



Методика проведения собеседования. Менеджер отдела продаж

2020 год

Этапы отбора сотрудников

Независимо от того, занимаете ли вы подбором самостоятельно или с помощью отдела кадров / кадрового агентства любой сотрудник должен пройти четыре этапа собеседования:

I. Анализ резюме – необходим для того, чтобы составить первое впечатление о кандидате и подготовить вопросы о его трудовой биографии для личного интервью.

Если резюме попало к вам в первозданном виде (а не после обработки кадровым агентством), не из специализированных источников, таких как hh.ru по оформлению также можно составить первичное представление о системности мышления, по тому как изложена и структурирована информация.

Проверяем опыт работы, время работы на одном месте (обращайте внимание на короткие сроки работы, частую смену сферы), указанное хобби, чтобы задать об этом вопрос. Обратите внимание на адрес личной электронной почты, она официальная или pupsik88@mail.ru

II. Телефонное интервью позволяет отсеять объективно неподходящих кандидатов на этапе первичного общения, занимает не 10 минут.

При звонке обязательно сообщайте, что получили резюме на вакансию менеджера по продажам и первый этап - телефонное интервью, которой займет не более 10 минут. Если кандидату не удобно сейчас (он может быть на рабочем месте), нужно договориться о времени, комфортным для обоих.

Примеры вопросов:

1. В какой компании вы работаете сейчас (входной, нейтральный вопрос)?
2. Какой опыт работы у него в продажах? (слушаем, что и как говорит. Люди, нацеленные на результат, говорят о сроках работ, успешности).
3. Я вижу в вашем резюме последнее рабочее место такое-то. Вы все еще там работаете? Что входит в ваши обязанности?
4. Почему вы выбрали эту профессию?
5. Если он будет приглашен на работу в вашу компанию, когда он сможет приступить?

Делаем выводы о том, насколько человек энергичен, понимаем, грамотно и связно ли он говорит и как быстро сможет выйти к вам на работу.

Полезный лайфхак: завершая телефонное интервью, если вы готовы пригласить кандидата на следующий этап, попросите его перезвонить вам, например, через час, чтобы вы предложили ему время встречи (потому что сейчас у вас нет под рукой расписания). Пару раз отвечайте на звонок и говорите, что пока до расписания не добрались, просите перезвонить и снова через определенное время.

Смотрите следующее:

а) соблюдают ли они сроки

б) звонят ли.

Это важно, потому что если после первой попытки человек сдастся, то представьте какой это будет продавец и как он будет дожидаться до сделки.

А если кандидат по телефонному интервью вас разочаровал (и резюме тоже вас не очень впечатлило) скажите, что сейчас идет этап телефонного интервью и, если вы до ... числа (возьмите 2-3 дня), ему не перезвонили, значит вы остановились на других кандидатах.

III. Анкетирование кандидата для определения уровня профессиональных навыков. На самом деле анкета не поможет это выявить и нужна совсем для другого. Профессиональные рекрутеры уверяют, что если кандидат вложил свое время и силы в какое-то действие, связанное с вашей компанией, ему сложнее без веской причины отменить личную встречу. Так вы сократите случаи, когда кандидат встречу подтвердил и не пришел на нее.

Тест. «Определение профессионализма продавца»

Как вы начинаете продажу?

1. Знакомством, кратким представлением себя и компании.
2. Короткой презентацией своего предложения.
3. Поиском потребности, пытаетесь заинтересовать.
4. Пытаетесь сразу заключить сделку.
5. Все перечисленное.
6. Не знаю.

Выберите основные этапы продаж:

1. Знакомство, выявление потребностей, заключение сделки.
2. Знакомство, выявление потребностей, презентация, работа с возражениями, заключение сделки.
3. Презентация, работа с возражениями, оформление сделки, аналитическая работа.

Какие качества менеджера по продажам помогут выстроить партнерские взаимоотношения с клиентом?

1. Знание продукта, владение техникой продаж, уверенность в себе, энтузиазм.
2. Компетентность, знание основ маркетинга, владение техникой продаж.
3. Понимание специфики бизнеса, умение руководить, умение совершать сделки.
4. Первое и второе.
5. Ни одно из них.

Что необходимо для грамотной презентации?

