

➔ Как нанять эффективного руководителя департамента продаж в «B2B»-компанию



Алла Коняева,
канд. психол. наук, партнер Группы компаний «Алла Коняева и партнеры»

В пятой части статьи продолжается описание видов интервью, по результатам которых рекрутер отбирает финалистов для рекомендации заказчику вакансии

Исследование компетенций как составная часть глубинного интервью

В Украине рекрутеры используют два способа оценки компетенций.

Первый способ — по описанным заранее шкалам компетенций, включающих примеры поведенческих реакций на разных уровнях.

Приведу пример поведенческих индикаторов шкалы оценки для компетенции «Воздействие и влияние». Уровень ее развития оценивается по шестибалльной шкале — от «0» до «5». Каждому баллу соответствует описание-образец типа поведения. Суждение выносится на основании срав-

нения реального поведения с образцом. Этот способ измерения удобен, но только в том случае, когда речь идет об измерении уже описанной компетенции.

В таблице «Шкала для оценки компетенции «Воздействие и влияние» представлены *поведенческие проявления* — убеждающие действия в отношении одного или группы людей, включая 1) уговаривание, 2) прямое и/или косвенное влияние на формирование отношения, впечатления, намерения относительно предметов, людей, их будущих поступков и ситуаций.

Результатом воздействия является готовность а) поддерживать суждения, оценки или планы влияющего субъекта, б) следовать в рамках предлагаемых им планов, в) видеть на протяжении определенного

Начало статьи см. МП №№ 11-12 2013, №№ 2-3 2014.

Οαε εαε ατ εδοα τ τ τ γοεу «ετ τ τ αοατ οεε» ατ ηεο τ τ ο αααοοηу ατ οу-εα ητ τ οу, τ ατ сτ α-ο ηατ η τ τ сεοεη: α γοτ ε ηοαοα γ τ ητ τ αυααηη τ α τ τ οαααεατ εε Ε. Ντ ατ ηαδ ε Ν. Ντ ατ ηαδ, αατ τ τ α ετ εαα «Ετ τ τ αοατ οεε»:

Компетенция — ααсτ ατ α εα-αηοατ ετ εεεεαοοτ α, ετ αηυαα τ δε-ετ τ τ α τ οτ τ οατ εα ε γο-οαεοεατ τ τ ο ε/εεε τ αεεο-οατ ο (τ α τ ητ τ αα сαδατ αα οηοατ τ αεατ τ υο εδοεαδεαα) εητ τ ετ ατ εη α οαατ οα εεε α αδοαεο ηεοοαοεуο.

Базовое качество — αεοατ ετ εαααυαу, οηοτ ε-εααу +αηου εε-τ τ ηοε, τ τ οαααεуηυαу αυ-ατ ο ααδεατ οτ α τ τ αααατ εу εεε τ υοεατ εу, οαητ οτ ηοδατ уηυαуηу τ α οαсεε-τ τ υα ηεοοαοεε ε ατ ητ οτ εсατ αуυαуηу сτ α-εοαεуτ υε τ αδετ α αδατ ατ ε.

Причинное отношение — ετ τ τ αοατ οεу τ οαατ τ οαααεуαο εεε αυсυαααο τ τ οαααεατ τ τ α τ τ αααατ εα ε εητ τ ετ ατ εα.

На основе критериев — ααεηοαεοαεуτ τ τ οτ ατ τ сεδοαο οτ οτ οαα εεε τ ετ οτ α εητ τ ετ ατ εα, ετ οτ οτ α εсτ αδοуαοηу αυααεατ τ υτ εδοεαδεατ .

