

Практика подбора



Почему при огромном предложении на рынке труда вакансии продавца во многих магазинах остается «вечногорящей»? Причины — неправильная постановка задачи и ошибки при приеме на работу.

Розничным компаниям недостает квалифицированных продавцов, и часовые магазины не являются исключением. Вакансия продавца по-прежнему остается самой горячей во многих компаниях. В то же время на рынке труда, как и на любом другом, сегодня есть все что угодно, в том числе и люди, желающие работать продавцами. Вакансия размещается в СМИ, кандидаты звонят и высылают свои резюме, лица, ответственные за предварительный отбор кандидатов, проводят многочисленные собеседования. Казалось бы, конкурс на вакантное место подходит к концу. Но кандидаты оказываются «ни рыбой ни мясом», или уходят через короткое время, или их «уходят». Поиск не прекращается...

Почему так происходит

Существует целый ряд факторов, в силу которых вакансии продавца в розничной компании становится «вечной». Вот некоторые из них:

1. недостаточная квалификация менеджера, проводящего первичный конкурсный отбор;
2. несбалансированные требования к кандидатам;
3. организационная структура розничного бизнеса, ограничивающая возможности карьерного роста продавца внутри одной компании.

Поиск, подбор и адаптация персонала — детали одного механизма, который дол-

жен работать как часы. Суть этого механизма заключена в ответах на три вопроса: кто, где и как.

Первый вопрос — кто ищет. Понимаю стремление владельцев компаний сэкономить на найме менеджера по персоналу или на обращении в специализированную рекрутинговую компанию, равно как и их убежденность в том, что никто лучше самого руководителя фирмы не знает особенностей конкретного бизнеса и не сможет подобрать идеальных людей. И, тем не менее, лучше всего поручить процесс поиска персонала профессиональному рекрутеру.

Опытный рекрутер составит эффективный текст объявления о вакансии, разместит в «правильных» СМИ, отследит эффективность размещения, задействует дополнительные средства поиска персонала. Он не отложит в сторону резюме кандидата по причине его дословного несоответствия заявленным требованиям, а разглядит в нем смысловое или потенциальное соответствие. Не будет «применять кандидата на глазок» и в конце рабочего дня сможет идентифицировать, кто из приходивших сегодня на собеседования Иванов, кто Петров и кто Сидоров. Опытный рекрутер сможет ответить на два оставшихся вопроса: где и как. Единственное условие — он должен знать кого искать.

Нежданый зверь

«Найди то, чего на свете вообще не может быть» — приказывал своему холопу герой известной сказки Леонид Филатов.

Увы, задача, которая ставится перед рекрутером, зачастую очень похожа. «Размытые» требования к кандидату, оформленные в форме типовой заявки, с акцентацией на пол, возраст, образование являются не самым лучшим подспорьем даже опытному специалисту. Такие требования к личным качествам продавца, как активный и покладистый, превращают менеджера по персоналу в героя произведения Ильфа и Петрова, которые искали клад, которого не было. Ибо активный и покладистый — это два разных человека или продукция компании Procter&Gamble: шампунь и кондиционер в одном флаконе.

Частой причиной образования вакансии, которой со временем присваивается статус «ялпотекущей», являются завышенные требования к кандидатам. Так ли важно наличие, например, высшего образования? Предположим, известно, что родители одного из кандидатов слесарь и уборщица, а родители другого бухгалтер и юрист. Кому из них вы быстрее «присудите» наличие высшего образования? Требование «обязательного высшего» заменило сегодня архаизм «из порядочной семьи» и зачастую является просто синонимом грамотной речи, цивилизованных манер, широкого кругозора и прочих человеческих достоинств. На самом деле для продавца высшее образование скорее станет помехой, ведь большинство владельцев дипломов имеют более дальние намерения, чем большую часть своей жизни работать за

прилавок, пусть даже на ларьке, а одного из престижных салонов.

Не только обязательные высшие образование является причиной возникновения текучести кадров. Компания, устанавливающая требования к кандидатам половозрастными размерами, например, такие как женщины до 30 лет, тоже организует текучесть кадров по собственному желанию. Чаще всего женщина до 30 лет это потенциальная мама, уже мама, у которой часто болеет ребенок (а мама как раз в эти дни посидеть не может), или женщина, вынашивающая карьеру. Таким обра-

зом, постоянная текучесть кадров является следствием неэффективной кадровой политики.

