стать менее искренним, и стал я врать. Стал отвечать только так, как от меня ожидают, чтобы я ответил. Проявляю исключительную лояльность во всем, демонстрирую личностные качества, которые нужны компании. Отказавшись от честности и воспользовавшись творчеством, у меня исчезли темные пятна в моей биографии, на вопросы о глупых ошибках в жизни и личных достоинствах и недостатках ответы стали находиться сами собой. И я стал трудолюбивым, готовым работать на компанию, а также у меня появилось стремление развиваться и такие качества, как целеустремленность и ответственность. И, благодаря всем этим «моим» положительным качествам, меня вновь стали брать на работу (из «откровений» одного соискателя).*

Из всего сказанного можно сделать вывод, что большинство соискателей стараются на собеседовании «здесь и сейчас», а вот будут ли они также «выкладываться» и проявлять усердие, честность и лояльность через месяц-два-полгода в реальной рабочей ситуации и давать нужные фирме результаты – увы, неизвестно. Поэтому при отборе мы не можем полагаться исключительно на произведенное кандидатом «благоприятное впечатление».

## ➤ Оценка на собеседовании: ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

Уже ни для кого не секрет, что результаты психологического тестирования могут давать сильно искаженные сведения о кандидате (причем как в лучшую, так и в худшую стороны). Сами психологи утверждают, что тесты дают лишь приблизительную, весьма обобщенную информацию о человеке, и для получения валидных результатов необходимо проводить тестирование кандидата как минимум по 3-м различным опросникам в сочетании с личной беседой и другими видами оценки.

Опыт же показывает, что сегодня практически любые психологические тесты (от проективных методик типа «Дом, дерево, человек» до опросника Томаса-Килмана) можно технично обмануть. В наше время уже, наверное, не осталось людей, которые никогда не проходили какое-либо анкетирование, а большинство соискателей знает наиболее популярные при трудоустройстве опросники и «правильные» варианты ответов на них наизусть. Ведь, вместе с другими рекомендациями о прохождении собеседований, расшифровки тестов и советы по их заполнению давно уже доступны в сети интернет.

А бывает и вовсе так:

*HR раздала по 3 анкеты всем. Там, в общей сложности, штук 100 однотипных вопросов. На 7-м я стала заполнять "от балды". Просто разбросала циферки случайным образом (из частных разговоров соискателей).*

Поэтому на объективность информации, полученной в результате и без того неточного психологического тестирования, увы, надеяться тоже не приходится.

## ➤ Оценка на собеседовании: ПРОВЕРКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ

Немного более объективным способом проверки претендентов является оценка их профессиональных знаний и навыков. Проводиться она может в различных формах: заполнение письменных тестов, ответы на устные вопросы по специальности, выполнение технических заданий, приведение примеров решения задач из предыдущей практики.

Напомню, что бывают как «жесткие», обязательные требования к квалификации, без которых человек на работу не принимается – просто потому, что он не сможет выполнять требуемую работу, так и необязательные, при отсутствии которых кандидат может быть принят на работу и обучен необходимым тонкостям в период введения в должность.

К **профессиональным знаниям** могут относиться: знание законодательной базы, знание способов проверки платежеспособности клиентов, знание технологии и основных этапов производственного процесса, знание технологии проведения телефонных переговоров и т.д.

К **профессиональным навыкам** могут относиться: построение графиков в программе Excel, чтение и перевод технической литературы с английского на русский язык, владение программой 1С, умение управлять автомобилем и т.д.

Здесь важно отметить, что если основной упор при выборе кандидата делается на наличие у него определенных **знаний**, то существует риск принять на работу человека, который «все знает», но не имеет нужных способностей и привычек для успешной работы на данной должности. Вы же, наверное, слышали выражение, что знать и быть хорошим специалистом на практике – это две совершенно разные гениальности, которые далеко не всегда сочетаются в одном человеке (вспомните большинство преподавателей вузов)?

*Так, например, можно наизусть знать технику личных продаж, но не уметь располагать к себе собеседника: ну, не привык человек улыбаться и разговаривать на отвлеченные темы!*

*Можно в совершенстве знать законы о бухгалтерском учете и налогообложении, но не иметь привычки проверять свою работу перед сдачей.*

И тогда получается, что вроде бы человек знает, но все же с завидной регулярностью допускает ошибки, чаще всего одни и те же. А это в результате пагубно сказывается на работе отдела или компании в целом, а значит, и на ее прибыли.

В этом смысле проверка кандидата на наличие тех или иных **профессиональных навыков** позволят получить более правдивую информацию о соискателе. Для этого, как правило, достаточно открытой постановки тестового задания, которое готовится заранее и должно быть максимально схожим с теми задачами, которые специалист должен будет решать далее в своей работе.

*Например, Вы описываете в общих чертах ситуацию: что продаете и кто это уже заказывал, кому «понравилось». Затем формулируете задание: «В течение 10-ти минут Вам необходимо подготовить список из 10 потенциальных клиентов. Что Вам для этого необходимо?». Будьте готовы к тому, что «Ваш человек» может попросить компьютер с подключением к сети интернет, «Золотые страницы» или иные ресурсы. Дайте ему компьютер или «Золотые страницы» и подождите 10 минут. Затем оцените, насколько подходят те организации, которые он выбрал, под портрет Ваших потенциальных клиентов. Далее можно спросить: «А как Вы собираетесь оформлять клиентскую базу?». Приготовьте лист и ручку, чтобы кандидат мог нарисовать, или компьютер, чтобы он показал Вам образец оформления базы клиентов (например, в Excel).*

Как правило, проверку профессиональных навыков организовать не сложно, но иногда это требует соответствующей квалификации от того, кто составляет и/или оценивает результат выполнения задания.