Α ητ τ οααοηοαεε η γοετ τ τ οαααεατ εατ ετ τ τ αοατ οεу τ οααηοααεуαο ητ ατ ε ηετ τ οτ τ τ ετ τ τ ε-εαεηυ οοτ τ ε-αηεεο τ τ ηοοτ ετ α, α ετ οτ ουο τ οααηοααεατ υ:

- ✓ τ αοαс ηεοοαοεε;
- ✓ τ αοαс ααεηοαεу;
- ✓ ετ αααοαεуτ υα ε αεοοαδατ οεαεуτ υα τ οτ αδατ τ υ αυτ τ ετ ατ εу;
- ✓ ηοατ υ τ ατ γοε, α ετ οτ ουο οδατ γοηу τ αοαсυ, τ αοαοτ υ τ οτ οευο ααεηοαεε;
- ✓ ηοααηοαα ετ τ οοτ εу ε ετ οδαεοεε, τ αηοοτ ατ τ υα τ α τ αεααατ υε οαсευοαο ε οαεουοη ετ οτ οτ αοεη τ αατ ατ ηοεαατ εε;
- ✓ ατ сτ τ αετ τ ηοε уεηοδατ τ εуοεε οηατ ατ τ ατ τ τ υοα οαсδαοατ εу οαατ εεο ηεοοαοεε α αοαο-υαα οαατ αα τ τ αααατ εα.

периода результаты этих поступков — в рамках формата и ракурса, запрограммированных воздействующим субъектом.

Второй способ измерения применяется для тех случаев, когда готового описания компетенции у рекрутера нет: его называют — оценка по методу «звезды» (*STAR*). Суть подхода в том, что к исследованию любой компетенции применяется один и тот же алгоритм анализа: метод «звезды из пяти лучей».

Развитая компетенция/звезда имеет пять составляющих «В»:

$$P_k = B_1 + B_2 + B_3 + B_4 + B_5,$$

P_k — развитая компетенция;

B_1 — внутренний план решения проблемы;

B_2 — внешняя реализация плана;

B_3 — внутренняя проверка эффективности реализации и необходимая коррекция предыдущего плана;

B_4 — внешняя реализация откорректированного плана;

B_5 — внутренний анализ результатов, выводы, переносы в будущее усвоенных уроков.

Я не буду сейчас отвлекать внимание читателей описанием конкретных примеров применения данного метода оценки компетенций (подробно о нем можно прочитать в моей статье «Подготовка соискателей вакансий к интервью по компетенциям»¹).

Для контекста данной статьи важны следующие моменты:

¹См. *МТ №5 2005*; www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=256

Табл. Шкала для оценки компетенции «Воздействие и влияние»

| Тип поведения | Поведенческие проявления | Оценка, баллы | Уровень развития |
|---|--|---------------|------------------|
| Í á í ðí ááí í í ðòðèðí ááí | Í á áí áðèáááááááááá á í ðí èíðí áúçááá, ñíúèáááááá í á óíðáí í áèáí í úá í í ðí ú è èçáááá èí ðòðèðèèè | 0 | 1 |
| Í áí ðèèðúóúá óáí áí ðú | <ul style="list-style-type: none"> • Èíí í èúçóáó í áí ðèèðúóúá óáí áí ðú á í áíðèááí èè èèè í ðáçáí ðàòèè • Ííí áá è ñí í áá í áðáúáááááá è çáðááí ì ó ñí ùíèó, èíí í èúçóáó ááí í úá èèè èí í ðèáóí úá í ðèí áðú • Í á í ðèíí í ñááèèáááááááááá í í á óðí ááí ú áóáèðí ðèè | 1 | 2 |
| Í í í áí +èíèáí í úá í í í úòèè óáááèòú | Í ðèí áí ýáó ðáçí úá í í í úòèè, í í í á í áúçáóáèúí í í í áíðèáèáááááááááá í í á áóáèðí ðèð | 2 | 3 |
| Ðááí ðááó í áá ñí çááí èáí áí ááðèý, áí ñí èóúááááá ñí ððóáí è-áíðáí | <ul style="list-style-type: none"> • Í áðáúáááááááááá è èí ðáðáíáí èèè óðí áí í áóáèðí ðèè • Èúáó áí çí í áí í ñèè, +ðí áú í è-úè èí ðáðáíú í á óúáí èýèèú • Í ðí ýáèýáó ñí +óáíðèáèá è í í í èí áí èá è èí ðáðáíáí è ýí í ðèýí ððóáèð, èíí í èúçóáó í í í èí áí èá áèý ñí çááí èý í óááóí úó ì áð í á áí çðáèáí èý | 3 | 4 |
| Í í í áí +èíèáí í úá ááèíðáèý í í í èáçáí èð áèèýí èý | <ul style="list-style-type: none"> • Í ðááí ðèí èí ááó ááèíðáèý, èáæáí á èç èí ðí ðúó í ðèíí í ñí áèáí í è áóáèðí ðèè • Í í ááó áèèð-áúú òí ðí òí í ðí áóí áí í í á í áí áú-í í á ááèíðáèá áèý í èáçáí èý í í ðáááèáí í í áí áí çááèíðáèý | 4 | 5 |
| Áèèýí èá +áðáç áðóáèð | <ul style="list-style-type: none"> • Èíí í èúçóáó ýèíí áðóí á èèè óðáúð ñóí ðí í ó áèý í èáçáí èý áèèýí èý • Ðáçáèáááá è í í áááðèáèáááá ñáúú ðááí +èð èí í óáèóí á • Èí ááá ððááóááááá, çáðó-áááááá «çáèóèèíí í è» í í áááðèáèí è ñáí èð èááè è í èáí í á í í ðáðáí èð í ðí èçáí áíðááí í úó çááá+ | 5 | 6 |