Приведу пример. При поиске продавца винного салона в одной московской розничной компании, специализирующейся на рынке дорогих вин и гарден, я проводил профессиональное тестирование 100 кандидатов с использованием теста, аналогичного приведенному на этой странице. Как оказалось, при прочих равных параметрах, наименьшее количество правильных ответов на эти вопросы дали именно кандидаты в возрасте до 25 лет (15%).

Портрет идеального кандидата

Для того чтобы опытный рекрутер быстро и качественно решил задачу о том, где искать продавца и как определить соответствие потенциального кандидата вакантной должности, ему необходим портрет (профиль) идеального кандидата вашей компании. Возможно, именно рекрутер и сделает его предварительную записку. Все недостающие штрихи дописуют клиенты, продавцы, сотрудники других отделов и руководители, взаимодействующие с продавцами. Каждый из участников укажет на

Образец профессионального теста

1. Как Вы поступаете в том случае, если не знаете ответа на вопрос клиента

- Предумываю ответ
- Признаюсь, что не знаю ответа
- Делаю вид, что не услышал (а) вопроса
- Прошу помощи у более опытного коллеги

2. «Зрительный контакт» с клиентом необходимо поддерживать

- На этапе установления контакта
- В момент предъявления аргументов
- При ответе на возражения
- В течение всего времени взаимодействия с клиентом

3. Какие из перечисленных фраз являются «сигналами» клиента о готовности сделать покупку

- «Мне хотелось бы сравнить этот образец с другими подобными»
- «Пожалуй, это интересно...»
- «А что бы Вы мне посоветовали?»
- «Возможны ли какие-то скидки?»
- «Мне нужно посоветоваться с мужем (женой, тещей, руководителем, соседом)»

4. Что, скорее всего, вызовет негативную реакцию клиента

- Заносчивое поведение менеджера
- Несколько высокомерное поведение менеджера
- Общенье «на равных»
- Несовпадение личности менеджера и личности клиента
- Игнорирование вопросов клиента

5. При презентации товара особенно важно обратить внимание

- На технические детали и подробности
- На потребительские свойства продукции
- На известность торговой марки
- На цены и скидки
- На предлагаемое сервисное обслуживание

6. Если клиент Вас раздражает

- «Надо взять себя в руки»
- Лучше передать его коллеге
- Он бесполезен для меня и для фирмы
- На такие мелочи я не обращаю внимания
- Клиент есть клиент, он не может раздражать

7. Что означает понятие «покупка»:

8. Что означает понятие «продажа»:

9. Какие факторы, по вашему мнению, влияют на продажи:

10. Если к Вам обратится представитель проверяющих органов с вопросами или требованиями, то Вы:

недостаточно личные качества, знания, навыки, которые являются в его работе самыми важными. Полученные характеристики отличаются от синонимов и однозначно интерпретируются.

Профиль продавца состоит из основных, второстепенных характеристик и дополнительных пожеланий к кандидату. Определенные личные качества становятся основной характеристикой идеального кандидата, а опыт работы второстепенной, если компания обучает новых сотрудников, и с точностью до наоборот, если она предпочитает брать готовых специалистов. И в том и в другом случае такие параметры, как пол, возраст и образование, являются дополнительными пожеланиями к кандидатам.

Подобно тому что портрет останется «задней», если художник не уловит и не передаст настроение своего клиента, мотивы, побуждающие кандидата стать сотрудником вашей компании, должны совпадать с общими мотивами компании. Иными словами, мотивация кандидата не должна противоречить целям и задачам бизнеса. Но это уже тема для отдельного разговора, равно как и об адаптации персонала.

Как определить соответствие потенциального кандидата идеальному портрету? В ходе традиционно принятых при отборе персонала телефонных интервью, анкетировании, тестирования и собеседования. Поговорим подробнее про каждый этап.

Телефонное интервью

Цели телефонного интервью — провести диагностику психического здоровья респондента, выявить формальное соответствие его квалификации и личностных качеств профилю идеального кандидата компании и при наличии такового презентовать вакантную должность. То есть телефонный разговор — первичный «фильм», отснятый совсем непригодных сотрудников. И если про вторую заданную (формальное соответствие требованиям) работодателем во время звонка помнит, то про первую (диагностику психического здоровья), как правило, забывает.