### ➤ Оценка на собеседовании: «НЕЯВНАЯ» ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ

*Бывает, что и при телефонном собеседовании, и на первом интервью кандидат производит самое положительное впечатление, по всем параметрам подходит, а потом случайно цепляешься за какую-то мелочь и... знаете, как лавина падает. Вроде всего лишь чихнул, а полгоры слетело. У меня няня попала: вроде бы и опыт большой, и рекомендации нормальные, и образование педагогическое, и методиками различными владеет... а случайно в разговоре выяснилось, что она ... бьет детей!!! (из «откровений» менеджера по персоналу).*

Существует еще один, сравнительно новый, но весьма многообещающий метод оценки потенциальных сотрудников, позволяющий довольно легко и незатратно получить максимально достоверные сведения о соискателях. Речь идет о [неявной проверке кандидатов](#) на наличие у них способностей к работе.

Суть этого метода состоит в том, чтобы во время собеседования как бы «случайно» создать схожую с рабочей ситуацией, и посмотреть, как в ней будет вести себя соискатель. Причем сам кандидат не должен знать, что его проверяют.

Вы ведь помните: человеку *свойственно притворяться*, стараясь показать себя лучше, и если претендент знает или догадывается, какое именно качество или параметр сейчас оценивается, он с максимальной долей вероятности будет стремиться подогнать свое поведение под «идеальное» (что в ряде случаев может даже испортить впечатление). Однако если такое поведение не является для него привычным, то рано или поздно он все равно начнет давать сбои и «осечки». А это означает, что мы не сможем рассчитывать на стабильную, продуктивную и прогнозируемую работу такого сотрудника.

Для фирмы же более выгодны и полезны люди, которые ведут себя «правильно» и делают «как положено» без принуждения (не «из-под палки») и даже тогда, когда они не знают, что за ними наблюдают и/или оценивают. Такие люди и в повседневных рабочих ситуациях будут делать как надо фирме не от того (или не только потому), что им за это платят или их кто-то контролирует («шеф смотрит»), а просто потому, что они всегда так делают, потому что им так удобно, они так привыкли делать по жизни. Согласитесь, ведь проверять весь персонал каждый день, каждый час и каждую минуту в большинстве случаев просто нереально ...

**Когда человек не знает, как действовать, он действует, как привык**

Именно поэтому нам нужно понаблюдать за кандидатом в ситуациях, когда он «не в курсе», что его сейчас оценивают (и ведет себя естественно и непреднамеренно) или уверен, что проверяется что-то другое (и притворяется по этому параметру). Как в анекдоте:

*В фирму для рутинной работы на компьютере устраиваются три претендента.*

*Первого зашедшего на собеседование спрашивают:*

- Вас интересуют порносайты в Интернете?*
- Тот подумал, что если сказать, что интересуют, то примут за сексуального маньяка:*
- Нет, не интересуют.*
- Свободны!*

*Заходит второй, ему тот же вопрос. Он подумал, что если сказать, что не интересуют, то сочтут за «ненастоящего» мужаика:*

- Да, интересуют.*
- Свободны!*

*Наконец, заходит третий:*

- Вас интересуют порносайты в Интернете?*
- А что такое Интернет?*
- Оформляйтесь на работу!*

Организовывая такие «тестовые» ситуации, заранее продумайте, какие нужные Вам качества должны проявиться (или не проявиться) в поведении кандидатов.

*Например, для кандидатов на должность продавца-консультанта можно организовать ситуацию «случайного знакомства» с другими соискателями или курьером в приемной директора. И понаблюдать, как он ведет себя, когда думает, что за ним никто не наблюдает, а ситуация якобы возникла «спонтанно»? Шутит и улыбается или молчит с угрюмым видом? Поддерживает ли беседу или, наоборот, обрывает все попытки завязать диалог?*

*Или, например, если нужно узнать, склонен ли кандидат на должность главного бухгалтера проверять свою работу перед сдачей, можно дать ему какой-нибудь психологический письменный тест. И отследить: проверил ли он его перед тем, как сдать, или нет?*

Таким образом, неявная проверка на наличие «нужных» привычек и способностей к работе позволяет получить максимально достоверные данные о соискателе и не дает ему возможности «специально притвориться». Более того, можно смело утверждать, что при грамотном подходе такая проверка способна заменить испытательный срок и свести к минимуму риск трудоустройства в штат фирмы «случайных» людей. А значит, сэкономить время и нервы руководителя и средства фирмы.

#### **Внимание!**

Дополнительная информация о Технологии проведения Неявной Оценки соискателей находится на [этой странице](#)



## Глава 7. Проверка рекомендаций

Каждый, кто занимается подбором персонала – будь то HR или руководитель – заинтересован получить наиболее объективную информацию о потенциальном работнике еще на самой ранней стадии взаимодействия с ним, дабы избежать трудоустройства «не того» человека и связанных с этим возможных рисков и «головняков»: от банальной потери времени, денег и нервов до проблем с клиентами и правоохранительными органами.