✓ компетенция требует специфических условий для формирования, она не формируется вне опыта, умозрительно;

✓ оценка по «звезде» — это универсальный метод, который не зависит от специфики поведенческих индикаторов конкретной компетенции.

Когда рекрутер может приступить к этому этапу? — Когда интервьюируемый:

- 1) находится «в памяти» (погружен в воспоминания);
- 2) в рассказе о себе дошел до места, где обстоятельства уже сложились так, что компетенция может быть проявлена.

Вот тут-то мы и начинаем расспрашивать человека о процессе «разворачивания» ситуации во времени — в последовательности пяти «В». Важный нюанс, на который нужно обратить внимание: чтобы оценка компетенций прошла успешно, интервьюируемый должен точно понимать, какие поведенческие индикаторы будут свидетельствовать о том, что компетенция раскрыта.

Если предыдущие стадии интервью не несут специфической привязанности к должности интервьюируемого, то, переходя к

исследованию компетенции, мы становимся избирательными — целенаправленно выделяем фрагменты рабочего поведения для анализа «по звезде».

Поскольку тема данной статьи — подбор претендентов на вакансию директора по продажам для компании, ведущей бизнес в B2B-сегменте, то для примера логично выбрать те компетенции, наличие которых является обязательным условием успеха в данной должности. Для менеджера продаж, естественно, основной зоной ответственности является организация продаж со средним и длинным циклами, поэтому для него наиболее важны следующие кластеры компетенций:

А. «Межличностное воздействие и оказание влияния».

Поведенческие индикаторы:

- ✓ Готовится к дискуссиям заблаговременно, продумывает возможные варианты их исхода.

- ✓ Предвидит, какой эффект на воображение партнеров окажут его действия, различные способы коммуникации.

- ✓ Предвидит возможные возражения на высказанные идеи, предложения и заранее готовит аргументы по ним.

- ✓ При планировании обращается к информационным данным, фактам и цифрам, старается выявить причины.

- ✓ Высказывания хорошо структурированы и соответствуют предмету дискуссии. Использует конкретные примеры, пользуется наглядными средствами поддержки материала, демонстрации и т. д.

- ✓ При общении с равными по силе лидерами ведет себя уверенно, не проявляет агрессивности или пассивности.

- ✓ Добивается от других принятия своих идей и согласия, в том числе организуя и используя коалиции, «закулисную» поддержку идей.

- ✓ Для достижения определенного воздействия во время активного обсуждения намеренно предоставляет/удерживает информацию. Чтобы придать дополнительный вес своей точке зрения, ссылается на мнения/идеи авторитетов или просто других людей.

- ✓ Чтобы добиться принятия своих идей, идет на компромисс (если это необходимо).

