

Подборка публикаций на тему Подбор и Оценка персонала

Автор: Федоренко Наталья

Оглавление

Берем на работу молодых и неопытных. Как сэкономить свое время и силы при отборе. Пошаговый алгоритм отбора продавцов.	3
Ключевые качества и навыки успешного продавца	6
Почему менеджеры по продажам не задают вопросы клиентам?	9
Групповое интервью при подборе продавцов.....	12
Золотой фонд компании. Как определить лучших продавцов.....	14
В продажах нужна стрессоустойчивость. Миф или правда?.....	18
Синдром «двухнедельных менеджеров по продажам» или как перестать быть наставником для чужих работников.....	22

Берем на работу молодых и неопытных. Как сэкономить свое время и силы при отборе. Пошаговый алгоритм отбора продавцов.

Источник <http://www.tbt-ua.com/pages/201/>

Автор: Федоренко Наталья

Руководитель! Экономь свое время и силы. 80% полезных действий за 20% потраченного времени.

Совсем недавно общалась со своей клиенткой (руководитель отдела продаж) по поводу поиска новых продавцов и о том, как же много времени уходит на то, чтобы подобрать одного мало-мальски подходящего кандидата в отдел продаж. Я попросила перечислить все проблемные зоны, с которыми столкнулась моя знакомая, и вот - получился такой список. Читайте и сверяйте, с чем из перечисленного сталкиваетесь Вы?

Итак, выбрали стратегию – поиск молодых, активных, Неопытных. Будем обучать и растить.

Разместили вакансии на всех ресурсах, наняли компанию - рекрутера для первичного отсева. И начали ждать потока желающих (сейчас с работой туго, желающих должно быть много).

И с чем столкнулись?

1. Многие соискатели просто не доходят до собеседования без предупреждения об отмене встречи – а время выделено, и пол часа особо некуда направить, т.к. планируется следующее собеседование.

2. Те, кто доходят: либо «ни рыба, ни мясо» - не знают, чего хотят от работы, компании, на что способны сами,

либо – настолько гладко рассказывают о том, как мечтают стать продавцами, и что они готовы всего себя посвятить этой профессии, что заслушаешься и начинаешь верить каждому слову.

Но, на самом деле на собеседовании часто и не получается их раскрыть по-настоящему и приходится брать на стажировку с большой «поправкой на ветер».

3. Итак, запустили в компании несколько этапов отбора: первичный отбор рекрутерами, собеседование с руководителем, стажировка, испытательный срок. Процесс пошел, а до отдачи - далеко! И не факт, что «дотопаем» вообще.

4. Из 20 человек, пришедших на стажировку – остался только один! Причем, сошли с дистанции самые активные и многообещающие – оказалось, что очень стрессовая это работа – менеджер продаж. А еще пришлось прощаться с теми,

кто оказался не в состоянии принять график и процедуры, кто считает, что дисциплина – это «блажь» начальника.

Итого: потрачены деньги на рекрутинг и обучение, потрачены «тонны» времени, а об эмоциональном состоянии руководителя, который видит, что силы ушли на тех, кто по определению не должен был доходить до стадии «собеседование с руководителем» говорить вообще не приходится. Винить некого. И руководитель сама говорит, что ключевая ошибка – отсутствие четких формализованных критериев и инструментов отбора соискателей на начальном этапе.

И вот мы решили составить памятку для руководителей, которые ищут персонал. Мы постарались представить последовательные шаги для руководителя, который ценит свое и чужое время, а главное – хочет получить сильную команду для взлета продаж!

Шаг 1. Определить КТО ВАМ нужен (требования и критерии)

Совет №1. Определите, КОГО хотите получить в отдел продаж – составьте список требований и качеств, дайте им четкие критерии и определения (об этом подробнее можно прочесть в статье: "[Шо вы имеете ввиду? "или что скрывается за требованием «активный, коммуникабельный» и как найти таких](#)").



Совет №2. Проанализируйте, нет ли среди Ваших **требований противоречивых** (или близких к противоречию). Выберите из них те, которые все-таки важнее. Например,

Следование процедурам часто противоречит **Ориентации на результат**.

Управляемость и исполнительность слабо вяжется с **инициативностью и самостоятельностью**.

Шаг 2. Просеять требования /критерии и оставить 20% самых важных.

Активность – ОБЯЗАТЕЛЬНО /-ЖЕЛАТЕЛЬНО.
Ориентация на результат – ОБЯЗАТЕЛЬНО /-ЖЕЛАТЕЛЬНО.
Коммуникабельность – ОБЯЗАТЕЛЬНО / ЖЕЛАТЕЛЬНО.
Умение работать в команде – ОБЯЗАТЕЛЬНО/ ЖЕЛАТЕЛЬНО.
...

Смело отодвигайте желательное в сторону! Иначе, Вы «закопаетесь» в своих же требованиях.

ИТОГО: оставьте до 5-7 компетенций*

Компетенция — (от лат. competere — соответствовать, подходить) — способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении профессиональных задач.

Шаг 3. Выбрать ОПТИМАЛЬНЫЕ инструменты оценки (тесты, кейсы, упражнения, интервью, и пр.)

Конкретным инструментам оценки мы посвятим другие наши публикации. А при выборе инструментов мы рекомендуем следовать следующим принципам:

- **Простота** использования инструмента оценки и интерпретации – понятный Вам инструмент, который можно применить как подручный, т.е. он НЕ требует создания специальных условий или дополнительного бюджета.
- **Емкость** инструментов оценки. Например, с помощью одного упражнения или задания Вы можете оценить несколько качеств, навыков.

Шаг 4. Продумать алгоритм проведения мероприятия оценки по принципу «Бережем свое время и силы».