Что должно вас настораживать в разговоре:

- собеседник делает неуместные предположения, неадекватные ситуации поиска работы, например: «А что, если вы передадите эту информацию в органы безопасности?»;

- ярко выраженная эмоциональная реакция при ответах на вопросы раздражения, гнева, обиды;

- собеседник не сразу понимает вопросы, с трудом переключается на следующий вопрос, делает слишком длительные паузы;

- нежелание отвечать на вопросы, например, на вопрос «Что вы закончили», следует ответы «Зачем вам это нужно», «Я не могу об этом говорить»;

- отвечая на ваш вопрос, респондент постоянно уходит в сторону, говорит о посторонних вещах, переносит ненужные подробности. Например, на вопрос «Что вы закончили» следует ответ: «Я закончил МИЭТ. Знаете этот ВУЗ? Он расположен... Такое большое красное здание. Говорят, что сейчас его будут закрывать»;

- в речи собеседника присутствуют неартистические проявления: покашливание или смехик.

Некоторые менеджеры по персоналу заменили телефонное интервью электронной перепиской. Их главный аргумент: экономия временных ресурсов. При этом они тратят гораздо больше времени на собеседования с неподходящими кандидатами. Причина в том, что переписка не позволяет решить первую из двух задач интервью.

Анкетирование

Обычно кандидат высылает по электронной почте свое резюме или приходит с ним. Но есть вопросы, необходимые для получения более полной информации о кандидате, ответы на которые вряд ли будут в его резюме. Поэтому всем кандидатам рекомендуется заполнить небольшую анкету. Для удобства и наглядности анкета достаточно одного стандартного листа (формата А4). Первый блок вопросов — это общая информация о кандидате. Второй блок касается наличия опыта работы и необходимости найма, а третий — ответы кандидата. В конце анкеты ставится число, подпись кандидата и его непосредственного потенциального руководителя. Образец типовой анкеты кандидата на должность продавца салона (торговой точки, магазина) приведен на странице 75.

Психологическое тестирование

Существует множество методов, позволяющих определить наличие необходимых личных качеств в кандидате. Популярными многофакторные тесты, например, такие

как тест Р. Кеттелла или MMPI, помогут определить степень выраженности основных личных качеств испытуемого. Минусы этих тестов — кандидату понадобится свободный компьютер и много времени для того, чтобы их заполнить.

Для оценки личных качеств кандидата не обязательно проводить достаточно использовать небольшие тесты. Например, тест К. Томаса «Поведение в ситуации выбора» позволяет определить уровень конфликтности кандидата, а тест «Характер сотрудника» Кавендиша А.К., Подлесных В.И., Сировой Л.С. отношении кандидата к себе, людям, делу и вещам. Можно ограничиться мини-тестом, например «Геоэтрические фигуры», который мы вместе в анкете кандидата.

Первая выбранная фигура указывает на доминирующие черты характера и особенности поведения. Какие-либо черты остальных фигур могут дополнить информацию о личности испытуемого. Последняя выбранная фигура укажет на особенности людей, контактировать с которыми кандидату будет трудно.

Если выбран квадрат, то оцениваемый — неутомимый труженик. Трудолюбив, стремится довести начатое дело до конца. Как губка поглощает информацию, именно поэтому его считают эрудитом. Аккуратен, любит порядок, внимателен к деталям и подробностям.

Если выбран треугольник, то оцениваемый — по натуре лидер. Целеустремлен и уверенно движется к намеченной цели. Энергичен, уверен в себе, в своих поступках и делах. Не терпит критики, категоричен в оценке людей и принятии решений.

Если выбран круг, то оцениваемый общительный и добрый человек. Чужую боль и радость он переживает как свою. К нему добровольительно относятся окружающие его люди. «Круг» является хорошим покровителем. В любой ситуации стремится к миру, поэтому болезненно переживает конфликты. Но именно поэтому проявляет решительность и твердость в этнических проблемах. Веще честности и справедливости для него иного нет.