- ✓ Демонстрирует знание групповых процессов и использует их для утверждения собственного лидерства в группе.

- ✓ Подчеркивает преимущества достигнутых результатов, используя факты и цифры.

- ✓ Использует информацию о допущенных ошибках для усиления своей позиции.



Б. «Построение отношений». Определенные компетенции: «Работа над построением или поддержанием дружеских, партнерских взаимоотношений или сети контактов с людьми, которые являются или могут когда-либо стать полезными для достижения целей, связанных с работой или организацией».

Поведенческие индикаторы:

- ✓ Тратит время на выявление ожиданий и предпочтений партнера по общению —

анализирует информацию, чтобы идентифицировать ключевые отношения, которые должны быть учтены или улучшены для достижения целей (своей деятельности или организации).

✓ Соподчиняет цели — отводит более высокий приоритет целям организации в сравнении с личными; сознательно работает над выстраиванием взаимопонимания с партнерами и внешними клиентами/контрагентами; готов поступиться личными краткосрочными интересами для формирования длительного сотрудничества.



✓ Исследует возможности партнерства — обменивается с потенциальными партнерами информацией, разъясняющей выгоды партнерства, обсуждает зоны потенциальных проблем; совместно определяет возможности и ожидания партнеров, чтобы учесть их при определении путей сближения конфликтующих потребностей.

✓ Формулирует и совместно определяет план и направление действий, ведущих к достижению взаимовыгодных целей; способствует облегчению соглашений по обязанностям каждого партнера и необходимой поддержке.

✓ Помогает партнерам достичь соглашения, поддерживает дух сотрудничества, ис-

пользует объяснение как способ поддержания ценности действий другого человека.

✓ Использует психологические поощрения — способствует порождению чувства «ценности и признанности», прислушивается к мнению других, повышает чувство собственного достоинства партнеров, сочувствует, вовлекает, раскрывает, поддерживает.

✓ Выстраивает дружеские отношения со многими людьми, к которым можно когда-нибудь обратиться за информацией или другой помощью.

✓ При необходимости (и если это не наносит ущерба организации) принимает на себя личную ответственность за решение проблем клиента/контрагента.

✓ Выполняет все обещанные и согласованные действия, объясняет коллегам важность качественного обслуживания для формирования партнерства с клиентом.

✓ Рассматривает возникшие ошибки с учетом интересов партнеров.

В. Ориентация на достижение успешного результата. Эта компетенция определяется так: «при руководстве другими сосредотачивается на достижении рабочих целей и следовании лучшим стандартам исполнения».

Поведенческие индикаторы:

✓ Устанавливает цели в работе, формирует приоритеты (по значимости), определяет критерии для оценки степени продвижения и достижения конечной цели.

✓ Устанавливает способы и методы промежуточного контроля, позволяющие выявить поведение, знания и навыки, требующиеся для достижения промежуточных и конечных целей; умеет определять и оценивать наличие и степень развитости необходимых знаний, навыков и поведения исполнителей.

✓ Создает ориентиры для узнавания, анализа и оценки ситуации. Помогает на-

капливать ресурсы, требующиеся для развития ситуации; поддерживает у участников уверенность в том, что им доступны возможности для решения проблемы; помогает преодолевать препятствия на пути к конечной цели.

- ✓ Создает алгоритмы, внедряет системы или использует методы достижения необходимых результатов, приобретает для этого новые знания, навыки и способы поведения.

- ✓ Оценивает выполнение — регулярно контролирует и обсуждает с исполнителем запланированные шаги, продвижение к достижению целей; оценивает и поощряет каждое достижение, поведение, знание и навык у подчиненных и других участников проблемной ситуации.

Чтобы показать, как формат глубинного интервьюирования может (через рассказ кандидата о себе) перетекать в исследование компетенций, рассмотрим несколько примеров. Это фрагменты «рассказов о себе» реальных кандидатов, в которых раскрывается структура компетенции «Ориентация на достижение успешного результата».



Пример 1.