И с целью получения этой самой «объективной информации» в ход идут самые разнообразные методы проверки будущего сотрудника: профессиональное и психологическое тестирование, расследование службы безопасности, кейсы, стрессовое интервью и даже проверка на полиграфе. Одним из набирающих популярность способов оценки является получение отзывов и рекомендаций о соискателе от бывших работодателей. Насколько же правдивые сведения можно получить таким образом?

### ☞ **Доверяй, но проверяй?**

Проверка рекомендаций (как письменных, так и устных), – пожалуй, один из самых сомнительных и недостоверных способов оценки при приеме нового сотрудника на работу. Ведь рекомендация – штука глубоко субъективная, и очистить полученную информацию от личных впечатлений, умозаключений и представлений дающего характеристику о том, что «хорошо» и что «плохо», крайне сложно. Приходится «верить на слово». А как говорил главный герой одного популярного сериала:

*Все лгут. © Из сериала «Доктор Хаус».*

Судите сами. Ниже привожу список некоторых причин, по которым предоставляемые референции могут оказаться ложными.

1. **Конкуренция.** Если из компании уходит хороший менеджер по продажам с солидной клиентской базой и богатым опытом ведения переговоров, вряд ли его руководитель обрадуется утечке ценных кадров в соперничающую организацию. И уж точно он не будет заинтересован содействовать такому сотруднику в трудоустройстве.

Более того, не редки и обратные ситуации, когда откровенно плохих работников щедро нахваливают с целью досадить конкурентам. Мол, мы намучались, теперь ваша очередь.

*Я часто сталкиваюсь с тем, что не очень хороших сотрудников ну прям сильно хвалят, а действительно хороших – так себе, сдержанно, так сказать (из частных разговоров менеджеров по персоналу).*

2. **Обида, злость на работника.** Например, за то, что «мы его вырастили», «с нуля всему обучили», а он оказался «неблагодарным Иудой». Или за то, что работник давно вырос из своей должности и, не найдя в стенах родной компании должного признания и продвижения, посмел искать реализации «на стороне».

*Однажды слышала, как директор по телефону дал очень негативную информацию о бывшем сотруднике, хотя на самом деле это был очень ценный работник. Просто со злости... (из частных разговоров менеджеров по персоналу).*

*В одной фирмочке просили рекомендовать нашего бывшего бухгалтера. Я все рассказала, какая она хорошая, ответственная и профессиональная, а через час мне директор в курилке говорит: если будут спрашивать характеристику на нашего бухгалтера, скажите, что она плохо работала и вообще конфликтный человек. Я говорю, что я так не считаю, а он, мол, ну и что, у меня к ней личная неприязнь, пусть помучается (из частных разговоров менеджеров по персоналу).*

3. **Нежелание выносить «сор из избы».** Если сотрудник «проштрафился», многие руководители предпочитают не поддавать публичной огласке истинные причины его увольнения из компании, ибо прямо или косвенно это может свидетельствовать об их собственном несовершенстве как управленцев. Кому же приятно признаваться в этом, тем более незнакомому человеку?

*У нас была одна администратор, которая проворовалась. Так вот если бы позвонили, все бы о ней абсолютно корректно сказали, что она – очень хороший специалист (из частных разговоров менеджеров по персоналу).*



4. **Разные специфика бизнеса и критерии оценки** профессиональных и личностных качеств работников. Иными словами, способности, которые ценились на одном месте работы, могут оказаться невостребованными или вовсе «не прижиться» в другой фирме.

*Например, один из клиентов TOTE-consult®, который специализируется на предоставлении услуг call-центра, на старте своего бизнеса принял на работу девушку с отличными рекомендациями, имеющую богатый и успешный опыт работы торговым представителем. Однако на практике оказалось, что ее агрессивный стиль работы, который в сфере дистрибуции «прокатывает», совершенно не уместен для работы в контакт-центре. Перестроиться же на «мягкое» общение с клиентами девушка не смогла, и руководство вынуждено было с нею расстаться.*

5. **«Домашние» заготовки.** Не секрет, что, готовясь к собеседованию, соискатели заранее договариваются с такими сотрудниками из предыдущих мест работы, которые симпатизируют им и готовы дать самые радужные отзывы. Если таковых не имеется, некоторые претенденты не пренебрегают и вариантом с «подсадным директором» в лице друга Васи из соседнего двора.

То же самое с письменными рекомендациями. Чаще всего сотрудники сами на себя пишут рекомендательные письма, естественно, приукрашивая действительность, выгораживая свои сильные стороны и умалчивая о недостатках и откровенных «косяках».

*Рекомендацию мой руководитель писал мне только один раз лично, т.к. он умел это делать. В остальных случаях я сам на себя ВСЕГДА писал рекомендацию (т.к. был в компании единственным, кто был способен написать ее), давал на согласование со словами: "Если Вы видите что-то несоответствующее действительности - правьте безжалостно" (и, естественно, это были первые лица компании). После чего рекомендация подписывалась каждый раз (из частных разговоров менеджеров по персоналу).*

6. **Угроза судебных разбирательств.** Одна из причин, по которой за рубежом некоторые компании отказываются давать характеристики своим бывшим сотрудникам – это боязнь схлопотать повестку в суд за клевету. У нас, конечно, пока не распространена практика подобных разбирательств, однако соответствующие законы, запрещающие работодателю распространять персональную информацию о своих сотрудниках без их письменного согласия, имеются. Особенно это относится к письменным рекомендациям: по этой причине чаще всего в них даются сильно «причесанные» характеристики бывшим работникам.

