

НАЙМ СОТРУДНИКОВ В ОТДЕЛ ПРОДАЖ: КАК ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК?



Владимир Хмелев,

бизнес-тренер-практик, консультант по коммерческой деятельности, создатель отделов продаж; vkhtelyov.ru

Считается, что сам по себе найм B2B-, B2G-, FMCG-менеджеров по продажам/МП/продавцов и их руководителя (РОПа) для любой коммерческой организации является решением проблемы по получению прибыли и снятию головной боли с собственника о том, как вообще обеспечивать существование компании.

Так ли это?

В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ «НЕПРАВИЛЬНОСТЬ И НЕ ТО ВРЕМЯ ПОДБОРА МП И РОПА?»

Процесс найма продавцов очень напоминает процесс продаж. Но не всем HR-ам и владельцам компании это хорошо знакомо, поэтому кому-то расскажу, остальным — напомним (см. табл. 1).

Несложно догадаться, что если отдел продаж во главе с РОПом плохо или вообще не подготовился к продажам (см. табл. 1, столбец 2) на нулевом этапе, то больших успехов от него можно и не ждать.

Аналогично и с рекрутингом! Если HR заранее не имеет отве-

тов на все поставленные вопросы (см. табл. 1, столбец 3), то можно и не рассчитывать, что он быстро и качественно закроет свои вакансии.

То есть без всеобъемлющей подготовки к продажам и к рекрутингу компании рано начинать подбор и продажи.

Нанимать продавцов логичнее только после того, как найдены ответы на все их вопросы.

По опыту могу сказать, что даже если вы и наймете каких-то продавцов просто за «оклад + процент», то не факт, что они пройдут испытательный срок и не факт, что принесут вам желаемые продажи.

Может быть, вы их:

- «купили» огромным размером оклада и им его достаточно, независимо от того, будут продажи или нет;

**ПРОЦЕСС НАЙМА ПРОДАВЦОВ ОЧЕНЬ
НАПОМИНАЕТ ПРОЦЕСС ПРОДАЖ. НО НЕ ВСЕМ
HR-АМ И ВЛАДЕЛЬЦАМ КОМПАНИИ
ЭТО ХОРОШО ЗНАКОМО.**

Таблица 1. Начало

Этап	Продажи	Рекрутинг
0-й этап «Подготовка и целеполагание»	Коммерческая служба вместе с маркетингом изучает рынок, находит для себя перспективные ниши для сбыта. Определяет конкурентов и субститутов, готовит веские и убедительные аргументы для своих покупателей для того, чтобы купили именно у нас. «Упаковывает» (в прямом и в переносном смысле) свои продаваемые продукты так, чтобы они были явно привлекательнее других доступных покупателю. Причем цена не всегда должна быть самой низкой. Вспомните: каждое следующее поколение автомобилей, самолетов, комбайнов, смартфонов, станков с ЧПУ, недвижимости, семян, лекарств и т. п. становится все лучше и дороже! Продавцы обеспечиваются от компании: - Системой мотивации, увязанной с личными результатами в продажах. - Системой грейдов и/или карьерного пути в компании. - тремя целями по SMART на период (от одного касания до целого года). - Обучением по продукту и по продажам от компании. - Самые передовые компании также психологически настраивают продавцов на успех. - Профилями/аватарами всех возможных членов закупочных комитетов покупателей, их возможными покупательскими мотивами. - Закрепленным сегментом клиентской базы (иногда по географии, иногда по отрасли, иногда по продаваемому товару/услуге и т. п.). - Мощным позиционированием компании как лучшего работодателя и как лучшего продавца (доводами для продавца о том, почему у него точно получатся продажи). «Чемоданом инструментов продавца», «Книгой продаж». - Бланками контрактов, договоров поставки и бланками заказов, прайс-листом и системой скидок и отсрочек (где они есть). - Бланками КП (коммерческих предложений) на все случаи жизни. - Бюджетами на «залистовку» SKU в сети (в FMCG). - Системой отчетов и оценки деятельности продавца в соответствии со стратегией и планами компании. Сюда же входят: CRM, планерки, аттестации, собрания, брифинги, дисциплинарные интервью/наказания. - Оборудованным рабочим местом, служебным транспортом и планшетом с GPS-наблюдением, командировочными и представительскими расходами,	HR-служба определяет (по сути это маркетинг и «продажи» вакансий): - Где и как она найдет персонал для закрытия всех вакансий? - Чем привлечет новичков, помимо гигантской зарплаты (особенно если таковой она и не располагает)? - Как позиционирует работодателя как лучшее рабочее место? - Какие доводы кандидатам произнесет, чтобы они пришли к нам, а не в другие компании? - Что такого привлекательного напишет в своих вакансиях, чтобы кандидаты вообще откликнулись и согласились прийти на собеседования? - Что будет говорить по телефону, чтобы пригласить как можно больше кандидатов? - Как будет учитывать/ администрировать ответ каждого кандидата? Как будет считать «воронку рекрутинга» и конверсии? - Сколько резюме нужно найти, чтобы «воронка кандидатов» дала на выходе достаточное количество нормальных продавцов (по SMART)? - Как рекрутер будет бороться с любыми возражениями кандидатов? В частности: - Ваш продукт мало знаком, никому не нужен. Лучше буду продавать более раскрученный товар; - Мало или нет рекламы; - Маленький оклад или его нет вообще! Другие работодатели денег предлагают больше; - Слишком длинный цикл заключения сделки, а без своих процентов я не смогу погашать кредиты/ипотеку; - Не хочу заниматься активным поиском клиентов, холодными звонками, не могу ездить в командировки; «Про вашу организацию больше негативных отзывов!»; - Ваш офис «на краю географии», нет транспорта к месту работы и обратно. Нет служебного авто; - Неудобный график работы и отсутствие возможности дистанционной работы; - Не хочу работать в сгм и записывать все звонки с клиентами; - Нет обучения от компании и наставника. Нет скриптов/ «книги продаж»; - Продавать нужно очень сложный продукт, не хочу разбираться; - Найденную мной клиентскую базу могут отдать другим продавцам; - Отсутствие откатов; «Серая» з/п; ...