1. Понимание всех достоинств и недостатков своего товара.
2. Понимание потребностей клиента.
3. Оба варианта.

Что лучше всего использовать при работе с возражениями?

1. Уточняющие вопросы.
2. Ситуационные вопросы.
3. Метод СПИН.
4. Личный дар убеждения.
5. Все перечисленное.

IV . Личное интервью - логика проведения собеседования, описанная ниже может применять как к кандидатам с опытом работы в продажах, так и без него. Для кандидатов без опыта работы профильные вопросы задаются для того, чтобы понять как рассуждает кандидат, насколько верно он мыслит.

Время проведения собеседования: оптимальное время общения 30-40 минут, как показывает практика решение о том, нравится кандидат и видите ли вы его частью своей команды принимается в первые 5 минут, остальное время вы «подтягиваете» аргументы под свое решение.

Организационные моменты: условно время собеседования должно быть поделено на 4 части:

1. Дорожная карта: обозначение времени собеседования и его частей. (Наша встреча займет 30-40 минут, сначала я расскажу о нас, потом мы поговорим о вас и у меня будут вопросы, затем вы сможете уточнить то, что интересно вам)

2. Вступительное слово: рассказ о компании, о причине возникновения вакансии и очень коротко о функциональных обязанностях. Это необходимо, для того, чтобы кандидат смог успокоить волнение и оглядеться. Занимает 2-3 минуты.

Это важная часть, чтобы продать ему компанию и себя как потенциального руководителя. Доброжелательность крайне важна. Даже, если вы считаете, что работать в вашей компании еще нужно удостоиться, не надо этого показывать на собеседовании. Ваш бренд сделает это за вас. А хорошего продавца можно потерять, если проявить надменность и равнодушие.

Задача собеседования не только понять, подходит ли вам этот кандидат, но и презентовать ему компанию и вакансию, чтобы он захотел работать в той команде.

3. Основная часть: изучение кандидата, его профессиональных и личностных качеств. Занимает 20 минут. Здесь беседа идет в формате диалога – вы задаете вопросы, получаете и анализируете ответы. Список вопросов, которые позволяют получить понимание о навыках и качествах приведен далее.

4. Вопросы от кандидата: возможность спросить и обсудить интересующие моменты по обязанностям, оплате, иным условиям работы. Занимает 7-8 минут.

Насторожитесь, если у кандидата нет вопросов. Это не нормально для продавца с активной жизненной позицией, который настроен на трудоустройство. Даже при условии, что ему все рассказали на первом этапе в отделе кадров инициативный человек будет перепроверять информацию. Это еще один дополнительный признак того, что человек умеет выявлять потребности и разбираться в ситуации клиента.

#	Вопрос	Расшифровка ответов
1	Расскажите о своих основных обязанностях на последнем месте работы?	Первый вопрос, который позволяет начать изучение кандидата. Несмотря на то, что эта информация должна быть в резюме, важно на чем делает акцент кандидат. Ответ на этот вопрос важно не затянуть, он самый стартовый и не самый важный, особенно, если вы готовы брать кандидатов с минимальным опытом.
2	Что из обязанностей вам нравилось больше всего. Почему?	Обычно у большинства смешаны функции и сложно определить к чему большая склонность, условно к работе с людьми или бумагами. Этот вопрос позволяет прояснить ситуацию.
3	Расскажите, насколько вы были успешны на предыдущем месте работы? Когда и как вы поняли, что достигли успеха?	Проверяем какая мотивация преобладает у кандидата. Люди с внутренней референцией говорят о результатах, об удовольствии от работы, о сложности решаемых задач; с внешней — о горящих глазах клиентов, поощрении руководителей и т. д.
4	Почему сейчас он хочет сменить работу/сферу деятельности?	Желательно услышать поменьше социально одобряемых мотивов: развития, достиг потолка. Гораздо честнее, если говорят об отсутствии интереса или не устраивающем доходе.
5	Какие еще вакансии и компании, кроме вашей, ему интересны? Если не пройдет собеседование, в какие компании будет отправлять резюме? - задаем, если кандидат отвечает на первый вопрос, что только к вам хочет пойти работать.	Важно понять насколько кандидату интересна отрасль, если он смотрит одновременно вакансию в продажах и городской администрации это негативный признак.
6	Как вы считаете, что отличает успешного продавца от менее успешных коллег?	Верный ответ: постоянное профессиональное развитие. Этот вопрос на проверку готовности решать более сложные задачи, повышать свой уровень. Тревожный признак, когда кандидат отвечает, что в продажах велика роль везения. Такой сотрудник всегда будет находить объяснения провалов во всем кроме себя.
7	Представьте, что вы случайно попали в страну, в которой вы никогда раньше не бывали и вы пробудете в ней всего два дня. Как вы проведете эти два дня? (важно не переформулировать вопрос, задать именно так, как написано)	Люди с мотиватором «цель» рассуждают в логике «смотря какая цель... если..., то...») Если кандидат сразу рассуждает с позиции "познакомиться с городом" - уточните, когда он был в отпуске и когда планирует пойти в следующий. Вероятно накопленная усталость и не хватка смены «картинки». Если кандидат говорит, что найдет, где переночевать, поест и т.д., то есть решает базовые физические потребности, обратите внимание есть ли ответы в категории "настороженно" на ответ на вопрос #11 "Что важно в новой работе?"
8	Скажите вы смогли бы работать на конвейере?	Проверяем нацеленность на результат. Те для кого это важно, хотя бы видеть готовое изделие, а постоянно видеть только часть - утомились бы.
9	Представьте, что в продаже остался только один пентхаус, а менеджеры утверждают, что у каждого из них есть по 2-3 потенциальных покупателя.	Проверяем азартность и способность соревноваться. Правильный ответ: кто первый - тот и продаст, других критериев кому отдать его на продажу быть не может.