### ➤ **Думайте сами, решайте сами: просить или не просить?**

Просить или нет характеристику на потенциального сотрудника у его бывшего руководителя или коллеги, - решать, конечно же, Вам. Если Вы все-таки намерены получить дополнительную информацию о соискателе «на стороне», полезно помнить, что лучше запрашивать не субъективные впечатления, а прямые факты, в том числе – количественно измеряемые.

Неплохим вариантом может стать поиск «своего» человека, знакомого, который работает (или работал) на том же предприятии и в тот же период времени, что и Ваш кандидат. Как минимум, Вы сможете уточнить информацию о том, был ли претендент «не чист на руку», имел ли проблемы с алкоголем и/или не нарушал ли трудовую дисциплину.

## **Приложение 1.**

### **Стенограмма аудиоролика «Трудоустройство по телефону»**

Данный текст представляет собой стенограмму распространенной в сети Интернет аудиозаписи, в которой некий соискатель пытается по телефону трудоустроиться в известную сеть ресторанов быстрого питания.

- XXX (название компании), Руслан, здравствуйте!
- Эээ, добрый день, девушка, можно к Вам на работу устроиться?
  
- (пауза) Меня Руслан зовут, я представился.
- Ой, простите, можно на работу устроиться к вам?
  
- Представьтесь. Как вас зовут?
- Василий.
  
- Сколько вам лет, Василий?
- 19.
  
- Гражданство у вас какое?
- Что?
  
- Гражданство у вас какое?
- Ээээ.. Русский, русский.
  
- Россия?
- Ну да, конечно. Русский.
  
- Я могу вам предложить «член бригады ресторана» вакансию...
- (перебивает) Можно «член...»...
  
- ... работа на прилавке, работа на кухне и работа в зале.
- А на прилавке – это как?
  
- Значит, работа на прилавке заключается непосредственно в обслуживании посетителей. Это работа на кассе, сбор заказов.
- Во, это то, что надо. Можно?
  
- Да, можно. Значит, начальная ставка составляет 58 рублей 43 копейки в час.
- А это с налогом и с учетом или как?
  
- Более подробная информация на собеседовании. И после 2-х месяцев работы заработок увеличим на 15%.
- А у меня с математикой хреново... Это как? (пауза) Ну на сколько?
  
- На 15%.
- Аааа! А скажите, вы берете людей... ну, с судимостью?..
  
- (пауза) С судимостью?... А вы прописаны в Москве, Московской области?
- Эээ, ну сейчас да.
  
- У вас есть медицинская книжка?
- Эээ.. Ну есть... Ну как бы да, есть, я просто еще не забрал ее.
  
- Вы знаете, Василий, более подробная информация будет на собеседовании по поводу судимости. Там по этому вопросу вы сможете...
- (перебивает) В принципе, нормально, да, если я вот устроюсь, ну, с судимостью? Ну, небольшой? (пауза) Меня просто оклеветали...
  
- (пауза) На собеседовании данный вопрос будет обговариваться.
- То есть можно, да, прийти на собеседование, несмотря на...
  
- Да. Вам будет удобно на Калужской либо на Новослободской?
- Так, сейчас, секундочку... (про себя) Я сидел... Эээ, ну, давайте лучше на Новослободской, я как раз заскочу за книжкой. Из зоны и принесу.
  
- Ага, Новослободская. Так, минуту...
- Можно?..
- Да, можно. Минуту (вбивает данные в компьютер). Фамилию скажите.
- Что?

- Фамилию.
- Паук. Ой, Юрков.
- Имя, еще раз, - Василий?
- Василий, да. Василий Паук Юрков.
  
- Отчество?
- Что?
  
- Отчество?
- Александрович (пауза). Если можно, напишите: «Паук».
  
- «Паук» зачем писать?
- Ну, псевдоним мой.
  
- Мммм... Завтра сможете подъехать?
- Завтра? Подъехать?
  
- Да.
- Что вы имеете в виду?
  
- На собеседование.
- Ааа! Да, да.
  
- Так, минуту. Завтра у нас...
- Понедельник (пауза). Алё!
  
- Да, да, минуту. В 12 часов дня сможете подъехать?
- (про себя) Завтра понедельник... Да.
  
- Завтра суббота.
- Ааа, суббота... Да, хорошо.
  
- Номер вашего телефона, будьте добры.
- Что?
  
- Номер вашего телефона.
- Семь пять пять...
  
- Семь пять пять.
- ...семь ноль, ноль семь.
  
- Семь ноль, ноль семь. 19 лет, да, вам?
- Да.
  
- Запишите адрес.
- А я уже записал.
  
- Записали?..
- Да.
  
- Метро Новослободское...
- Да, да, да...
  
- ...улица, дом 4, да?
- Ну я там спрошу.
  
- Угу. Так... Вы полный рабочий день будете работать или гибкий график вы будете?..
- Можно часа два?
  
- Часа два в день. Гибкий график, значит.
- Очень.
- Значит, будем рады видеть вас завтра на собеседовании.
- Взаимно, взаимно.
  
- Всего доброго, до свидания.
- Всего доброго, до свидания.

## Приложение 2.

### Как мы сэкономили на персонале 61 тысячу гривен

Трудоустраивая первоклассных специалистов «с опытом», компания зачастую переплачивает там, где на самом деле можно было бы существенно сэкономить.

Ведь, с одной стороны, практически все профессионалы «с опытом» имеют достаточно высокие амбиции касательно зарплаты и редко соглашаются на условия, не соответствующие их представлениям.