Таблица 1. Окончание

Этап	Продажи	Рекрутинг
0-й этап «Подготовка и целеполагание»	спецодеждой, питанием, мобильной связью и интернетом и т. п. • Соцпакетом той или иной наполненности. • Материальной помощью от компании (на релокацию, на свадьбу, на похороны, на рождение детей и т. п.). • Логистикой, сервисом, гарантиями и т. п. • ...	• какие еще ценности предлагать работникам, помимо оклада, процентов, соблюдения ТК РФ? • как гарантирует работодателю приемлемые сроки закрытия вакансий? • в какой бюджет для компании обойдется рекрутинг и трудоустройство одного новичка? • чем гарантируется успешное прохождение испытательного срока большинством новичков? • ...

- или у вас работают на «подработке», реально зарабатывая себе где-то еще;
- или они просто авантюристы и рассчитывали на продажи «на авось»;
- или у вас гигантский рекламный бюджет и клиенты в очередь стоят, чтобы вы им просто выписали товар;
- или они пришли к вам за опытом, за обучением, а не за % с продаж;
- или чтобы «пересидеть» у вас низкий сезон;
- или от безысходности (выпускники вузов, предпенсионеры и т. п.)

Может показаться, что здесь собраны слишком «мудреные» советы, относящиеся больше к среднему и крупному бизнесу. Отнюдь! Малые УСПЕШНЫЕ компании тоже это применяют полностью или частично, только нередко — интуитивно, бессистемно, устами отдельных, са-

мых заинтересованных сотрудников. Например — владельцем компании. И проблема в том, что ему трудно передать/делегировать свои подходы — подчиненным, но без этого масштабирования бизнеса не получится!

Считается, что найм B2B-, B2G-, FMCG-менеджеров по продажам/МП/продавцов и их руководителя (РОПа) для любой коммерческой организации является решением проблемы по получению прибыли и снятию головной боли с собственника о том, как вообще обеспечивать существование компании.

Так ли это?

Как и в продажах, чтобы сделка (трудоустройство) состоялась, продавец (рекрутер) и кандидат (покупатель) как минимум должны как-то найти друг друга и сообщить друг другу о своих намерениях.

Как и в продажах, для поиска и привлечения покупателей можно

лишь сделать сайт и «гнать» на него платной рекламой огромный трафик, из которого лишь единицы купят.

В рекрутинге практикуется примерно такой же подход: на нескольких «работных» сайтах публикуется какая-то вакансия, даже при сотнях и тысячах просмотров она «приводит» лишь несколько откликнувшихся (никому не нужных) кандидатов, которые, к тому же, могут даже на собеседования не прийти. Скоростью откликов и качеством кандидатов при этом управлять практически невозможно.

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КАЧЕСТВО ЛИДОГЕНЕРАЦИИ НА ДАННОМ ЭТАПЕ?