#	Вопрос	Расшифровка ответов
10	Представьте, что наша компания начала строить дома по уникальной технологии, которая раньше не использовалась в России - «тетрациклоидно-полимерно-монолитное наностроительство». Что вам нужно, чтобы начать продавать дома, построенные по этой технологии?	Проверяем интерес. Правильно, когда кандидат говорит о том, сколько и какой информации нужно, с кем поговорить, куда съездить, разобраться и т. д., если мотиватор неактуален — будет ответ из серии «дайте мне буклет и я пойду продавать».
11	Что для вас важно при выборе новой работы? Назовите не менее 5 критериев.	<p>Хорошо: уровень заработка (продавец должен хотеть зарабатывать), возможность развития, интересная деятельность, масштаб компании, возможность реализовывать общую идею</p> <p>Настороженно:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нормальный... (офис, коллектив, условия работы и т. д.) • гигиенические требования (рабочее место, кухня, канцтовары и пр.) <p>Прямые вопросы — почему это так важно, как это влияет на его результаты, что будет, если и на новом месте работы с этим возникнут сложности.</p> <p>Негативно:</p> <ul style="list-style-type: none"> • карьерный рост среди первых названных (особенно, если запрос на быстрый рост). Жажда карьерного роста также проявится, если при первом вопросе кандидат говорит о том как его "переводили, повышали, там я сидел 2 года (в формате работал)» • деньги вообще не упоминаются. Мотивируют другие факторы, напрямую не связанные с деньгами. Отсутствует азарт, кураж по поводу зарабатывания денег или есть альтернативные источники доходов
12	Какой у вас любимый фильм? (даже если вы его видели, скажите что не видели и попросите рассказать о нем)	Проверяем как умеет делать презентацию: логика рассказа, образность и яркость речи (сложные предложения, наличие прилагательных, образов, позволяющих нарисовать картинку тому, кто ее не видел), насколько человек может рассказывать о вдохновившем его объекте
13	Попросите продать любой предмет, но не ручку (пульт, калькулятор, бумагу и прочее)	<p>Формат: кандидат работает в магазине, где продают эти вещи. Вы - зашли к нему в магазин.</p> <p>Проверяем а) соблюдение этапов продаж б) выявление потребностей и в) работу с сопротивлением.</p> <p>Особо обращаем внимание как он задает вопросы, много ли их, какие они (открытые/альтернативные/закрытые).</p> <p>После презентации товара, сопротивляйтесь покупать минимум 3 раза, проверяйте как он борется с препятствиями, пытается ли найти другие пути решения проблемы "клиент не покупает".</p>
14	Вопросы о хобби - в любом формате	Понимаем, что еще кроме работы увлекает человека.