



Собеседование с руководителем отдела продаж



Введение

При выборе руководителя отдела продаж ключевым моментом является правильно проведенное собеседование.

Я рекомендую проводить собеседование на данную должность в несколько этапов, так как в рамках одного собеседования сложно оценить все компетенции кандидата, а также его личностные качества.

Оговорюсь сразу, что собеседование на ключевую руководящую должность не должно напоминать допрос или разговор в формате «вопрос-ответ», постарайтесь расположить к себе кандидата и выстроить конструктивный диалог.

Далее мы рассмотрим подробно все этапы собеседования на должность руководитель отдела продаж.

Первое собеседование

Знакомство.

— (ИМЯ), добрый день! Спасибо, что Вы уделите время для нашего собеседования.

Сегодня наш диалог я предлагаю построить следующим образом, мы немного с Вами познакомимся, Вы опишите Ваш профессиональный опыт, в дальнейшем я задам Вам несколько вопросов и в заключении мы поговорим о нашей компании.

Первоначально я рекомендую задать вопрос об образовании кандидата, обратить внимание на ВУЗ (государственный или коммерческий). Я в своей работе часто обращаю внимание, что кандидаты, окончившие гос. вуз, намного грамотнее других; но конечно же не стоит забывать о самообразовании.

Также можно обратить внимание на пройденные курсы, тесты. Уточнить в связи с чем был сделан данный выбор.

Первое собеседование

Далее переходим к вопросам:

— (ИМЯ), а как вы «пришли» в продажи? Что Вас изначально заинтересовало?

Здесь нужно обратить внимание на ответ кандидата. Если он пришел в продажи «за компанию» или «ну а куда еще без опыта», и сейчас продолжает работать, «так как уже есть определенный опыт», то данный кандидат вам вряд ли подойдет. Настоящий руководитель отдела продаж — это бывший отличный менеджер, который пришел в продажи ради продаж и его захватывает этот процесс. Как говорится, при необходимости, он продаст снег эскимосам.

Очень важно задать вопрос почему кандидат выбрал именно эту сферу (автомобильная, строительство, ритейл, реклама и т. Д.) для продаж?

Обратите внимание, есть ли резкие переходы между сферами.

Если у кандидата опыт работы в продажах в нескольких сферах и период работы в каждой 1-1,5 года, то опять же, вряд ли это подходящий кандидат. Соискатель, часто меняющий сферы или места работы не окажется постоянным и у вас.

Повторюсь, руководитель отдела продаж — это отличный менеджер по продажам. Поэтому следует задать несколько вопросов о продажах.

Например:

- (ИМЯ), расскажите о своей самой яркой и успешной продаже. Как Вы думаете, почему она была успешной?
- (ИМЯ), расскажите подробно о этапах продаж. С помощью каких техник Вы закрываете основные возражения клиентов? (попросите привести примеры)

Управленческие навыки

В рамках этого блока важно понять, как соискатель подбирает и мотивирует команду менеджеров, какие результаты приносили менеджеры (важны цифры).

Начнем с подбора его команды. На что он будет обращать внимание при диалоге с кандидатом на позицию менеджер по продажам (это очень важно, бессознательный ответ на ваш вопрос «а что на самом деле важно для тебя»), какие ресурсы вкладывает он в обучение нового персонала и в мотивацию прежних менеджеров.

Далее я рекомендую поговорить о предыдущем опыте работы и перейти в формат разговора о цифрах.

Сколько менеджеров всего, какой средний чек, среднее количество продаж в месяц на одного менеджера, а какой план по продажам на отдел. Кандидат должен легко называть эти показатели и считать «в уме». Достойный кандидат всегда знает точные цифры и может их разделить на общий оборот и маржинальность.

Какая схема отчетности использовалась вами, что в ней отражалось. На какие показатели вы делали акцент и почему.

— (ИМЯ), формировали ли новую мотивацию для отдела продаж? Если да, то подробно расскажите о показателях и на что Вы опирались при составлении мотивации.

Затем предлагаю разобрать несколько кейсов.

Кейсы

Кейс 1

Вы приходите в новый коллектив менеджеров. В вашем подчинении 5 менеджеров, понаблюдав в течении месяца за результатами работы менеджеров и сделав аналитику за последние полгода, вы сделали вывод, что первый менеджер «звезда», больше всех продает, второй чуть менее продает и так далее. Пятый менеджер практически ничего не продает. Ваши действия?

Нет необходимости тянуть отсталых менеджеров, достойный руководитель уволит менеджера 3,4,5 и наймет новых. Если ответ кандидата «буду обучать всех менеджеров», «нужно к более сильным присоединить более слабых, чтобы они работали в паре» и т. д., то данный соискатель не умеет принимать трезвые решения в плане увольнения и оптимизации штата для дальнейшего увеличения показателей компании.