Сначала должно быть удобно Вам - Руководитель!

Пакетируем, устраиваем совмещенные собеседования, сводим в практике соискателей в один день, в одно время. Лучше день посвятить отбору, чем ежедневно по 2 часу в течение недели.

Шаг 5. Тестируем алгоритм отбора на формирование/поддержание имиджа компании.

Например, если имидж у Вашей компании – забота и солидность, то демонстрация Вашей заботы об удобстве и комфорте для соискателей тоже важны. Они понесут по рынку о Вас отзывы. Поэтому, побеспокойтесь о том, чтобы заранее их информировать о предстоящих мероприятиях и пр.

Шаг 7. Делегируем то, что можно делегировать.

Оставьте себе самых «вкусных» кандидатов.

Пусть первичный отсев сделает кто-то другой.

Оценочные мероприятия (деловые игры и пр.) можно записывать на камеру. Вас должно быть МЕНЬШЕ в начале отборочного тура и БОЛЬШЕ на его финале.

Успешного Вам отбора. В следующей статье, я познакомлю Вас в "джентельменским" набором качеств и компетенций успешного продавца.

Ключевые качества и навыки успешного продавца

Автор: Федоренко Наталья

Источник: <http://www.tbt-ua.com/pages/203/>

В предыдущей статье: «Берем на работу молодых и неопытных продавцов. Как сэкономить свое время и силы при отборе» я представила пошаговый алгоритм отбора специалистов по продажам. По сути я описала необходимые мероприятия, необходимые для того, чтобы быстро и качественно отобрать сотрудников для Вашего отдела продаж.

Эта статья посвящена вопросам оценки, а точнее вопросам, которые должны предшествовать алгоритму - она посвящена КАЧЕСТВАМ и НАВЫКАМ, которыми должны обладать успешные продавцы.

Конечно же этих качеств и навыков может быть много. Причем, так много – что можно в теме выбора идеального продавца просто «закопаться». Я задалась целью - определить тот минимум, который необходим и важен для того, чтобы выбрать и воспитать толковую команду продавцов для компании. И этот минимум был сформирован. НЕ мной, а, можно сказать, «могучей кучкой» руководителей отделов продаж различных компаний, моих коллег.

Итак, вашему вниманию представляю «Джентельменский набор» качеств и навыков продавцов, которые с высокой долей вероятности принесут хорошие результаты для вашей компании.

Этот набор подразумевает **трехуровневый подход в отборе продавцов** в компанию. На каждом уровне мы оцениваем свой набор качеств и именно в той последовательности, в которой я их представляю.

Такой подход – очень сильно экономит время и вам, и компании, и кандидатам. А если вы оцениваете уже работающих сотрудников, тогда Вы сможете на каждом этапе понять – стоит вкладывать деньги в развитие этого сотрудника или нет.

Уровень 1. Минимальный проходной балл в вашу компанию

Лояльность

Лояльность к компании, руководителю и к команде – насколько кандидат или сотрудник разделяет ценности компании, руководителя и коллег, с которыми он работает (будет работать), настолько он сможет работать с нужной вам самоотдачей, так сказать «на совесть».

Ответственность

Ответственность за результат, ответственность за свои декларации (обещания), готовность отвечать за свои поступки, готовность прилагать максимальные усилия для выполнения взятых на себя обязательств.

Уровень 2. Минимальный проходной балл в отдел продаж

Мотивация к продажам - ключевой фактор успеха. Кандидат или действующий продавец должен ЖЕЛАТЬ, ХОТЕТЬ, ЛЮБИТЬ продажи. В противном случае выдающихся результатов в продажах он не достигнет.

5 ключевых качеств успешного продавца:

Уверенность в себе

Очень непростое качество, но попробую дать определение. Уверенность в себе — свойство личности, основой которого выступает позитивная оценка собственных навыков и способностей, необходимых для достижения значимых целей человека.

Основой для формирования уверенности в себе служит достаточный позитивный опыт решения социальных задач и успешного достижения собственных целей (удовлетворения потребностей). Для формирования уверенности в себе важен не столько объективный жизненный успех, социальный статус, деньги и т. п., сколько субъективная позитивная оценка результатов собственных действий и оценки, которые следуют со стороны значимых людей (*Википедия*).

Целеустремленность, ориентация на результат

Целеустремленность – сознательная и активная направленность личности на определенный результат деятельности. Человек точно знает, чего хочет, куда идет и за что борется (*Википедия*).

Целеустремленный - направленный к определенной цели, добивающийся чего-нибудь определенного.
(*Толковый словарь русского языка Ушакова*)

Ориентация на результат – все действия человека направлены на достижение конкретных целей (получения результата) в конкретные сроки. При этом процессы и средства достижения могут быть важны для человека, но имеют по сравнению с результатом второстепенный характер.

Поиск решений и возможностей

Умение генерировать идеи, способность искать альтернативные и нестандартные способы решения задачи в продажах (в поиске клиентов, каналов выхода на нужных Агентов влияния или на Лиц принятия решения, в переговорном процессе) – там, где стандартные способы не подходят или не сработали.

Стремление побеждать (Амбициозность, соревновательность)

Амбициозность – потребность человека в достижении успеха, достижении большего. Основана на повышенных притязаниях к жизни.

Соревновательность – склонность проявлять настойчивое стремление превзойти кого-то, отличиться в каком-либо деле.