Интервьюируемый 1. Работая в холдинге, я перешел на позицию «руководитель розницы». Точнее, мы пришли целой ко-

мандой: директор, финансовый директор, директор по закупкам и я. И рьяно взялись за перестройку продаж. Я принимал в этом активное участие...

Рекрутер. А лично Вам какую задачу поставили?

И 1. Сначала мы все вместе расписали масштабный фронт работы. Мне нужно было разработать Стандарты работы с клиентами.

Р. Вспомните, когда это было — осенью, зимой?.. Вы только что осознали, какая громадная проблема перед вами... О чем вы подумали в первый момент?

И 1. Первой мыслью было: «Все наладится». Мы все «горели» идеей! У меня в голове постоянно звучало: «За мной стоит наша команда. Не может быть по-другому! Нельзя останавливаться!»

Была поздняя осень, настроение менялось, как погода: слякоть, потом солнечно — и снова слякоть и солнце... Месяца два-три прошли в оживленной работе. Когда открыли магазины, они долго не выходили на точку безубыточности. Нет, ходовые товары разбирались, но оборотных средств постоянно не хватало.

А потом ушел исполнительный директор, и на целый месяц мы остались «обезглавленными»... На эту должность переманили сотрудницу *N* из компании *X*. Она быстро включилась: начала мониторить ситуацию и набирать свой персонал. Сначала убрала менеджера по персоналу и привела «свою девочку», практически без опыта. Потом в финансовый отдел попыталась взять человека, привела «своего» руководителя розницы.

Да, мне тогда было неприятно, дискомфортно. Даже думал уходить... Но как уйти, если за тобой команда, которую сам сформировал!?. Сказал себе: «Я здесь до победного конца».

Заметки рекрутера. Ì ðè àí àèèçà
yòàì à «Áí óððáí í èé ì èàí ì ðàøáí èþ
ì ðí àéàì Ù» ì ì æí ð ñààèàòü ì ðàáí ì èí æá-
í èà, ÷òí àèy èí òáðáüþèðòáì ì áí ààæí Ù:
✓ ì ñí çí àí èà çí à÷èì ì ñòè ì ðòààèáí -
ì ì è ì áððáá í èì çààà÷è;
✓ ì ðàááí ñòè Ùáí èà ì ì èí æèðáèüí ì áí
ðáçòèüðàðà.
Yóí «ì ì áí èòüáàáò» ááí yí áðàèáé.

Р. И что Вы сделали?

И.И. Начал выстраивать отношения с руководителем розницы. Стал предварительно объяснять ему свои идеи — чтобы и у него тоже возникали мысли, выгодные бизнесу и организации. В результате он стал моим соратником, а главное, получилось сохранить весь коллектив. Я верил, что изменения к худшему ненадолго, поэтому принял решение: продолжать делать свою работу профессионально! У вновь пришедших ребят действительно ничего не получилось...

Я всегда прислушивался к «старожилам»: чтобы быть в курсе дел, нужно «растить» свои отношения с людьми. А эти варяги начали все ломать... Поэтому и построить им ничего особо не удалось.

Когда понял, что проект будет закрываться — принял решение уходить. Четыре месяца продолжалась тяжелая стрессовая ситуация. Уходя с работы, не знаешь: убьют тебя/твоего подчиненного завтра или пока оставят... Война, короче.

Я за это время многому научился. Например, что отвлечься проще, если:

- ✓ думаешь не о себе, а о ком-то другом;
- ✓ глубоко анализируешь ситуацию («почему это происходит?», «что еще можешь сделать?» и т. п.).

Тогда тревожные мысли («а что же дальше?») уходят, как менее важные. Применяю это и сейчас. Вот, к примеру, наш ру-

ководитель — «мозг» и двигатель бизнеса. А вот у его жены много любимчиков, из-за чего между ними тлеет скрытый конфликт. Он-то ничего, а вот она из-за этого нервничает, срывается на людях. Я что делаю: выслушиваю, спокойно сопереживаю всем этим эмоциям и «беру паузу». Через полчаса — когда она уже переработала переживание, я прихожу, и мы вместе смеемся. Я вообще никогда не обостряю ситуацию. Руководителю нужно уметь «тушить пожар»... Вот у японцев есть правило: никаких эмоций на лице — спокойствие, рассудительность, хладнокровие. Я ему следую.