Кейс 2

Руководство компании сообщает вам о том, что мотивация менеджеров по продажам изменяется и дает новые вводные. Таким образом, при том же объеме продаж каждый менеджер будет получать меньшие бонусы. Как вы преподнесете эту мотивацию менеджерам?

При ответе кандидата на данный вопрос необходимо обратить внимание на то, насколько быстро он сможет найти решение в данной ситуации и построить примерный диалог с менеджерами.

Кейс 3

Вы работаете в компании три месяца, у вас в подчинение 2 старших менеджера по продажам и 8 линейных менеджеров. От руководства компании поступает распоряжение об оптимизации штата на 30% в связи с кризисной ситуацией. Как вы будете делать выбор? На какие показатели вы будете обращать внимание в первую очередь и почему?

Вводная о вашей компании

Первоначально спросите кандидата, что он самостоятельно узнал о вашей компании. Не спешите самостоятельно рассказывать все нюансы.

Кандидат, который не поинтересовался и не нашел данных о вашей компании в принципе не может быть рассмотрен на ключевую позицию (тоже самое я могу сказать и о любой другой позиции).

После рассказа соискателя о его знаниях касательно вашей компании, попросите его задать вам вопросы о компании.

Вы, как руководитель компании, должны также заранее подготовиться к встрече. Выпишите себе основные показатели работы отдела продаж за последние полгода, год. Расскажите кандидату о команде, в которую он придет, или, в случае отсутствия отдела продаж, назовите основные параметры, на которые вы будете ориентироваться при построении ОП.

Важно, что не только вы выбираете кандидата, но и кандидат выбирает вас. Поэтому при вашей первичной заинтересованности соискателем, расскажите максимально подробно о ваших планах относительно отдела и его должности.

Личностные качества

Очень важно при выборе кандидата, в особенности на руководящую позицию, найти единомышленника, человека, который действует в интересах компании.

Обязательно уточните почему в настоящий момент соискатель хочет сменить работу и какие основные условия перехода в новую компанию.

Советую задавать следующие вопросы:

- Какую компанию сейчас ищете? Какие у вас критерии выбора (очень важны первые три пункта, которые назовет кандидат, например, «коллектив», «зарплата», «удаленность от дома». Если эти критерии в основном социальные, то кандидат ищет не конкретную компанию и обязанности, а свой комфорт, будь то это место расположение офиса или график работы с 9 до 18; будет более достойный кандидат, который назовет критерии «личностного и профессионального роста», «карьера», «развитие бизнеса интересующей его компании» и т д).
- Как вы видите идеальное и комфортное рабочее место?
- Какие качества вы НЕ цените в сотрудниках (достаточно просто для кандидата назвать качества, которые он ценит, например, ответственность или стремление к успеху).
- Что для вас НЕ приемлемо в работе? (Если кандидат называет, что для него не приемлемы задержки на работе или работа в выходные дни, а вашей компании такое часто бывает, тут уже надо смотреть на взаимный интерес и сразу оговаривать этот момент).
- Какие планы у вас на ближайшие 3 -5 лет (относительно работы, конечно)

Заканчивать собеседование необходимо на позитивной ноте.

Если кандидат вызвал у вас интерес и доверие, предложите ему вступить с вами в некую переписку. Вы отправите ему на почту основные функциональные обязанности и свои ожидания, а он, в ответ, прокомментирует их или задаст необходимые вопросы. Так вы можете посмотреть кандидата и в деловой переписке и умении вести переговоры относительно предстоящей работы.

Дополнительно

Приглашение кандидата на повторное собеседование.

(ИМЯ), добрый день!

Меня очень заинтересовали Ваши профессиональные качества. Предлагаю назначить повторную встречу на (день), (дата), (время). Что скажете?

Отказ после собеседования

(ИМЯ), добрый день!

Большое спасибо за потраченное Вами время. К сожалению, в настоящий момент мы не готовы сделать Вам предложение. Ваше резюме будет сохранено в нашей базе данных и, возможно, мы вернемся к Вашей кандидатуре, когда у нас возникнет такая потребность.

Повторная встреча

Данную встречу я советую посвятить обсуждению деятельности в вашей компании. Обозначить более конкретные задачи на данной позиции. Обязательно обсудить доход. Из чего будет состоять совокупный доход. Какой оклад вы готовы предложить кандидату и из чего будет складываться переменная часть.

Итоговая встреча

Встреча с полиграфологом. Я советую на ключевые должности использовать услуги полиграфолога. Таким образом, Вы можете детально составить портрет кандидата, проверить его по всем параметрам.