

Кулемин Андрей Анатольевич

старший специалист

ООО «Автодоговор №1»

студент

ФГБОУ ВО «Российский государственный

социальный университет»

г. Москва

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ОТБОРУ КАНДИДАТОВ В СФЕРЕ ПРОДАЖ

Аннотация: в статье отмечается особая важность к комплексному отбору кандидатов с учетом тайминга, как и всей системы отбора, так и всех ее элементов. Важно учитывать принцип «здесь и сейчас», ведь в сфере продаж все меняется так и быстро, именно поэтому комплексный подход к отбору персонала не должен перегрузить и сотрудников организации, и кандидатов удержать за оптимальный промежуток времени.

Ключевые слова: подбор персонала, отбор персонала, методы отбора персонала, комплексный подход, тайм-менеджмент.

На сегодняшний день, все компании предпочитают выбор лучших из лучших кандидатов, рисуют портрет идеального сотрудника, ищут «своего человека», для того, чтобы в дальнейшем сотрудник проработал долго и результативно, принося прибыль компании. Интересы компании ясны и для этого во многих организациях особое внимание уделяется подбору и отбору кандидатов.

Из наиболее приоритетных направлений работы менеджера по персоналу в сфере продаж является отбор персонала. На менеджера по персоналу возлагается особая задача, удовлетворить потребности организации в персонале, за счет качественной первичной оценки продавцов.

Сфера продаж обладает высокой текучестью персонала по сравнению с другими направлениями деятельности. Очень важно уделить внимание оценке кандидатов на этапе отбора, понять, что движет этими людьми, какой они видят

интерес в этой профессии. Как менеджеру по персоналу, с особой миссией – успешного подбора сотрудников компании, определить компетенции кандидата, оценить его потенциал [1], его возможность овладеть данной профессией, чтобы в дальнейшем сотрудник смог стабильно продавать, приносить прибыль компании.

Отбор персонала – это комплекс корпоративных процедур, который позволяет определить потенциал кандидатов, выявить наиболее подходящий персонал для компании по профессиональным компетенциям и требованиям к вакантной должности [3].

Существует множество методов отбора кандидатов, каждая организация сама вправе выбирать, какие методы использовать в работе [2], но все они должны учитывать следующие правила:

- 1) подбирать те методы отбора, которые позволяют наилучшим способом раскрыть объявленные профессиональные требования к кандидатам;
- 2) комплексный подход к отбору;
- 3) тайм-менеджмент.

Не существует на данный момент одного оптимального метода отбора на все случаи жизни. Нужно владеть всеми возможными инструментами работы, которые способствует более качественному отбору кандидатов[4]. Только тогда политика в области подбора и отбора персонала может быть эффективной, а отобранные сотрудники могут быть идеальными по своим профессиональным, деловым и личностным качествам.

Для начала рассмотрим наиболее распространенный *комплексный подход к отбору* кандидатов, которые может включать в себя такие методы, как:

- анализ резюме;
- телефонное интервью;
- собеседование;
- тесты профессиональные;
- тесты психологические;
- сбор рекомендаций;

² <https://interactive-plus.ru>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– повторное интервью с руководителем.

Далее мы разберем детально технологии отбора в каждой компании сети «КонсультантПлюс». Отметим, что профиль продавца в этих компаниях практически идентичный, так как продукт одинаковый, но отличается технология работы продавца. В компании «РайТ» продавец начинает работу с поиска, посредством прозвона холодной базы клиентов. В компании «ЭЛКОД» существует разделение работы с клиентом на телемаркетинг и выездную работу, но комплексный подход к отбору кандидатов отмечен в обеих компаниях. Мы рассмотрим профили продавца компании «РайТ» и выездного продавца компании «Элкод».

В компании «РайТ» к основным этапам отбора относят:

1. Отбор и анализ резюме. Абсолютно стандартный метод, основные требования по резюме – образование выше среднего специального, так как продукт сложный, не рваный опыт работы.

2. Телефонное интервью, здесь оценивается речь кандидата, его готовность к полному циклу работы с клиентом, в том числе звонки, а также выявляется первичная мотивация.

3. Первичное собеседование. Собеседование проводится менеджером по персоналу, прежде кандидат заполняет корпоративную анкету и тест Сакса-Леви. Интервью проводится по компетенциям (коммуникабельность, стрессоустойчивость, ориентация на результат, системность, надежность) [5]. Собеседования занимает от 30 до 60 минут, довольно длительное время для сферы продаж, именно потому, что в дальнейшем требуется отстоять кандидата перед руководителем.

4. Тестирование (уровень IQ и личностные качества). В среднем процедура занимает 60–90 минут, используется как дополнительный инструмент для принятия решения.