Заметки рекрутера. Èàè àèàèì , yòàì
«Áí áøí yý ðààèèçàòèy ì èàí à» ì áðáì àæà-
àòñy ñ yòàì àì è «Áí óððáí í yý ì ðí ááðèà yó-
òáèèèáí ì ñòè ñáí áé è ÷óæí é ðààèèçàòèè», ñ
«Áí àèèçí ì ðáñòðñí á» è «Ñèè÷áí èàì ñáí á-
áí ì ì ááááí èy ñ áí óððáí í èì è ì áðáçòáì è».

Р. Чему научила Вас эта ситуация?

И.И. Я всегда заставляю сотрудников думать. Людей нужно развивать. Например, я обучил продавца, затем он тоже должен кого-то обучить — тогда я могу поставить его старшим продавцом. И сам так поступаю: если мне завтра придется сдавать дела, то катастрофы не будет — я уже подготовил человека себе на замену. Механизм в любом случае должен функционировать.

...Мне дискомфортно работать в одиночку — привык делиться и растить подчиненных. И вообще люблю созидать. Наверное, моя миссия — сделать, чтобы здесь было лучше.

...У некоторых людей какое-то обостренное «чувство жабы». А я вот никогда не завидовал, я стремился.

...Люди должны понимать, что на всякую силу есть другая сила, на каждого полковника есть генерал. В рабочих отношениях уль-

тиматумы не срабатывают! У меня на доске лозунг: «Кто хочет, всегда достигнет. Кто не хочет, будет искать оправдания. Когда сталкиваешься со сложностью, не говори себе «нет», а найди причины проблемы и пойми, что нужно сделать, чтобы было «да».

Заметки рекрутера.

Где-то в начале 2010 года я работал в компании, которая занималась разработкой программного обеспечения. В то время я был менеджером по персоналу. Однажды мне пришлось провести собеседование с кандидатом, который претендовал на должность менеджера по продажам. В процессе собеседования кандидат рассказывал о своем опыте работы в различных компаниях, о своих достижениях и планах на будущее. Однако в какой-то момент он вдруг начал говорить о том, что ему не нравится работа в нашей компании, что он хочет уйти. Я попытался выяснить причины его недовольства, но он лишь молчал. В итоге собеседование закончилось ничем, а кандидат ушел. Позже я узнал, что кандидат действительно работал в нашей компании, но на другой должности. Это было очень странно, и я решил написать ему письмо, в котором спросил, почему он решил уйти. В ответ он написал, что ему не нравится работа в нашей компании, что он хочет уйти. Я был удивлен, но решил не обращать на это внимания. Однако через некоторое время я узнал, что кандидат действительно работал в нашей компании, но на другой должности. Это было очень странно, и я решил написать ему письмо, в котором спросил, почему он решил уйти. В ответ он написал, что ему не нравится работа в нашей компании, что он хочет уйти.

Сравним этот пример с тем, как та же компетенция «Нацеленность на результат», раскрывается у других интервьюируемых — в примерах 2 и 3.

Пример 2

Интервьюируемый 2. С начала этого года ответственным за принятие бизнес-процедур был финансовый отдел. Их цель — максимальная прибыль на одной машине, поэтому они ввели высокую минимальную цену, уменьшить которую в индивидуальном порядке было невозможно. Моя цель, как руководителя департамента, — увеличение объемов продаж. Достижение цели оценивается по результату — количество проданных машин. Я быстро понял, что у нас жесткий конфликт интересов, и что с этим нужно что-то делать.

Рекрутер. И что придумали?