По пятому качеству продавца мнения сильно разошлись, поэтому оставляю три варианта на ваш выбор:

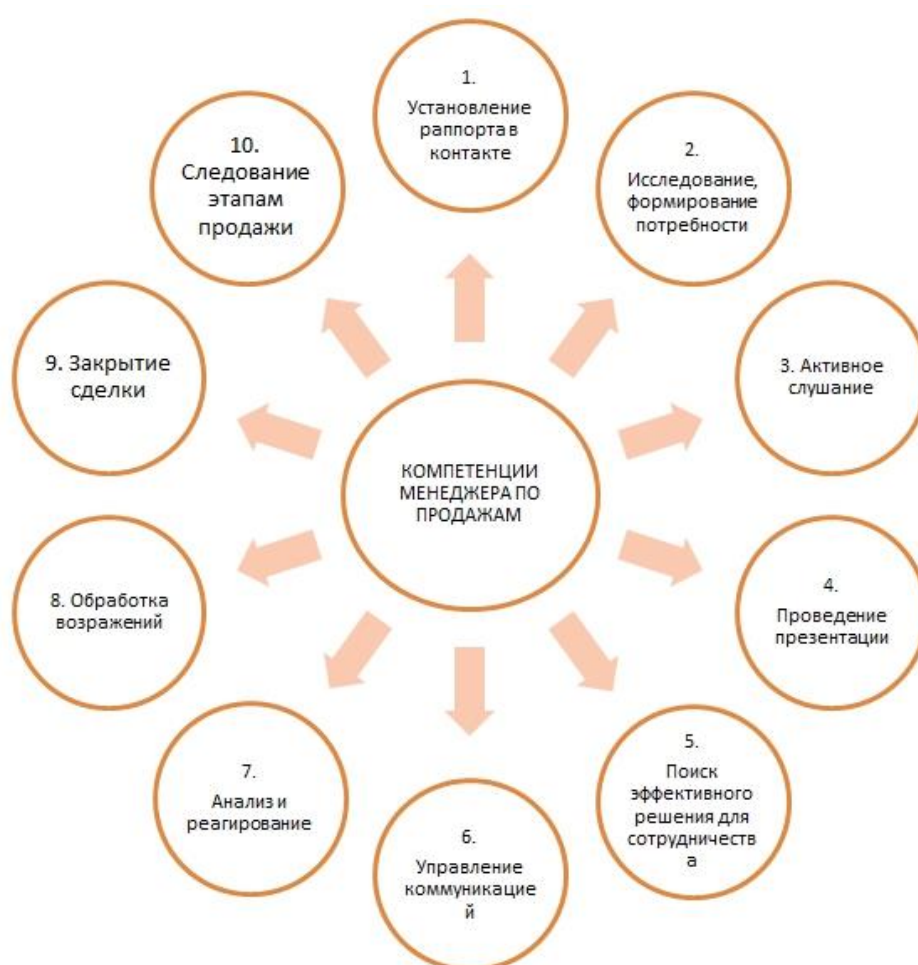
Позитивное мышление / Инициативность / Коммуникабельность

Позитивное мышление – оптимизм, внутренний само-настрой на положительный исход запланированных действий, а также поиск положительного в отрицательных результатах, и вера в то, что все в результате приведет к желаемому.

Инициативность – способность добровольно, самостоятельно и активно продвигать начинания, генерировать идеи и предпринимать действия по их реализации.

Коммуникабельность – умение налаживать контакты, способность к конструктивному и взаимообогащающему общению с другими людьми (Википедия)

Уровень 3. Тяжелая артиллерия для выдающихся результатов в продажах 10 компетенций успешного продавца



Мы измеряем 10 компетенций с помощью нашего Категорийного теста по продажам (Sale Assessment Center Light).

Всего за 1 час тест дает полную картину уровня развития навыков продавцов по 10ти компетенциям продавцов.

Sale Assessment Center light, который снимет "головную боль" руководителя - проблему с отбором продавцов и пониманием чему учить и как мотивировать продавцов.

В процессе создания мы проштудировали десятки современных методик управления персоналом, провели многочисленные тестирования и испытания в полевых условиях. Буквально по крупицам собирали материал. И, наконец, на свет появился

Sale Assessment Center light.

И мы готовы представить его Вам.

Почему менеджеры по продажам не задают вопросы клиентам?

Источник: <http://www.tbt-ua.com/pages/207/>

Автор: Федоренко Наталья

По всем канонам переговорного процесса считается, что УПРАВЛЯЕТ ТОТ, КТО ЗАДАЕТ ВОПРОСЫ. И на всех тренингах по продажам и переговорам менеджеров по продажам учат, что 80% времени должен говорить покупатель. А заставить говорить покупателя можно только с помощью грамотно поставленных вопросов ему.

Мы все прекрасно понимаем, что чем больше вопросов ты задашь, тем полнее картину ты получишь, тем больше у тебя появляется инструментов влияния на клиента.

Тем не менее, **8 из 10ти продавцов БОЯТСЯ задавать вопросы** в прямом смысле этого слова. К слову сказать, это четко показывает оценка навыков продавцов, которую мы проводим по методике Sale Assessment Center light.

Причины разные. Вот некоторые из них:

1. Желание находиться в иллюзорном состоянии успеха

Клиент мило улыбается, ласково разговаривает. А если начать задавать глубокие вопросы, вдруг выяснится, что не все так радужно в отношении вашего предложения, чем вы себе представляете.

Причина: когда продавцу долго говорят «НЕТ, нам не интересно», наступает момент внутреннего отчаяния и если появляется хоть кто-то мало-мальски интересующийся вашим продуктом - это воспринимается как победа. И в этом состоянии победы продавец, естественно, хочет находиться как можно дольше.

2. Страх показаться некомпетентным в бизнесе клиента.

Причина: Действительная некомпетентность в бизнесе клиента.

3. Отсутствие действительного интереса к проблемам клиента.