Таким образом, из таблицы 2 можно сделать вывод о том, что, как и в продажах, в рекрутинге малое

Таблица 2. Начало

Этап	Продажи	Рекрутинг
1-й этап «Поиск и сегментация лидов/резюме кандидатов. Администрирование» В следующей статье см. описание этапа № 2 «Первое касание»	<i>В хороших компаниях маркетинг и продажи занимаются омниканальным наполнением воронки продаж лидами/контактами потенциальных покупателей, пассивно и активно:</i> • Собственным сайтом, иногда интернет-магазином. • E-mail-рассылками с бесплатным полезным контентом. • Рекламой. • SMM. • Холодными звонками.	<i>В слабых компаниях поиск кандидатов ограничивается (пассивно):</i> • «Работными» сайтами. • Досками объявлений типа «Авито». • Привлечением кадровых агентств и/или HR-фрилансеров. • После проведения собеседования и принятия решения о том, что кандидат нам не подходит, его резюме отправляется в мусорную корзину.

Таблица 2. Окончание

Этап	Продажи	Рекрутинг
1-й этап «Поиск и сегментация лидов/резюме кандидатов. Администрирование» В следующей статье см. описание этапа №2 «Первое касание»	- Маркетплейсами и досками объявлений типа «Авито». - Дилерской и дистрибуторской сетью. - Постоянным поиском принципиально новых каналов продаж (так, например, Coca-Cola когда-то начала продаваться в точках по замене автомасел и в киосках печати). - Системы нагревания табака Iqos — в тысячах парикмахерских и салонов красоты). «Сарафанным радио». - Рекомендациями других клиентов и партнеров. - Посещением деловых мероприятий (выставок, форумов, конференций) и знакомством с представителями покупателей. - Организацией собственных деловых мероприятий (вебинаров, бизнес-завтраков, дней открытых дверей и экскурсий на предприятие, конкурсов профессионального мастерства и т. п.) - Учет всех найденных лидов ведется в CRM. - И не просто ведется, а сегментируется. И разным сегментам уделяется разное внимание, регламентированное в соответствии с маркетинговой стратегией компании ... <i>В отличных компаниях верхнюю часть воронки продаж начинают наполнять еще за годы до сделки, информационно, «разогревая» потенциальных покупателей, когда они, может быть, еще и мыслей о покупке не имеют:</i> - PRom. - GRom. - Маркетинг компании ведет постоянный анализ вновь появляющихся конкурентов, субститутов и новых технологий для решения задач клиента и на их основе готовит честный обзор и сравнение в документе типа White Paper. - Снабженцы, которые вроде бы заинтересованы в самых низких ценах, с благодарностью рассматривают такие таблицы. - Взаимодействием с третьими лицами — косвенными партнерами (например, с проектными институтами, которые могут закладывать ваши товары и услуги в проекты ЖК, инфраструктурные объекты: заводы, дороги, порты и т. п.). - Организацией стажировок студентов на предприятии. ...	<i>В отличных компаниях поиск идет активно, дополнительно в десятках каналов привлечения кандидатов:</i> - В «теплом кругу» знакомых (по соседям, по однокурсникам, по сослуживцам и т. п.). - В базах кандидатов, найденных ранее или в специально купленных резюме. - Из смежных бизнесов, переводом. - Применяя корпоративную политику развития кадрового резерва, наставничества опытными сотрудниками новичков. - По «сарафанному радио». - Хедхантингом. - С помощью акций «Приведи друга!». - С помощью видеообращений первых лиц. И вообще — ведения собственного видеоканала с рассказом о жизни компании, о ее перспективах. - В соцсетях (особенно в LinkedIn) и в чатах мессенджеров, в группах, в комментариях, в личных сообщениях. - С помощью грамотной работы с отзывами и вообще с имиджем компании как работодателя. - Совместно с биржей труда, проводя ярмарки вакансий. - Холодными звонками кандидатам по определенным конверсионным скриптам. - Размещением вакансий на своем сайте, в рубрике «Вакансии и карьера в компании». - В платной наружной рекламе и в общественном транспорте. - В платной рекламе в СМИ. - Расклеивая бумажные объявления в местах скопления целевых сотрудников. - Спонсируя определенные мероприятия (типа конкурсов «Профессионалитет»). - Укрепляя HR-бренд организации, выступая публично. Участвуя в специальных конкурсах типа «Работодатель года» и т. п. - Проводя разнообразные активности с учебными заведениями (начиная со школ и техникумов, заканчивая бизнес-школами и корпоративными университетами). - Участвуя в национальных проектах переподготовки и повышения квалификации, в создании рабочих мест. Например: безработным, мамам из декрета, пенсионерам и предпенсионерам, бывшим военнослужащим, инвалидам, освободившимся из мест заключения, банкротам, экс-стартаперам, трудовым мигрантам. - Все найденные лиды, их готовность принять наше предложение, их релевантность нашим запросам фиксируется в специальной ИТ-системе, возможно, в CRM. Каждому кандидату присваивается свой статус и приоритет на наши касания! Равно как и в продажах! ...