Если выбран зигзаг, то оцениваемый обладает творческим мышлением, развитым эстетическим чувством. Логика зигзага трудно предугадать. Легко комбинирует разнородные идеи, остроумен, но нередко бывает конфликтной личностью. Не любит выполнять установленные правила поведения, предпочитает беспорядок на рабочем столе. Если ему позволяют работать по ско-

АНКЕТА КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ:

Ф.И.О.: _____
 Источник информации, из которого Вы узнали о вакансии: _____
 Сколько времени Вам необходимо, чтобы приступить к работе на новом месте: _____
 Минимальный уровень оплаты труда: _____ Желаемый уровень оплаты труда: _____

1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

Дата и место рождения: _____ Гражданство: _____
 Адрес постоянной регистрации (прописки): _____
 Адрес фактического места жительства: _____
 Ближайшая станция метро: _____ Телефон: _____
 Семейное положение: _____ Кол-во детей: _____ Их возраст: _____
 Наличие военного билета: _____ Судимости: _____ Увольнения по инициативе работодателя: _____

Я БОЛЕЮ: никогда, 1 раз в год, 2–3 раза в год, часто, у меня есть хронические заболевания, у меня есть противопоказания к работе по состоянию здоровья

Я ВЫКУРИВАЮ: меньше пачки в день, пачку в день, больше пачки в день, когда волнуясь, на работе не курю, совсем не курю

2. ОПЫТ РАБОТЫ:

Мой опыт работы:	Менее года	Около года	Более года	Более 3-х лет
В продажах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
В розничной компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Продавцом часов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
С кассовым аппаратом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
С бухгалтерской документацией	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
С компьютером	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
С оргтехники	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
С наличными деньгами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
С пластиковыми картами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
На последнем месте я работал (а):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
На предпоследнем месте я работал (а):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
На предыдущем месте я работал (а):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Что, по Вашему мнению, требуется от человека на том месте, на которое Вы претендуете:

Какие критерии являются для Вас наиболее важными при выборе работы в нынешней ситуации:

Какие главные проблемы (личные и профессиональные) Вы хотели бы решить в течение предстоящего года:

Сможете ли Вы быть руководителем торговой точки (администратором салона, директором магазина):

4. МИНИ-ТЕСТ «Геометрические фигуры»:

Выберите одну из фигур и рядом с ней поставьте цифру 1. Пронумеруйте остальные фигуры в порядке Вашего предпочтения.



Дополнительная информация, которую я считаю нужным сообщить: _____

Подтверждаю верность информации и даю свое согласие на ее проверку:

« ____ » _____ 200__ г.

Подпись

Руководитель структурного подразделения:

« ____ » _____ 200__ г.

Подпись

Расшифровка подписи:

ему и поощряют, то он успешно генерирует идеи и методы работы.

Если выбран прямоугольник, то оцениваемый не удовлетворен тем положением в обществе, которое он занимает сейчас, и все время ищет чего-то лучшего. Не имеет четко осознанной цели, часто меняет свои решения, имеет низкую самооценку. Он чрезмерно доверчив, внушаем, наивен. «Прямоугольность» — стадия временная.

Профессиональное тестирование

Профессиональное тестирование кандидата целесообразно проводить, если основными характеристиками профиля идеального продавца вашей компании являются наличие опыта аналогичной работы и навыки работы с клиентами. Вопросы к кандидатам обычно разрабатывает руководитель, ответственный за продажи, совместно со службой персонала, если таковая имеется. Инструкции к такому тесту просты: кандидат должен набрать не менее 60 процентов правильных ответов. Главное, на что следует обратить внимание при разработке профессионального теста, это степени сложности вопросов. Проверить тест на уровень сложности можно «обкатав» его на уже работающих продавцах. Если на большую часть вопросов не смогли правильно ответить даже самые успешные продавцы или, наоборот, подавляющее количество продавцов ответили правильно почти на все вопросы, — тест неадекватен.

Поскольку случаи, когда кандидат уже имеет опыт работы в продажах часов, довольно редки, вряд ли имеет смысл создавать специальный тест на знание специфики работы в часовом магазине. А вот тест на общие знания теории продаж уместен в любом случае. В качестве основы для такого теста можно взять образец, приведенный на стр. 73.