С другой же стороны, есть масса примеров того, как из способного студента без опыта работы или из кандидата с минимальным набором знаний получался отличный специалист, самоотверженно и плодотворно работающий на благо фирмы при весьма скромной оплате труда.

Чтобы не быть голословной, сегодня я хотела бы привести пример того, как мы помогли одной харьковской компании практически «на ровном месте» сэкономить на зарплатном фонде **61 тысячу гривен в год (7,6 тыс. у.е.)**.

#### ➔ Миссия выполнима!

Сразу оговорюсь, что компания, о которой здесь пойдет речь, работает в сфере IT и специализируется на разработке программного обеспечения и компьютерных игр, а также на разработке и продвижении web-сайтов. И обратилась она в [TOTE-consult®](http://www.tote.com.ua) с просьбой подобрать не торговый персонал, а технический. Однако все использованные мною и моими коллегами технологии были взяты из нашего [арсенала подбора торгового персонала](#).

Также следует отметить, что компания-Заказчик изначально не ставила перед нами задачу найти специалистов за минимально возможную оплату труда. Здесь уже сработали наш «спортивный интерес» и желание доказать, что, если знать, куда смотреть и что искать, то найти хороших специалистов «за дешево» даже в такой востребованной и избалованной высокими гонорарами сфере, как программирование и web-дизайн, – вполне реально.

Итак, перед нами стояла задача закрыть 4 актуальных вакансии на озвученных Заказчиком условиях оплаты труда:

Вакансия	Зарплата
Технический писатель	2500 грн., после 2-х месяцев испытательного срока – 3500 грн.
SEO - специалист по продвижению и оптимизации WEB-сайтов	2500 грн., после 2-х месяцев испытательного срока – 3500 грн.
WEB-дизайнер	4000 грн., после 2-х месяцев испытательного срока – 5000 грн.
Переводчик–маркетолог	3000 грн., после 2-х месяцев испытательного срока – 4000 грн.

#### ➔ А что «на выходе»?

Первое, с чего мы начали, – это определили внятный конечный результат деятельности для каждого сотрудника, то есть подумали «с конца»: вот человек уже отработал месяц, какой результат он должен обеспечить? Ведь пока мы не знаем, чего хотим от сотрудника в итоге, маловероятно, что мы найдем нужного нам человека.

Так, в процессе переговоров с руководством данной организации мы выяснили, что в обязанности технического писателя **именно в этой Компании** входит:

1. Конспектирование идей по разработке нового программного обеспечения и оформление их в виде технических инструкций (заданий) для программистов и дизайнеров компании: описание структуры и функциональности проекта.
2. Разработка технической документации, написание инструкций и правил эксплуатации программного обеспечения для заказчиков.
3. Описание правил игры, файлов-справок (help-ов) и инструкций для пользователей.

**Примечание:** в рамках данной статьи я остановлюсь на примере закрытия вакансии технического писателя. Три другие вакансии закрывались по такому же алгоритму.

Соответственно, **ключевыми результатами деятельности технического писателя** были определены следующие:

- Есть понятные и в достаточном объеме правила и инструкции по разработке (для программистов) и эксплуатации (для заказчика) программного обеспечения, понятные и в достаточном объеме правила игры (для пользователя).
- Программистам все понятно в инструкциях, вопросов нет или их очень мало.
- Заказчику понятно, как эксплуатировать программное обеспечение, по вопросам эксплуатации программного обеспечения заказчик быстро находит ответы (сам или с помощью подсказки сотрудника компании).

Заметьте, что здесь мы намеревались не просто отписаться общими фразами, а именно докопаться до ключевого различия между «есть какой-то результат» и «есть правильный результат». Ведь просто разработать абы какую инструкцию – это одно, тут много ума не надо, а вот разработать такую, чтобы у того, кто ею пользуется, не возникало вопросов и претензий к автору – это уже другое, и далеко не каждый первый способен справиться с этой задачей.

Итак, когда мы узнали, что должно быть «на выходе», пришло время определить, какой человек подойдет на эту работу. Классический вариант – это искать сотрудника с опытом работы и участия в подобных проектах. Однако мы изначально отказались от такой стратегии. Почему?

Во-первых, как я уже отмечала выше, наличие опыта работы почти автоматически завышает для компании «стоимость» нужного специалиста.

Во-вторых, опыт далеко не всегда выступает гарантией того, что данный кандидат будет хорошо справляться с возложенной на него работой. Ибо существует большая разница между «делать что-то», «быть задействованным в процессе» и «давать нужный результат».

Ну и, в-третьих, мы-то знали, что наличие способности к работе во много раз важнее, чем наличие опыта работы. Поэтому изначально искали не «опытных», а «способных» специалистов. Как говорится, почувствуйте разницу.

Итак, после определения результатов работы искомого специалиста, а также помня о том, что чем меньше у нас «входных» требований к кандидату, тем проще найти нужного человека, и тем дешевле он нам обойдется, мы занялись составлением максимально короткого списка требований к кандидату. Таких требований, без которых «совсем никак» и которые оказывают самое непосредственное влияние на получение обозначенных нами результатов.

Вот что у нас получилось.

#### **Требования к кандидату на вакансию «технический писатель»:**

1. Знание технического английского языка (чтение и перевод в обе стороны).
2. Привычка говорить по существу (очевидными фактами), описывать объективную реальность. Умение формулировать алгоритмы действий, структурировать информацию, выделять главное.
3. Способность долго сидеть на одном месте и при этом находиться в комфортном рабочем состоянии, выполнять нужные действия.