Причина: возможно, продавец продает скучный для себя продукт. Или причины кроются глубже: продавцу просто не интересен сам клиент (компания, человек).

4. Ограничивающая внутренняя установка: «Клиент всегда скрывает информацию и мне не расскажет», т.е. фактически - это страх Отказа от ответа. «Мне отказали в ответе, значит - меня не уважают, значит - меня ОТВЕРГЛИ.

Причины: кроются глубоко в подсознании продавца. Чаще всего – это показатель неуверенности в себе. Тема страха быть отверженным из социума очень древняя, и ее можно обсуждать долго.

5. Желание побыстрее закончить разговор – признак неуверенности (может включать в себя все вышеперечисленные причины), а может указывать на очень сильные внутренние сомнения в собственной ценности. Позиция «я отвлекаю от работы людей» - уже проигрышна, Т.к. ставит продавца в унижительную роль «просящего милостыню».

6. И самая банальная причина – незнание КАКИЕ вопросы стоит задавать. Фактически менеджер попросту не подготовился к блоку вопросы

Совет:

Совет прост - **НАЧНИТЕ С ОБЫЧНОЙ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ВОПРОСОВ**, которые стоит задать клиенту в процессе переговоров. Простая подготовка снизит уровень страхов в разы. Ниже примеры вопросов, которые Вы можете адаптировать под Ваши переговоры

Вопросы об участниках переговорного процесса:

1. Какие задачи решает каждый участник переговоров (конкретный представитель от клиента)?
2. Почему именно он ведет переговоры? Зачем ему это нужно? Что для него важно?
3. Какова его роль в данных переговорах?
4. Что он получит в результате подписания контракта с Вами?
5. Что поможет ему в принятии решения?

Вопросы по тематике переговоров:

1. Как сейчас решают задачи, связанные с темой переговоров?
2. Что не устраивает в текущей ситуации?
3. Почему возникла потребность в изменениях?
4. Какова стратегия решения принятия решения (Кто принимает участие в принятии решения, Как видят участники переговорного процесса процедуру принятия решения Каковы требования к поставщику и предлагаемому решению (продукту)?)
5. Вопросы по срокам принятия решения, поставок.
6. Вопросы по бюджету и существующим ограничениям.

Конечно же одними вопросами продажи не заканчиваются и менеджерам надо активно развивать в себе и другие навыки. В нашей системе оценки **Sale Assessment Center light** навыков всего **64 в 9 компетенциях продаж**.

Групповое интервью при подборе продавцов

Источник: <http://www.tbt-ua.com/pages/218/>

Автор: Федоренко Наталья

По роду своей деятельности я очень часто встречаюсь с HR-рами и руководителями отделов продаж. Например, в данный момент мои встречи в основном посвящены вопросам оценки и подбора продавцов в компании (бюджетный инструмент оценки продающего персонала Sale Assessment Center light).

Так вот, неоднократно слышала вопрос: **«А есть какие-то рекомендации по проведению группового интервью?»**

И я подумала, может эта тема интересна и нашим подписчикам. Добро пожаловать 😊

Что такое групповое интервью?

Это цельное мероприятие по отбору кандидатов на одну позицию или специалистов одной категории. В мероприятии (групповом интервью) принимают участие несколько соискателей одновременно.

Применимо ли групповое интервью при отборе – продавцов?

Да! Еще как!

Но есть **два условия**:



Первое условие – Вы подбираете себе специалистов нулевого или начально уровня квалификации в профессии. Например, вы набираете начинающих или неопытных продавцов. Если Вы ищете специалистов высокого уровня, то групповое интервью может «сыграть против Вас».

Конечно, если Вы представитель компании Google 😊, то можете смело приглашать на групповое интервью очень опытных и профессиональных спецов. Ну а ежели нет, тогда первое условие – важно для Вас.

Второе условие - групповое интервью предполагает, что Вы смогли обеспечить себе поток соискателей. Ведь групповое интервью - это часть воронки отбора. Если у Вас всего 3 соискателя – то смысла в групповом интервью нет.

Как подготовить и провести групповое интервью?

Шаг 1. Определить критерии успешного прохождения группового интервью для соискателя. Предварительно разработать **сценарий интервью**.

Шаг 2. Сделать выборку резюме по заявленным требованиям и **провести телефонное интервью** с приглашением на групповое интервью.

Шаг 3. Определить количество соискателей для одной встречи. Оптимально 8-12 человек на 2-3 интервьюера. Если Вы планируете в одиночку провести интервью, тогда формируйте группу 6-8 человек.

Шаг 4. Подготовить пространство и оснащение.

Вам однозначно понадобится зал (переговорная), которая спокойно вместит всех участников. Возможно понадобятся флипчарт, маркеры, проектор, чистые листы и ручки.

Шаг 5. Проведение группового интервью.

Примерный план группового интервью.

1. Регистрация соискателей, выдача бейджей, рассадка.
2. Презентация о компании, информация о вакансии, цели и план мероприятия.
3. Само презентация каждого соискателя.
4. Интервью: вопросы всей аудитории (в ответах оценивается активность каждого соискателя, а также содержание ответов).

Иногда, групповое интервью превращается в мини ассессмент-центр, в ходе которого также проводят практические упражнения и тестирование на оценку качеств, навыков (мини-игра, кейсы и др.).

5. Ответы на вопросы соискателей.
6. Подведение результатов, обратная связь.

Шаг 6. Анализ группового интервью и принятие решения.

Данный этап может проводиться как в ходе мероприятия (если интервьюеров 2 и более), так и после группового интервью. В последнем случае соискателям результаты объявляются позднее.

Как сделать групповое интервью максимально эффективным?