При анализе ответов на вопросы с 1-го по 9-й важно оценивать не владение кандидатом тоннами фактурно-технических понятий из учебников, а манеру изложения их своих мыслей и соответствие его понятий представлениям компании. Таким образом можно «принереть»: разговариваете ли вы на одном или на разных языках.

Что касается ответа на вопрос № 10, то в каждой компании должна быть четкая установка, что должен делать или не делать продавец в подобных случаях. Этот вопрос в равной степени относится и к кандидату, и к работодателю, который (если его продавец

не получил инструкцию на этот счет) призывается и примет соответствующие меры.

Собеседование

Соответствие личным качеств кандидата профилю идеального продавца можно определить по невербальным признакам в процессе собеседования.

Например, уровень коммуникабельности определяется по степени многословности кандидата: много ли он рассказывает о себе или предельно лаконичен, подробно ли отвечает на вопросы или «закрывается» (смущается, неловко себя скрывая), задает ли сам вопросы или только отвечает на них.

Уровень энергичности выветляется по самочувствию кандидата: выглядит ли кандидат бодрым, «выдохся» ли он в конце собеседования или такой же активный, как и в начале.

Аккуратность можно оценить по опрятной одежде и почерку.

Эмоциональную зрелость можно определить по настроению кандидата (равное ли оно или он волнуется, раздражается, расстраивается, обижается на лишние или неприятные для него вопросы).

Стрессоустойчивость выветляется методом проведения стресс-интервью, суть которого в том, что в любом сообщении кандидата находится негативный аспект, представляющий его в неприглядном свете. Например, на фразу кандидата о том, что на прежнем месте работы он выполнял дополнительные поручения руководства, можно сказать:

— Иначе говоря, ваше руководство действовало по принципу «кто берет, того и грузят»?

— Получается что так.

— Значит, вы выполняли работу за других сотрудников, тем самым провоцируя паразитизм и безответственность у ваших коллег?

— Ну что вы, я всегда придерживаюсь должностной инструкции.

— То есть вы хотите сказать, что вы формалист и, следовательно, не умеете работать в команде?

Реакция на стресс может быть разной: некоторые тулеются, молодые дамы могут заплакать, конфликтные кандидаты могут хлопнуть дверью. Делайте выводы, как они будут взаимодействовать со словесными клиентами.

Ориентация на развитие (умение самостоятельно идентифицировать зоны недостаточности собственной квалификации, повышать их самостоятельно либо информ-

ровать о них, запрашивая внешнее или внутреннее обучение) или так называемая «обучаемость» (очень важный параметр, если речь идет о том, что компания проводит набор новичков без опыта работы с последующим обучением). Косвенные признаки, указывающие на обучаемость кандидата, это внимательность и память, которые можно проверить, задав кандидату сразу несколько вопросов. А также умение поглотить информацию, которое можно выявить с помощью теста «геометрические фигуры». Кроме того, на хорошую обучаемость кандидата указывает его ответ на вопрос о том, сколько ему понадобится времени, для того чтобы освоить новый участок работ.

Умение продавать это не только комплекс определенных личных качеств и навыков, но и способность, как говорится, от бога. Способности можно выявить, предложив кандидату поиграть в ролевую игру, в которой вы берете на себя роль настойчивого (капризного, агрессивного, пассивного, разговорчивого) клиента, а он продавец, желающего продать любой предмет, например, принадлежащие ему часы, авторучку и т.д.

Подведение итогов

После того как вся информация о кандидате собрана, можно составить соответствующий кандидату портрет (профиль) в процентах. Если процент соответствия не менее 60, его можно брать на работу, планируя о том, что прибыль компании по-прежнему приносит не идеалы, а реальные люди.

P.S.

Является ли приятная (распологающая, презентабельная) внешность основной, второстепенной характеристикой или дополнительным поводом к кандидату? Некоторые компании предпочитают идеальный корпоративный стиль одежды, опрятность и выучку внешним данным, некоторые считают наличием презентабельной внешности одной из основных характеристик. В одной из книг Харви Маклея в прочла историю о том, как одна компания в Америке зашла на рынок в дорогой салон одежды продавая карлика. Для всех посетителей процесс посещения салона и покупки одежды оказался незабываемым даже спустя годы. Что это: неудачный портрет, рекламный ход, креативный подход?

Светлана ЗЕЛЕПУХИНА
Независимый HR-эксперт