И 2. Написал акционерам и генеральному менеджеру о конфликте интересов наших отделов. От генерального пришел ответ: часть претензий принимается. Но на самом деле приняли нюансы — установили меньший ко-

эффициент, а основную часть не приняли. Со временем еще что-то удалось выторговать. Когда попытался обратиться еще раз, меня грубо одернули — «поставили на место»: акционеры сказали «нет».

Обычно я пытаюсь привлечь союзника на свою сторону, поэтому обсуждал вопрос с финансовым менеджером — пытался доказывать. Пробовал войти в положение финансового отдела: признавая в целом правильность их подхода, описывал текущую ситуацию, объяснял наши процедуры, приводил доводы — почему минимальные цензы не подходят... Потом рассказывал о том, что именно хочу изменить, пояснял все на конкретных примерах.

Р. Чем закончилась эта ситуация? Чему она вас научила?



И 2. То, что приняли, активно использовал. То, что не приняли — отставлял, но возвращался к этому вопросу при подведении итогов квартала. Когда продажи не давали нужных результатов, говорил: «А помните, я предлагал вот это и это». И со своей стороны тоже старался поменьше принимать из того, что предлагал финансовый отдел.

Пример 3

И 2. Когда передо мной встает какая-либо проблема, я начинаю с анализа потребности — выясняю, в чем она состоит.

Р. Приведите, пожалуйста, конкретный пример.

И 2. Например, сейчас я ищу работу. Для чего она мне нужна? Чтобы жить мне и моей семье. Как можно найти эту работу?

Первый этап. Сажусь с листом бумаги и начинаю анализировать:



✓ Чего хочу? — Быть менеджером по продажам.

✓ Что у меня для этого есть? — Такие-то знания (записал), опыт работы, умения (какие тренинги пройдены).

Но все это — мои личные представления о том, что нужно менеджеру по продажам. А может быть они не соответствуют теперешним требованиям?

Второй этап. Начинаю собирать дополнительную информацию:

✓ Читаю газеты, изучаю формулировки — требования компаний в описаниях вакансий.

✓ Спрашиваю у знакомых, работающих на аналогичных позициях.

Третий этап. Затем начинается следующий этап анализа:

✓ что мне нужно дополнительно узнать?

✓ что необходимо прочитать?

✓ какой тренинг нужно пройти?

✓ как я могу достичь своей цели — найти «правильную» работу?

Четвертый этап. Проанализировав все возможные пути достижения цели, приступаю к поискам:

✓ обзваниваю агентства;

✓ откликаюсь на объявления;

✓ рассылаю свое резюме в те компании, которые меня заинтересовали.

Иногда приходится преодолевать сопротивление секретаря (например, не хочет принять резюме по факсу). Если не удается пройти напрямую, обхожу.

Пятый этап. Потом беру паузу: следует продумать, как показать компании, что я знаю и умею, и подготовиться.

Впервые понял, как важно системно подходить к поиску работы в 1993 году, когда осознал: я в этой стране чужой, поэтому выжить и обеспечить семье достойное существование смогу только в том случае, если буду лучше других. Лишь тогда меня смогут принять как равного.

...Вообще ко всем серьезным проблемам следует подходить системно. Бытовой пример: когда жена сказала, что нам нужно купить квартиру, я поставил цель — за полтора года заработать необходимое количество денег. Начал с уточнения: необходимое — это сколько? Стал анализировать факторы, влияющие на цену квартиры. Один из главных — место расположения, поэтому сразу решил, что выбираю район Киева «Теремки» (далеко от центра, но хорошая застройка). Далее — метраж. Третий параметр — тип дома (у жены «аллергия» на панельные). После этого можно было

сориентироваться по цене. Выясняя цену, общался со всеми знакомыми — от подростков до пенсионеров, и с брокерами шести риэлтерских агентств переговорил. Со знакомыми и соседями обсуждал — кто знает хозяев, которые продают свои квартиры, какой вариант приобретения является наиболее экономным и т. п. Для тесного сотрудничества выбрал одного брокера, которому и обрисовал: что мы хотели бы, и в каком доме. Через два года купил квартиру.