1. Выберите группу качеств (компетенций) не более 2-3, по которым вы будете проводить отсев(отбор). Например, отсев(отбор) в групповом интервью осуществляем по презентационным навыкам и умении себя уверенно подать. Групповое интервью хорошо раскрывает социальные и личностные качества. Несомненным плюсом является возможность сравнения, отбора на контрасте.
2. Соискателей стоит заранее предупредить о формате встречи, о времени мероприятия.
3. Подготовьте бейджи с ФИО участников и камеру – это Вам впоследствии поможет в принятии решения.
4. Соискатели, конечно же, захотят получить максимум информации о вакансии, компании и т.д. Сразу определите Ваш формат общения с ними: когда они могут задавать вопросы, чего вы от них ожидаете, чего они могут ожидать от Вас, когда и в какой форме они получают обратную связь.

Пример для продавцов (что и когда оцениваем)

- грамотная речь и презентационные способности (оценка в ходе само презентации);
- активность, инициативность (оцениваем в процессе группового задания);
- приятная внешность (оцениваем по внешнему виду, исходя из требований компании).

В заключении хочу просто напомнить о том, **цель группового интервью** или ассессментов (оценочных центров) - **отсеять наименее перспективных** для компании/вакансии, **отобрать на этап индивидуального интервью** максимально интересных для компании соискателей.

Планируете групповое интервью? Оцените на встрече лояльность, ответственность, активность, инициативность, целеустремленность, а также навыки продаж соискателей с помощью системы оценки **Sale Assessment Center light** методика быстрой, экономной и качественной оценки продавцов.

Золотой фонд компании. Как определить лучших продавцов

Источник: <http://www.tbt-ua.com/pages/237/>

Автор: Федоренко Наталья

По материалам доклада на Весенней конференции Всеукраинской Ассоциации Контакт Центров: аутсорсеры делятся опытом

Как найти золотую жилу или о лучших для Вашей компании.

Недавно узнала, что в среднем **в 1 тонне** пород содержится всего **5 миллиграмм (!) золота**. Представьте себе, что для изготовления маленького (ну очень маленького 😊) обручального колечка в **1,5 грамма** нужно переработать **(внимание!) целых 300 тонн**. Девочки, вы только представьте - мы носим на своих безымянных тонких пальчиках по 300 тонн. Вот почему семейная жизнь бывает такой нелегкой 😊.

Но сегодня я хочу написать НЕ о семейной жизни и даже НЕ о золоте для ювелирных изделий. Я хочу сегодня поведать совершенно о другом золоте – **о золотом персонале для отделов продаж и контакт-центров (колл-центров)**.

Современный контакт центр, как и отделы продаж у меня ассоциируются исключительно с золотодобычей.

Технология золотодобычи считается дорогостоящей в первую очередь потому, что золотодобывающим компаниям **приходится перерабатывать большое количество руды** для **получения небольшого количества золота**.

Вот так и в контакт-центрах и отделах продаж, чтобы получить свое «золото» - сотрудника, способного окупить себя и принести прибыль компании, необходимо обработать большой поток подающих надежды соискателей, кандидатов, а потом – стажеров и специалистов на испытательном сроке.

И этот процесс, как правило, усугубляется тем, что позиция специалиста колл-центра является «транзитной» для молодых людей. Часто, кандидаты и стажеры не соизмеряют свои силы, способности, и не найдя прелести в работе с клиентами, попросту уходят НЕ принеся компании ожидаемого результата.

Итак, при таком массовом подборе и интенсивности поиска, что же достается руководителю отдела продаж, контакт-центра или супервайзеру? А получаем мы на входе «куски руды» - совершенно разнородные, которые в себе содержат золота (пользы для компании) от 0,00001% до 10%. Иногда попадаются самородки, но это редко. И дальше (как в золотопромышленном бизнесе), чтобы достать это самое золото, проводится целый ряд химических процессов: обучение, оценка результатов, снова обучение, снова оценка, мотивационные мероприятия и т.д.

В результате оказывается, что некоторые сотрудники несут в себе для компании настолько мало «золота», что процессы обработки так себя и не окупают...

Но некоторые – идентичны самородкам – содержат в себе массу «чистейшего золота», требуют минимальной очистки. И именно эти сотрудники возвращают инвестиции практически сразу... если мы их не упустили!

Вот мы и получаем полный цикл добычи золота в компании 😊

Бег с препятствиями в современных колл-центрах

Три больших препятствия, которые встречаются на пути любого колл-центра и требуют внимания, расчета и путей преодоления.

Препятствие №1. «Брак» на входе

Переработка большого потока соискателей непрофессионального уровня в минимальные сроки дает много "брака" на входе из-за низкого порога требований к соискателям. В основном требования сформированы для отсева безграмотных и неадекватных «персонажей», а также тех, кто не слишком старается попасть на работу в принципе.

Препятствие №2. Инвестиции в самых слабых

Инвестиций в обучение слабо перспективных больше, чем в способных. Почему? Порочная практика большинства людей славянского происхождения заключается в том, что мы внимание уделяем тем, у кого хуже всего получается! Мы движемся вместе с самыми слабыми, отдаем им свою энергию и знания, а тех, кто быстро схватывает, кто самостоятелен по природе – отпускаем в свободное плавание. В итоге мы терпим фиаско со слабыми и совершенно НЕ используем потенциал сильных в полной мере.

Препятствие №3. Инвестиции в «транзитных» сотрудников

Вложили в обучение, вырастили специалиста, а он через полгода уходит потому что: "Не мое", "Устал", "Очень стрессовая работа", "Однообразная работа", "Просто искал подработку".