Для сравнения привожу требования к соискателю на эту вакансию, изначально выдвигаемые Заказчиком:

1. Высшее образование.
2. Грамотная речь и письмо на русском языке.
3. Добросовестность, ответственность, коммуникабельность, умение работать в команде.
4. Умение структурировать и четко формулировать информацию.
5. Навыки разработки руководств пользователя, технических описаний, инструкций по применению, справок (help-ов) для программного обеспечения.
6. Опыт проектирования программных продуктов - самостоятельно или в составе команды.
7. Умение грамотно и внятно объяснить устно и письменно как работает (настраивается, используется) описываемый программный продукт.
8. Опыт участия в завершенных проектах.
9. Технический английский в рамках вышеописанных задач.

Обратите внимание, что из всех формальных требований мы оставили только владение английским языком. Это – действительно тот «необходимый» минимум, без которого кандидат не сможет выполнить работу и дать нужный результат (вся документация в этой компании составляется на английском языке).

Высшее образование, грамотная речь и письмо на русском языке, коммуникабельность (*зачем человеку, который 90% рабочего времени будет проводить наедине с монитором, коммуникабельность???*), умение работать в команде – все это второстепенные критерии, которые слабо или вообще никаким образом не влияют на конечный результат. Поэтому мы от них отказались.

Пункты №5, 6 и 8 подразумевают наличие у соискателя опыта работы, а поскольку мы изначально отошли от стратегии поиска человека «с опытом», то эти критерии также были нами отклонены.

А вот пункты № 4 и 7 – это важные параметры, подмеченные Заказчиком, и представляют собой не что иное, как необходимые для успешного выполнения данной работы способности. Мы объединили и переформулировали их в «привычку говорить по существу (очевидными фактами), описывать объективную реальность. Умение формулировать алгоритмы действий, структурировать информацию, выделять главное».

Ну и учитывая, что работа технического писателя – это все-таки сидячая работа, и львиную долю своего рабочего времени сотрудник будет вынужден проводить за компьютером, мы добавили еще одну способность: «долго сидеть на одном месте и при этом находиться в комфортном рабочем состоянии, выполнять нужные действия». Если человеку «не в напряг» по 8-12 часов в сутки находиться в малоподвижном состоянии, это подразумевает, что он не станет часто отвлекаться «на отдых», «чай-кофе» и/или «перекур» и будет максимально сконцентрирован на предмете своей работы. И, как следствие, – будет выполнять ее «добросовестно» и «ответственно».

А дальше все просто. Поскольку под составленные нами требования подходили даже выпускники или студенты последних курсов филфака (а эта категория соискателей, как известно, непритязательна в плане заработной платы), мы «урезали» оклады, разместили объявления о вакансиях и начали активный [отбор персонала](#).

Ниже привожу сравнительную таблицу первоначально заявленных Заказчиком зарплат и тех окладов, на которые мы реально трудоустроили людей.

Вакансия	Было заявлено	Взяли
Технический писатель	<b>2500 грн.</b> , после 2-х месяцев испытательного срока - <b>3500 грн.</b>	<b>2000 грн.</b> , после 2-х месяцев испытательного срока - <b>2500 грн.</b>
SEO - специалист по продвижению и оптимизации WEB-сайтов	<b>2500 грн.</b> , после 2-х месяцев испытательного срока - <b>3500 грн.</b>	<b>2000 грн.</b> , после 2-х месяцев испытательного срока - <b>2500 грн.</b>
WEB-дизайнер	<b>4000 грн.</b> , после 2-х месяцев испытательного срока - <b>5000 грн.</b>	<b>3000 грн.</b>
Переводчик-маркетолог	<b>3000 грн.</b> , после 2-х месяцев испытательного срока - <b>4000 грн.</b>	<b>2000 грн.</b> , после 2-х месяцев испытательного срока - <b>2500 грн.</b>
<b>В год</b>	<b>184000 грн.</b>	<b>123000 грн.</b>
<b>Разница за год</b>	<b>61000 грн. (\$ 7634)</b>	

Путем нехитрых математических расчетов можно увидеть, что компания-Заказчик сэкономила на зарплатном фонде **4-х (!) сотрудников 61 тысячу гривен в год**. И это буквально «на ровном месте», просто за счет здравого смысла и грамотного подхода к подбору персонала.

Предполагаю, что Вас интересует вопрос: а надолго ли задержались эти специалисты в данной фирме? Отвечаю: надолго. Скоро будет два года, как мы сдали этот проект, и до сих пор ни один человек не ушел из компании и не был уволен работодателем как профессионально непригодный. Думаю, этот факт говорит сам за себя.