...Еще вспомнил случай, когда для достижения результата пришлось отказаться от привычных стереотипов. Начав руководить командой торговых представителей, я многого не знал. Коллеги посоветовали нужную литературу. Прочитал, как правильно промотировать фармацевтические препараты:

- ✓ заключить договора с дистрибьюторами;

- ✓ разместить препараты в аптеке, а затем работать с врачами — рассказывать им о продукции, заинтересовывать выписывать препараты больным.

Через какое-то время зашел в тупик:

Во-первых, удивляло, что половина выписанных врачами рецептов до аптек не доходит.

Во-вторых, узнал, что больной может, не заходя в поликлинику, прямо в аптеке спросить у провизора, что ему купить «от сердца». И провизор зачастую отпускает рецептурный препарат без рецепта (что абсолютно немыслимо, например, в Германии).

Осознал, что когда в соответствии с указаниями учебников и тренеров «грузили» врача кучей необходимой информации, по сути, делали только полдела. После этого настроил команду на активную работу с провизорами, что в итоге и привело к повышению продаж.

...Чему научился в области управления персоналом. Пришлось преодолеть (оказав-

шееся ложным) представление о том, что жители Украины безразличны ко многим вещам в бизнесе. Когда они поддакивали в ответ на мои замечания

Изредка просматриваю список — это очень интересно!

Готовя отчет об уровне развития компетенции, запрошенной для исследования клиентом-работодателем, рекрутер не делает выводов о том, подходит ли такая форма хронического рабочего поведения данному клиенту. Его задача — дать полную информацию, а задача клиента — принять решение о том, вписывается ли такое рабочее поведение в картину желаемого компании.

Структура отчета, которую я считаю наиболее удобной для клиента:

1. Наименование и краткое определение компетенции.

2. Перечень поведенческих индикаторов.

3. Описания компетенции с указанием степени развитости. Разворачивание данной оценки по *5B* с приведением расшифровок фрагментов интервью в качестве иллюстраций. То есть при оценке компетенции в круг ответственности интервьюера не входит право определять, подходит ли такой способ решения данному клиенту. Все характеристики «каким образом» он обязан описать в форме «прямой речи» интервьюируемого.

Затем клиент «примеривает» данную форму поведения к персональным корпоративным ожиданиям и выносит решение: «подходит/не подходит» кандидат на данную вакансию, то есть сможет/не сможет решить поставленные проблемы.

Завершив исследование конкретной компетенции, мы продолжаем движение по автобиографическому рассказу. Дойдя до места, где может быть раскрыта следующая из заказанных для исследования компетенций, процедура «погружения» повторяется.

Обычно в рамках «рассказа о себе» интервьюер целенаправленно исследует не более трех компетенций. Бонусом он еще получает информацию о степени обучаемости соискателя, так как интервьюирование по *STARS* — новый способ самоанализа трудовой биографии, который кандидат осваивает «здесь и сейчас», проходя этот процесс под наставничеством интервьюера.

Заканчивается рассказ исследованием актуальных мотиваций на смену работы. Это очень важно, исследовать их необходимо тщательно, записывать все составляющие дословно, так как они будут использоваться при формировании предложения. Все преимущества вакансии нужно будет «примерить» к мотивациям соискателя, а затем «одеть» предложение в определения, значимые именно для данного человека, несущие для него личностные смыслы.

Обычно глубинное интервьюирование в форме «Рассказ о себе» наполнено сильными эмоциями, личными переживаниями. Погружение в воспоминания — очень энергоемкий процесс, поэтому по его завершении нужно вернуть соискателя к более формализованной форме взаимодействия.

В качестве инструмента «приглушения» эмоций выступает регистрационная форма. Мы просим соискателя продолжить ее заполнение. Отвечая на несколько вопросов (знания/навыки), соискатель возвращается к формализованной, рационализованной форме взаимодействия.

Но и это еще не конец! Еще нужно выявить некоторые личностно-ценностные характеристики кандидата. Об этом этапе, а также о подготовке рекрутером итогового предложения напишу в заключительной части статьи.

Рисунки: Рон Лейшман



Окончание следует