4 ключевых вопроса, которые способны спасти компанию от ненужных инвестиций

1. Как выявить тех, кто готов развиваться в этой КОМПАНИИ?
2. Как определить тех, кто готов развиваться в этой ПРОФЕССИИ в ближайшем будущем?
3. Как определить тех, кто может потенциально больше, чем планируется на сегодня?

Это вопросы, которые задают себе HRы, руководители контакт-центров (колл-центров), руководители отделов продаж, супервайзеры.

И самый главный вопрос:

4. Как выявить этот "золотой фонд" еще на этапе отбора или первой недели стажировки?

Мы начали искать инструменты, которые могли бы помочь в ответах на эти вопросы и облегчить процесс отбора лучших в отделы продаж или обслуживания клиентов, а также оптимально спланировать обучение (80% лучшему потенциалу!).

Инструменты, спасающие от ненужных инвестиций

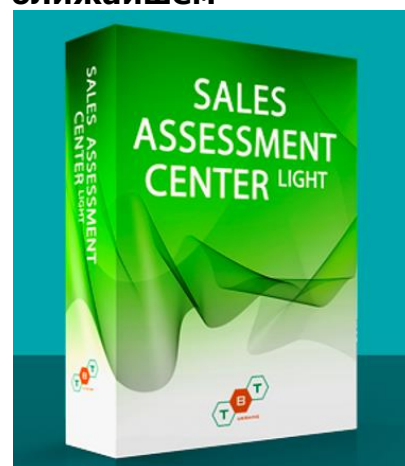
И мы нашли такие инструменты, а точнее их создали, взяв за основу известные, зарекомендовавшие себя в мировом сообществе надежные тесты (Гербачевского В.К., Батаршева А.В., Милтона Рокича).

Итак, напомним, что наша цель была – получить ответы на вопросы **определения тех соискателей и сотрудников, кто готов развиваться в этой компании, в этой профессии в ближайшем будущем**, а также может потенциально больше, чем планируется на сегодня.

И конечно же мы поставили себе задачу - сделать так, чтобы оценивая сотрудников в поиске «золотого фонда»:

- 1) времени на оценку тратилось минимальное
- 2) инструменты оценки были понятны НЕПРОФЕССИОНАЛУ в области психологии.

Так появилась система оценки **Sale Assessment Center light**



Что же объединяет будущих «звезд компании»?

Я хочу представить Вам результат нашего труда, в ходе которого мы оценили 140 продавцов из которых экспертным методом были выбраны самые успешные продавцы различных компаний (42 специалиста). Что мы исследовали: уровень ответственности, уровень лояльности, уровень удовлетворенности трудом, а также построили мотивационный профиль продавца.

И вот, что объединяет «звезд»:



Признак 1.

Уравновешенная критичность в оценке своего потенциала

Признак 2. Высокий уровень готовности расти

Признак 3. Есть потенциал для роста

Признак 4. Лояльность и автономность

Признак 5. Готовность к развитию в ЭТОЙ ПРОФЕССИИ, в ЭТОЙ КОМПАНИИ

Признак 6. Высокий уровень развития навыков в профессии (в данном случае) в продажах.

В продажах нужна стрессоустойчивость. Миф или правда?

Источник: <http://www.tbt-ua.com/pages/244/>

Автор: Наталья Федоренко

Поговорим о стрессоустойчивости в продажах?

Сразу представляется «непробиваемое» улыбающееся лицо молодого человека, который во что бы то ни стало успокоит гневного клиента, а сам при этом останется спокойным и умиротворенным.

Хотелось бы так? Мне тоже. 😊

Во многих компаниях сейчас при отборе сотрудников в продажи и сервис есть обязательное требование к соискателям: «Стрессоустойчивость». Давайте дадим определение стрессоустойчивости для начала.

***Стрессоустойчивость** (википедия) — это совокупность качеств, позволяющих организму спокойно переносить действие стрессоров, без вредных всплесков эмоций влияющих на деятельность и на окружающих, а так же, способных вызывать психические расстройства.*

или

Стрессоустойчивость – рациональное поведение в длительном периоде времени, обусловленное отсутствием влияющих на решения и поведение иррациональных установок (страхи, неуверенности, мнительность, фобии, собственные мифы).

Пример **рациональной** установки: Я буду заниматься холодными звонками, потому что умею говорить, терпелив к людям, понимаю и допускаю, что реакции на мои звонки могут быть разными.

Пример **иррациональной** установки: Я должен превозмочь себя и начать звонить, потому что мне нужна работа, не смотря на то, что холодные звонки – это очень неприятно. Я боюсь, что на меня будут кричать, т.к. я навязываю себя и свой товар.

Как вы думаете, какая установка даст максимальный эффект в длительном периоде? Рациональная? Да и нет одновременно.

Я расскажу Вам две истории, которые показали мне, что отсутствие стрессоустойчивости **НЕ является** признаком того, что человек будет **неэффективен** в сервисе или продажах в длительном периоде времени.

История первая. Обо мне.

Сразу признаюсь- я совершенно НЕ стрессоустойчивая личность. Я очень чувствительна к любым эмоциональным проявлениям извне. Тем не менее, в

продажах я работаю уже лет –надцать, в холодных продажах по телефону – 8 лет, а еще имею неоценимый опыт работы в активных личных продажах, работая торговым представителем одной из «канадских оптовых компаний».

Помните раньше по улице бегали молодые девушки и парни с сумками и приставали ко всем прохожим с предложением что-то купить (всякую мелочевку), а еще они заходили во все двери и предлагали офисным сотрудникам купить все ту же мелочевку. Кто-то покупал, кто-то отказывался, а кто-то прямо скажу "под белы ручки" и под аккомпанемент матерной брани вышвыривал за дверь.