5. «Продажа кандидата руководителю». В первый день обучения менеджер по персоналу отстаивает своих кандидатов перед непосредственным руководителем продавца, данная процедура занимает в среднем 15 минут на каждого кандидата и проводится посредством анализа резюме, результатов первичного

интервью, результатов тестирования, с целью определения преимуществ кандидата и его возможных рисков.

6. Первичное обучение. Используется как основной инструмент принятия решения. Обучение длится 5 рабочих дней, оценка происходит посредством среза знаний тестами по продукту, устного опроса по продукту, итоговой аттестацией, где принимают участие: руководитель продавца, директор департамента продаж, тренер, менеджер по персоналу, кандидат, что занимает от 45 до 90 минут на одного кандидата. Плюс в данной компании нет четких критериев аттестации, по которым принимается решение о трудоустройстве. Кандидат трудоустраивается в компанию только после прохождения аттестации.

7. Сбор рекомендаций. Проводится на четвертый день обучения как дополнительный инструмент оценки, если проявились какие-либо риски по кандидату в период обучения.

В компании «ЭЛКОД» к основным этапам отбора относят:

1. Отбор и анализ резюме. Абсолютно стандартный метод, основные требования по резюме – образование выше среднего специального, так как продукт сложный, не рваный опыт работы.

2. Телефонное интервью, здесь оценивается речь кандидата, его готовность к разъездному характеру работы с клиентом, а также выявляется первичная мотивация.

3. Первичное собеседование совместно с руководителем. Собеседование проводится в среднем около 30 минут, руководитель присутствует первые 10–15 минут при опросе кандидата, а затем после собеседования озвучивает свое решение менеджеру по персоналу.

4. Тестирование (уровень IQ и личностные качества). В среднем процедура занимает 60–90 минут, используется как дополнительный инструмент для принятия решения.

5. Сбор рекомендаций проводится перед обучением, и если рекомендации все отрицательные, то кандидат снимается с обучения, на него не тратится время руководителя и тренера.

6. Первичное обучение проводится 13 рабочих дней, кандидат трудоустраивается в компанию на второй день обучения. Программа обучения включает в себя: изучение продукта, теоретическую часть по переговорам, смешанное обучение в виде кейсов и игр по продукту и переговорам. Существует четкая технология аттестация, с разработанными критериями с минимальным порогом прохождения, принимается максимально объективное решение по кандидату.

Итак, здесь мы можем отметить, что до момента трудоустройства кандидата в компанию период отбора занимает незначительную часть у менеджера по персоналу и у кандидата. Руководитель принимает участие в собеседование, несет ответственность за принятое решение приглашать кандидата на обучение или нет, постоянно находится в командной работе с менеджером по персоналу, обмениваются обратной связью друг с другом, работа слажена. В компании участники отбора занимают лояльную позицию, на протяжении всех этапов ищут возможный потенциал кандидата, возможно ли его развивать в данной компании.

Мы рассмотрели два наиболее комплексных подхода к отбору кандидатов в сфере продаж. Проанализировав обе модели компаний, мы можем отметить, что одним методом отбора продающим компаниям обойтись сложно, всегда есть стажировка, обучение, пробный день и другие методики. Ведь в данной сфере и знания, и навыки сотрудники получают на практике, не учат такой профессии «продавец», только пройдя стажировку, мы можем оценить свои силы.

Отметим важность всех методов отбора, их рациональное использование по таймингу и по количеству принимающих участие ответственных лиц за принятие решения. Также проведя сравнение двух моделей, мы можем отметить эффект участия непосредственного руководителя будущего продавца в первичном собеседовании, что сокращает временные затраты кандидата, менеджера по персоналу и не требует дополнительного инструмента «отстоять кандидатов перед руководителем в первый день обучения».

Также мы заметили отсутствие четких критериев аттестации в период обучения в компании «РайТ». Несмотря на то, что этот метод отбора является ключевым для принятия решения о трудоустройстве кандидата. Соответственно,

возвращаемся к первому правилу выбора оптимальных методов отбора кандидатов – методы выбираются, учитывая определенные критерии, предъявляемые к кандидату, дабы была максимальная возможность выявить профессиональные, деловые и личностные качества кандидата.

Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2002. – 425 с.
2. Беляев М.К. Управление персоналом на предприятии [Текст]: Учебное пособие. – Волгоград: ВолгГАСА, 2014. – 425 с.
3. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст]: Учебное пособие. – М.: Экономика, 2013. – 150 с.
4. Виниченко М.В. Проблемные вопросы развития российских трудовых ресурсов в современных условиях [Текст] / М.В. Виниченко // Социальная политика и социология. – 2010. – №5 (59). – С. 25–34.
5. Виниченко М.В. Эффективность использования первичного собеседования как инструмента оценки на этапе отбора кандидатов в сфере продаж / М.В. Виниченко О.В. Егорова // Материалы Ивановских чтений. – 2016. – №3 (7). – С. 108–113.