*На этом я, Коллега, завершаю данную книгу-обзор технологий подбора торгового персонала и прощаюсь с Вами.*

*Желаю Вам и Вашему бизнесу успехов и процветания, а также толковых работников и больших продаж!*



## **Подпишитесь на БЕСПЛАТНУЮ бизнес-рассылку «Как «выжать» МАКСИМУМ из отдела продаж»**

Если Вы желаете на постоянной основе получать *избранные технологии, готовые схемы и практические рекомендации* от компетентных специалистов о том, как:

- ✓ **Перестать терять прибыль** из-за несостоявшихся продаж
- ✓ **Снизить зависимость** от человеческого фактора
- ✓ **Устранить сбои**, авралы и «косяки» в работе торгового отдела
- ✓ **Повысить уровень продаж**, качество сервиса и количество довольных клиентов
- ✓ **Сэкономить** свои драгоценные время, нервы и средства
- ✓ Получать от работников **больше пользы без дополнительных расходов** на них

... то приглашаю Вас подписаться на

### **БЕСПЛАТНУЮ Рассылку «Как «Выжать» МАКСИМУМ Из Отдела Продаж»**

и узнать о 3-х **простых** и **малозатратных** инструментах, с помощью которых можно существенно *увеличить продуктивность* работы как отдела продаж, так и фирмы в целом

**>> Кликайте Здесь и Сейчас, чтобы подписаться на рассылку <<  
>> «Как «Выжать» Максимум Из Отдела Продаж» <<**

**P.S.** Мы гарантируем Вам приватность Ваших данных. Ваш email адрес ни в коем случае не будет использован для рассылки почты, на которую Вы не подписывались, и ни при каких обстоятельствах не будет разглашен третьей стороне. Вы также легко сможете отписаться от рассылки без лишних вопросов с нашей стороны, если качество предоставляемых материалов Вас не устроит.

**P.P.S.** Мы также экономим Ваше время, поэтому НЕ пересказываем банальности и НЕ дублируем общедоступную информацию из интернета. Мы гарантируем Вам уникальность и исключительную практичность всех материалов, предоставляемых в рассылке.

Вы также можете заказать следующие услуги для Вашего бизнеса (см ниже).

## Рабочие Технологии Подбора Торгового Персонала для Вашей Организации

### ⇒ Суть:

- ☑ Не каждый, кто хочет работать, может выполнять задание правильно.
- ☑ Не каждый, кто нуждается в зарплате, заинтересован в прибыли Вашей компании.
- ☑ Парадокс, но все же: не каждый, кто может профессионально выполнять работу, будет полезен и безопасен для фирмы.

### ⇒ Доводы подробно:

В наше время многие из тех, кто ищет работу, желают получать высокую зарплату, но при этом хотят делать мало («чтоб работа была легкой»), обладают минимумом способностей (или не обладают вовсе) и имеют высокие амбиции (чаще всего не обоснованные). Такая самоуверенность может сбивать с толку руководителя, и в итоге отбор «толковых» и «способных» сотрудников усложняется, а работать с «бестолковыми» трудно и чревато многочисленными сбоями и ошибками в работе.

Ведь если работник слишком «заносчив» и работает так, будто делает фирме и/или клиенту одолжение, компания тратит лишнее время, деньги и нервы на уговоры и споры. Более того, в ситуации, когда этим сотрудником является продавец, фирма рискует потерей клиентов, а значит, потерей и/или недополучением прибыли.

**МЫ МОЖЕМ СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ РАБОТАЛИ ТОЛКОВЫЕ ЛЮДИ  
ЗА РАЗУМНЫЕ ДЕНЬГИ**

### ⇒ А именно:

- Разработать и передать Вам четкую пошаговую Методику быстрой оценки и отбора торгового персонала, которая позволит Вам самостоятельно находить людей, способных работать правильно, на совесть и «не задорого» именно в Вашем рабочем процессе, и снизит риск трудоустройства «случайных людей».

Данная Методика представляет собой комплекс «проверочных» упражнений и критериев для оценки соискателей на ВСЕХ этапах отбора (включая анализ резюме, телефонное собеседование, неявную проверку на наличие способностей к работе непосредственно перед собеседованием и во время личного собеседования), а также не требует от человека, проводящего собеседование, специального психологического образования или исключительно развитой «кадровой» интуиции.

- Передать Вам готовую Технологию проведения телефонного собеседования с соискателями на должность менеджера по продажам, которая не требует непосредственного участия директора или менеджера по персоналу.

Наличие такой инструкции позволит Вам делегировать элементарную и рутинную работу по оценке соискателей по телефону Вашему администратору или иному офисному сотруднику, тем самым сэкономив Ваши усилия и нервы и освободив время для решения насущных задач бизнеса, требующих Вашего непосредственного участия и соответствующих Вашей квалификации. И при этом сохранив высокое качество отбора кандидатов.

Узнать подробнее можно, кликнув по ссылкам в тексте или связавшись по следующим контактам:

моб.: +38 050 782 34 10  
моб.: +38 098 493 84 14  
e-mail: [oksana.osadchuk@rambler.ru](mailto:oksana.osadchuk@rambler.ru)  
skype: oksana\_osadchuk  
ICQ: 194 712 754  
сайт: <http://www.tote.com.ua>

## Организация Эффективной Работы Торгового Персонала Вашей Организации

### ⇒ Суть:

Практика показывает, что когда сотрудник не знает на 100% «как правильно», он делает «как умеет» и как он думает, что будет правильнее. И если его соображения и «как лучше» оказываются неверными, компания рискует недополучением прибыли, а в отдельных ситуациях – потерей клиентов и распространением «дурной славы» среди заказчиков.

И напротив, четкое понимание персоналом, как правильно нужно действовать в конкретной ситуации продаж/переговоров значительно снижает риск ошибок из-за неверно выбранных способов общения с клиентом и практически полностью исключает ситуации «хотелось как лучше, а получилось...».

### ⇒ Доводы подробно:

Для привлечения клиентов и/или укрепления деловых отношений с ними нужна отлаженная работа торгового персонала. Такую работу может обеспечить наличие в компании единой *прописанной* Инструкции работы с клиентами, которая включает максимально подробное описание действий/слов менеджеров на каждом этапе продаж: от первого телефонного звонка и общения с секретарём до согласования условий поставки товара или предоставления услуги.