Да уж... я шла на ближайшую лавочку, горько плакала, потом вставала и открывала следующую дверь. И была я – одним и лучших продавцов в течение года, пока не нашла место, где покупается эта всякая мелочевка, и стала работать сама на себя.

История вторая – о двух лучших сотрудниках одной страховой компании.

Недавно встретила с HRменеджером одной из страховых компаний. Речь шла системе оценки персонала ([SalesAssessmentCenter Light](#)) при отборе в колл-центр. Мне задали вопрос: «А возможно ли оценить уровень стрессоустойчивости кандидата с помощью Вашей системы?» Да, наша система, позволяет измерить уровень стрессоустойчивости. Но мы предложили оценить этот уровень у тех сотрудников, которые дают **наилучшие результаты в длительном периоде времени** разобравшись насколько фактор стрессоустойчивости является решающим.

Итак, как мы измеряли стрессоустойчивость? Мы построили с помощью нашей системы ([SalesAssessmentCenter Light](#)) мотивационный профиль личности по каждому из сотрудников.

Измеряется стрессоустойчивость по двум мотивационным шкалам:

1. **Намеченный уровень мобилизации усилий.**
2. **Ожидаемый уровень результатов деятельности.**

Пример профиля одного из сотрудников на рисунке



Показатель стрессоустойчивости рассчитывается как Разница между шкалами

Показатель Стрессоустойчивости = Намеченный уровень мобилизации усилий – Ожидаемый уровень результатов

Показатель стрессоустойчивости [**>1; < 4**] балла – человек устойчив к стрессу,

Показатель стрессоустойчивости **>3** – человек НЕ стрессоустойчивый, тревожный.

Показатель стрессоустойчивости **< 0** – возможна некритичная завышенная самооценка, склонность к чрезмерному риску или наличие некоторой патологии.

С чем мы столкнулись, изучая профили самых эффективных в продажах «старожилы»?

Оба сотрудника оказались совершенно НЕ стрессоустойчивыми 😞

Как видно из выше представленной диаграммы по данным одного из эффективных сотрудников:

Намеченный уровень мобилизации усилий - 17

Ожидаемый уровень результатов деятельности -9

Показатель стрессоустойчивости = $17 - 9 = 8$, что говорит о склонности к переживаниям, тревожности, напряжения. Это показатель НЕ стрессоустойчивого человека.

Но есть одно (или даже два)НО...

И этим «НО» оказались шкалы, компенсирующие уровень стрессоустойчивости. Отсутствие стрессоустойчивости может быть компенсировано **высоким уровнем волевого усилия или высоким уровнем состязательного мотива.**

В данном случае отсутствие стрессоустойчивости у одного сотрудника **компенсируется** «с лихвой» **высоким состязательным мотивом**. А в компании состязательности и созданию внутренней конкуренции уделяется особое внимание



Вот собственно и все, о чем я хотела написать.

Нужно ли измерять стрессоустойчивость? Несомненно, стоит понимать, чего стоит ожидать от своих сотрудников. И да – лично я рекомендую в сервис и продажи идти в первую очередь стрессоустойчивым людям, а тем, кто не может похвастаться «олимпийским спокойствием», ради их же здоровья советую убедиться в том, что есть компенсирующий источник энергии: стремление к состязанию (соревновательности) или высокий уровень волевого усилия.

Хотите измерить стрессоустойчивость и наличие компенсирующих мотивов? Тогда Вам сюда: **(SalesAssessmentCenter Light)**

Синдром «двухнедельных менеджеров по продажам» или как перестать быть наставником для чужих работников

Источник: <http://www.tbt-ua.com/pages/256/>

Автор: Наталья Федоренко

Сиюю на встрече у клиента. Небольшая компания, с продажами электро-технического оборудования. Работают на рынке B2B. Директор (он же - продавец, он же - руководитель проектов) жалуется:

"Хочу построить системный отдел продаж. Но я устал от хронических неудач в попытке найти более-менее вменяемых продавцов. Приходит кандидат, обещает активно ездить на встречи, обещает продажи, потом сидит сиднем и не сдвинет его никуда. Полгода безрезультатных публикаций вакансии, собеседований, пару человек пришли на работу. 2 месяца я с ними «проваландался». Уволил в итоге.

Мне посоветовали брать несколько человек на стажировку. Я сделал так. Принял на стажировку 5 сотрудников. 3 недели потратил на их обучение, организацию работы, возился с ними как с детьми. В итоге: 2-е мне не подошли, т.к. не смогли выучить даже элементарных вещей, один вообще оказался конкурентом а 2-е сами не захотели. Я снова набрал людей на стажировку. В этот раз из 4х у меня остался один работать, но прошло 3 месяца, а результата я от него так и не добился. Расстались. Прошел уже год, а я где был - там и остался. Точнее даже в минус ушел".

Я сижу, слушаю внимательно клиента и понимаю его прекрасно, потому что **синдром двухнедельных менеджеров** встречается в каждой второй компании.

Больше скажу - я когда-то сама стала заложником рыночной ситуации и прошл тот же путь. Путь под названием «Воспитаю ЧУЖОГО работника»:



Некоторые руководители небольших компаний, «побарахтавшись» на рынке труда, оставили надежду найти продавцов, тем самым блокировав собственный рост.

Некоторые - смирились с бесконечным процессом набора, обучения, наставничества новобранцев и даже предусматривают ежегодный бюджет под это (это в основном компании покрупнее).

Так почему же так происходит? Почему многие руководители оказались вынуждены получать «вечный кайф» от **воспитания ЧУЖИХ работников**? И еще платить **СВОИ ДЕНЬГИ ЧУЖИМ РАБОТНИКАМ**?