количество лидов обусловлено не только тем, что на рынке мало достойных кадров (хотя да, их объективно стало меньше). А и тем, что КОМПАНИИ ИХ НЕДОСТАТОЧНО ХОРОШО ИЩУТ. НЕ ВЕЗДЕ, ГДЕ МОЖНО БЫЛО БЫ. Предпочитают пассивно разместить вакансии и ждать, что очередь из лучших продавцов к вам сама выстроится.

Отсюда следуют логичные действия:

- Хотите БОЛЬШЕ РЕЗЮМЕ? Начните искать их активно везде, где только можно.
- Хотите ЧАЩЕ РЕЗЮМЕ? Управляйте скоростью своих коммуникаций с кандидатами.
- Ставьте себе «напоминалки» о следующем касании с кандидатом.
- Анализируйте и прогнозируйте сроки закрытия вакансий, опираясь на ваши собственные показатели воронки рекрутинга.
- Учитывайте источники появления лидов/резюме по всем каналам поиска и развивайте самые эффективные из них (чтобы их было еще больше, качественнее, недорого)
- Не теряйте ни одного найденного с таким трудом резюме! Сохраняя их в CRM и время от времени актуализируйте звонком статус каждого человека. Где он работает? Рассматривает ли он новые

предложения? Что может способствовать тому, что он захочет снова обсудить карьеру в вашей компании?

- Если сами не знаете, как организовать такой процесс, можете обратиться за помощью ко мне. Хотя за разовой консультацией, хоть за созданием всего бизнес-процесса «под ключ».

Если ваша компания еще очень мала, нет даже своего HRa, то можете делегировать перечисленные здесь действия внешнему исполнителю. Но и ему нужно будет правильно поставить задачи, сформулировать ваши цели, описать образ идеального для вас результата, перечислить то, что вас разочарует.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ

СВЕТЛАНА ШАБАНОВА,

бизнес-консультант

Когда перед руководителем стоит задача поиска новых сотрудников, то возникает и много сопутствующих задач. Впрочем, некоторые руководители ограничиваются лишь наймом новых людей в отдел продаж. А о каких же сопутствующих задачах идет речь? Самые основные — это задокументированные должностные обязанности будущих сотрудников, это система адаптации и обучения. А также подготовка осуществления всех практических шагов по адаптации и обучения новых продавцов. То есть у вас не просто должна быть на бумаге прописана система адаптации и обучения новичков, а подготовлено все к проведению всех необходимых шагов по адаптации и проведению обучающих мероприятий.

Не раз приходилось сталкиваться с тем, что в отдел продаж нанимают новых людей, и только потом начинают задумываться о том, что их неплохо было бы обучить прежде чем доверять им самостоятельную работу с клиентами. А также при этом могут отсутствовать задокументированные

должностные обязанности, и в итоге ни сам новичок, ни его руководитель не понимают круг его обязанностей, что впоследствии приводит к непониманию и конфликтам. И когда новые сотрудники выходят на работу и не понимают, какие задачи перед ними стоят сегодня, что их ждет завтра, то они испытывают сильнейший стресс. И не каждый его выдерживает — многие уже на следующий день не выходят на работу.

Но проблемы этой вообще могло не быть, если бы все было готово заранее. Поэтому если вы пришли к выводу, что надо искать новых сотрудников в отдел продаж, оцените, насколько вы готовы к их приему. Представьте, что уже завтра придет на работу новый продавец — распишите, какие задачи вы ему поручи-

те. Будет ли он проходить обучение. Если нет, то как он поймет специфику ваших продаж. Может быть, вы дадите ему ознакомиться с Книгой продаж или у вас для таких случаев есть обучающий видеокурс. Если обучение предусмотрено для новичков, то в какой форме оно будет проходить, подготовлена ли программа начального курса обучения, кто его и в какое время будет проводить. Все это должно быть продумано и подготовлено заранее, иначе новички выйдут на работу, а занять вам их будет нечем. А такое положение вещей, как мы уже говорили выше, приводит к уходу новых сотрудников.

Следовательно, если у вас нет системы адаптации и обучения новых сотрудников, то сначала разработайте ее, продумайте, как это будет

ЕСЛИ ВЫ ПРИШЛИ К ВЫВОДУ, ЧТО НАДО ИСКАТЬ
НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В ОТДЕЛ ПРОДАЖ,
ОЦЕНИТЕ, НАСКОЛЬКО ВЫ ГОТОВЫ К ИХ ПРИЕМУ.