**МЫ МОЖЕМ СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ СТАБИЛЬНОСТЬ ВО  
ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ С КЛИЕНТАМИ ЗАВИСЕЛА НЕ ОТ ОПЫТА И СМЕКАЛКИ  
СОТРУДНИКОВ, А ОТ ИМЕЮЩЕЙСЯ ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ**

### ⇒ А именно:

Разработать и передать Вам Инструкцию по работе с клиентами (например, в торговом зале, на встрече и/или по телефону) для торгового персонала Вашей организации, которая будет:

- **написана простым и понятным языком**, лёгким для запоминания и быстрого воспроизведения даже для человека без опыта работы;
- **максимально «заточена» именно под Вашу организацию** и учитывать все особенности и характеристики Вашего товара/услуги;
- **включать подробное описание действий продавца** и необходимых результатов на каждом этапе его работы с клиентом: от приветствия до оформления покупки;
- **содержать стандарты ведения переговоров с покупателями**, которые содержат *готовые формулировки* для презентации Ваших товаров/услуг и *дословные ответы* на часто встречающиеся сомнения, возражения или «неудобные» вопросы.

Благодаря разработанной нами Инструкции по работе с клиентами Вам больше не придется каждому новому (и старому) работнику снова и снова объяснять, что и как делать, а также выслушивать оправдания, «уважительные причины» и объяснения недоработок.

Вы сможете легко и быстро приставить новых сотрудников к работе, строго и без споров контролировать их работу, просто и оперативно организовать временную замену, освободиться от зависимости «уникальных специалистов» с «большим опытом» и необоснованными претензиями (в том числе финансовыми) и, наконец, добиться результативной работы персонала.

Более того, в качестве **БОНУСА** мы **БЕСПЛАТНО** передадим Вам **Процедуру быстрого и эффективного обучения торговых работников навыкам продаж**, которая не требует специальной высокой квалификации и/или опыта от человека, осуществляющего инструктаж новых и опытных «продажников».

Узнать подробнее можно, кликнув по ссылкам в тексте или связавшись по следующим контактам:

моб.: +38 050 782 34 10

моб.: +38 098 493 84 14

e-mail: [oksana.osadchuk@rambler.ru](mailto:oksana.osadchuk@rambler.ru)

skype: oksana\_osadchuk

ICQ: 194 712 754

сайт: <http://www.tote.com.ua>

## **Обучение Торгового Персонала Вашей Организации**

Мы готовы провести для Ваших сотрудников корпоративный тренинг продаж, который будет:

- **адекватен Вашему запросу** и соответствовать заявленным целям;
- **учитывать особенности и специфику** именно Вашей организации, а также Вашего товара/услуги;
- **давать новые прикладные инструменты**, которые Ваш персонал сможет сразу применить на практике, а не избитые шаблонные решения «из книжек»;
- **проведен компетентным специалистом на высоком уровне**, в простой, доступной и интересной форме;
- **включать максимальное количество упражнений** и вовлекать абсолютно всех участников;
- **«заряжать» Ваш персонал энергией**, энтузиазмом и желанием действовать.

Более того, Вы также получите **методические материалы к тренингу**, которые будут содержать все рассмотренные на тренинге **пошаговые алгоритмы работы с клиентами**, и которые Вы сможете **самостоятельно использовать** для проведения посттренинговых занятий с персоналом и/или обучения новичков.

### ■ **Бизнес-тренинг «Продажи в организации. Сегмент B2B»**

Тренинг формирует у участников умение грамотно вести деловые переговоры с «высокой ставкой» (оптовые поставки, продажа дорогих товаров или сложных услуг в организации), в том числе когда в процесс принятия решения вовлечено несколько человек, а сами переговоры подразумевают серию встреч и согласований, и организовывать процесс общения с клиентом таким образом, чтобы он «сам» становился инициатором заказа.

### ■ **Бизнес-тренинг «Телефонные переговоры в продажах»**

Этот тренинг посвящен техникам, позволяющим «подружиться» с клиентом и сделать так, чтобы клиент - САМ: перезванивал, что-то заказывал в Вашей компании, предлагал варианты сотрудничества и/или приводил других клиентов. Данный тренинг - не «из книжек». Технологии этого тренинга сняты с живых успешных специалистов по телефонным переговорам из крупных компаний Москвы, Киева, Харькова, Уфы и Тольятти. Иными словами, в нем собрано все то, что реально используют высококлассные профессионалы-телефонисты в своей ежедневной практике.

### ■ **Бизнес-тренинг «Работа с покупателем в торговом зале»**

Данный тренинг посвящён таким тонкостям в работе продавца-консультанта, как умение ненавязчиво и обходя стандартные фразы («Что Вам подсказать?») вовлекать покупателя в диалог, способность помочь посетителю принять решение в пользу покупки именно в вашем магазине и проч., что позволяет при ежедневной работе с покупателями снизить количество посетителей, ушедших без покупки, и увеличить количество довольных клиентов и продаваемого товара.

Узнать подробнее можно, связавшись по следующим контактам:

**моб.:** +38 050 782 34 10

**моб.:** +38 098 493 84 14

**e-mail:** [oksana.osadchuk@rambler.ru](mailto:oksana.osadchuk@rambler.ru)

**skype:** oksana\_osadchuk

**ICQ:** 194 712 754

**сайт:** <http://www.tote.com.ua>