Я представлю Вам основные заблуждения руководителей, а потом открою одну тайну(!) о том, что делать и **как разорвать этот порочный круг**...

Заблуждение 1. Только на стажировке раскроется настоящий потенциал кандидата, его способности и качества.

Это все равно что, посоветовать Вам идти сразу в разведку с непроверенным человеком. На собеседовании, возможно, Вы и не сможете оценить качества, навыки и потенциал собеседника, но есть масса методик, способных помочь Вам в этом.

Когда перед Вами стоит 3,5,10 человек, на которых вы уже начали тратить свои деньги, то о потенциале поздно уже думать. Нужно ускоренными темпами их учить, чтобы они начали окупаться.

Заблуждение 2. Стажировка - это естественный отбор. Берем всех, кто хочет. Ненужные сами отсеются. «Бриллиантовые» останутся.

Боюсь огорчить вас, но отсеиваются как раз «бриллианты» - мотивированные и способные специалисты, тогда как самые слабые – остаются. Все дело в том, что природа большинства людей (а значит и руководителей 😊) такова, что мы уделяем внимание слабым местам больше, чем сильным; слабым ученикам больше, чем сильным. Мы движемся со скоростью самого слабого, уделяем 90% своего внимания исправлению ошибок у слабейших, отдаем им энергию и внимание. А тех, кто более-менее самостоятелен – «бросаем под танки», лишаем их поддержки и не обращаем внимания на то, что самым способным требуется больше нашего внимания.

Заблуждение 3. Стажировка – самый экономный способ отбора. Мне не надо тратить деньги на рекрутинговые агентства, на тесты, ассессменты и прочее.

Те из Вас, кто уже внедрил в своей компании процедуру стажировки не просто как средство обучения, а как средство отбора поддержат меня в утверждении: **стажировка как способ отбора - очень дорогостоящий инструмент.**

Для примера приведу расчет одного из моих клиентов, который потратил на стажировку 20-ти стажеров **за 5 дней 12 388 гривен** (включая помещение для обучения, рабочие места, стоимость обучения и наставничества, при полной занятости Наставника /Руководителя). На выходе он получил 2-х кандидатов, готовых идти на Испытательный срок.

Для сравнения даю Вам расчет проведения одного Ассессмент-центра своими силами для оценки 20-ти соискателей и получения на ИС все тех же 2-5 кандидатов.

Статья затрат	Цена за единицу	Дней	Стоимость, грн
Помещение для группового отбора	1500 грн/день	0,5	750
HR	Ставка 15 000 грн/мес	1	682
Руководитель Отдела Продаж	Ставка 40 000 грн/мес	1	1818
ИТОГО			3250

Экономия почти в 4 раза!

Так что же делать???

Самое интересное, что я сейчас буду настаивать на... продолжении практиковать Стажировку! Но с одним «НО»!

И это «НО» выглядит в виде чек-листа обязательных действий до стажировки. Эти обязательные действия удешевят процесс отбора, повысят качество и вероятность приема на работу тех, кто действительно будет Вам полезен.

- На стажировку надо брать сразу нескольких человек, т.е. «пакетом» (от 5ти, а лучше от 10ти).

Это обеспечит здоровую конкуренцию, что будет дополнительной мотивацией к проявлению стараний. Это даст возможность сравнить и выбрать лучших, сэкономить время и деньги на обучение и наставничество.

Если Вы не можете обеспечить каждого стажера рабочим местом, разместите пока по два на одно место, введите посменный график.

А обучение группы вообще можно провести в он-лайн режиме.

- Чтобы брать «пакетом» на стажировку, нужно обеспечить поток соискателей.

За эту часть заплатите как за рекламу! Иначе Вы будете вынуждены выбирать лучших **из худших**. Не важно кому вы заплатите: соцсети, рекрутеру, порталам для поиска работников. Поверьте, эта статья окупится, т.к. к Вам начнут приходить нормальные кандидаты, а не те, которым больше некуда пойти.

Как обеспечить поток соискателей, есть в нашем чек-листе:

«Ищете продавцов? 24 источника для обеспечения потока соискателей»

- Создайте Ваше объявление о вакансии привлекательным для будущих сотрудников.

Если Вы из поколения воспитанников советского времени, то не забывайте, что нынешнее поколение молодежи воспитано в непринужденно-ярко-индивидуально-игровом стиле, а не процедурно-уравнительно-черно-бело-«совковом» подходе.

Я имею ввиду тот факт, что не только Вы выбираете и требуете, покупая ресурс, Вас тоже покупают: как компанию, как бренд, как место проявления талантов и самостоятельности, как перспективу роста, как удобные условия труда и отдыха, как площадку для роста. Как говорится: «не хлебом единым». А нынешние 20ти летние привыкли кушать хлеб с маслом, заглядывая в собственный гаджет, а не в соседский телевизор с хлебушком, посыпанным сахаром ☺

- ОТБЕРИТЕ ЛУЧШИХ, проведя оценочное мероприятие – Ассессмент.

Хотите - своими руками, хотите чужими, за деньги. Но это - эффективное мероприятие. Особенно, если Вы нацелены брать молодых специалистов, у которых нет опыта или он минимален.

Соберите 20-30 человек в одном месте и в одно время, и Вы за 4 часа сможете отобрать тех, кто действительно достоин.

Кстати, совсем скоро я планирую провести бесплатный вебинар:

«Продавец/не продавец. Как отобрать лучших и как оценить их шансы?»

Скоро будет открыта регистрация на вебинар. На нем я расскажу о том, как быстро своими силами провести ассессмент. Я также расскажу, что стоит оценивать для того, чтобы повысить шансы того, что отобранные кандидаты БУДУТ у ВАС РАБОТАТЬ ПЛОДОТВОРНО