



Елена АБРАМЮК

Жанна ПУСТОВИТ

КАНДИДАТская

охота

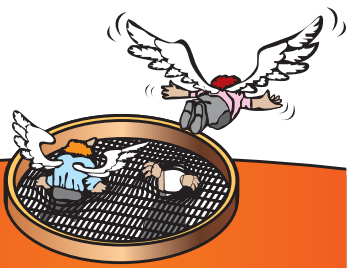
Поиск менеджера по вопросам регионального развития — актуальная проблема, с которой сталкиваются торговые предприятия, имеющие региональные представительства, филиалы, магазины в регионах или планирующие выход в регионы. Своим опытом по подбору менеджера регионального развития согласились поделиться топ-профессионалы: компания «Бизнес. Маркетинг. Технологии», предоставляющая услуги по подбору и диагностике персонала, и ее заказчик — компания «Форнетти-Украина»

Деловой альянс «заказчик — исполнитель» по подбору специалиста включает следующие этапы:

- выбор подрядчика и получение заказа;
- определение требований к специалисту и критериев его отбора;
- поиск кандидатов;
- первичная оценка и проведение отбора кандидатов;
- предоставление информации

о кандидате заказчику и организация интервью заказчика с претендентами;

- выбор претендента заказчиком;
- начало трудовой деятельности подобранного специалиста;
- взаиморасчеты с исполнителем;
- сопровождение заказчика и подобранного специалиста в период прохождения испытательного срока.



НАЧАЛО СОТРУДНИЧЕСТВА

Жанна Пустовит,
менеджер по персоналу компании «Форнетти-Украина»

Компания «Форнетти-Украина» в марте 2004 года пополнила европейскую сеть «Форнетти-Франчайзинг» и на рынке Украины признана одним из крупнейших производителей хлебобулочных изделий глубокой заморозки. Торговая сеть «Форнетти» работает по системе франчайзинга. Сеть насчитывает более 400 торговых точек и мини-пекарен в Киеве, Киевской области, Харькове, Одессе, Днепропетровске, Чернигове, Черкассах, Житомире.

На этапе, когда наша компания решила расширить рынки сбыта и выходить в регионы, нам понадобились менеджеры по региональному развитию в Харькове, Днепропетровске, Одессе и Чернигове. Поиск сотрудников на эти должности мы также доверили специалистам компании «Бизнес. Маркетинг. Технологии», поскольку уже имели плодотворный опыт работы с этой компанией... Они подобрали для нас маркетолога, помощника руководителя, менеджера по работе с клиентами, менеджера по продажам. При подборе менеджеров по региональному развитию для нас было важно также то, что, помимо опыта работы, знания наших потребностей и особенностей организации, у компании есть собственные региональные представители.

Елена Абрамюк,
заместитель руководителя департамента подбора и диагностики персонала компании «Бизнес. Маркетинг. Технологии»

Основная задача специалиста по подбору персонала от компании-исполнителя — подобрать кандидата, максимально соответствующего потребностям компании заказчика, созвучного его корпоративной культуре и этапу развития компании. Наша задача — одновременно найти и предоставить заказчику необходимую и достоверную информацию о потенциальном работнике.

Начало сотрудничества по подбору специалиста начинается с *заполнения заявки на подбор*. Чем более подробно описаны и сформулированы функциональные обязанности специалиста, тем больше вероятности найти того, кто вам нужен. Обязательным для заполнения также являются: личностные качества специалиста, размер заработной платы и условия оплаты труда. На этапе принятия решения о выполнении заказа для компании, осуществляющей подбор, имеет значение:

1) информация о заказчике, его репутации на рынке, особенностях кадровой политики... Данная информация важна для того, чтобы понимать, насколько интересно предложение о работе в компании для претендентов, будут ли соблюдены условия по отношению к найденному специалисту и агентству. Поэтому опыт сотрудничества с заказчиком — огромный ресурс, позволяющий обеспечивать более качественный подбор.

2) реалистичность выполнения заказа: непротиворечивость требований, наличие ресурсов для выполнения поставленных задач. Например, объективна ли заработная плата для предполагаемого кандидата на должность, отвечает ли она среднерыночной стоимости подобного специалиста. Когда специалист по подбору владеет ситуацией на рынке труда, он может не только квалифицированно помочь в конкретизации требований к специалисту, но и привести необходимые аргументы заказчику в случае явного занижения заработной платы, предусмотренной на данную вакансию.

При подборе регионального менеджера как для заказчика, так и для исполнителя имеет значение опыт подбора аналогичных специалистов, потому как «подводных камней» каждая вакансия имеет предостаточно. Огромное значение при подборе регионального менеджера имеет наличие у исполнителя представителей в регионах, которые могут обеспечить поиск непосредственно в интересующем городе, при необходимости — собрать данные о претенденте, провести предварительные собеседования.



Если решение о сотрудничестве принято, подписывается договор, в котором фиксируются этапы работы по подбору, сроки, стоимость подбора и гарантийные обязательства и более подробно прорабатываются с заказчиком требования к специалисту, критерии выбора, предпочтения и пожелания.

Иногда заказчик хочет видеть в кандидате взаимодополняющие качества: системность в работе и аналитический склад ума, а также креативность и нестандартность мышления



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К СПЕЦИАЛИСТУ

Жанна Пустовит:

Мы искали людей коммуникабельных, умеющих работать как самостоятельно, так и в команде, системно мыслящих, с опытом решения нестандартных ситуаций. Наш бизнес отличается своей спецификой — он развивается в секторе франчайзинга. Нам нужны были люди, способные привлекать партнеров для сотрудничества. В Киеве на тот момент уже работала команда менеджеров по продажам. Был накоплен определенный опыт, которым мы готовы были делиться с новыми сотрудниками.

Учитывая особенности бизнеса компании «Форнетти», основным требованием к специалисту было наличие навыков продаж в сегменте B2B. Исходя из тех же особенностей, не предполагалось построение дистрибуторской сети, не было необходимости в управлении подчиненными (т. е. отсутствия ряд привычных для регионального менеджера функциональных обязанностей). Основные обязанности ме-

неджера по развитию региона компании «Форнетти-Украина»:

- поиск партнеров (ЦА — мелкие и средние частные предприниматели, желающие открыть торговые точки «Форнетти»);
- контроль качества работы уже существующих торговых точек;
- мотивация партнеров, соблюдение технологий и стандартов «Форнетти».

Сложность заключалась в том, что три менеджера должны были работать непосредственно в регионах, нас интересующих (Днепропетровск, Харьков, Чернигов), а один менеджер по развитию региона (Одесса) должен был проживать в Киеве, но основную деятельность по развитию региона вести в Одессе...

Именно от рекрутера зависело, чтобы к нам пришли «игроки нашей команды», а для этого мы постарались максимально четко сформулировать в заявке свои требования к данным специалистам.

Елена Абрамук:

Для качественного подбора важно четко **понять** требования и пожелания к кандидату, **определиться с понятиями** (часто в одно определение разные люди вкладывают разный, отличный от другого смысл). Вообще, блок, который относится к личностным качествам кандидатов, как правило, недооценивают многие заказчики, к нему относятся формально. Другие — наоборот, выбирают кандидата исключительно по личностным качествам, интуитивно чувствуя «свой тип».

При этом мы, исполнители, понимаем, что за такими формулировками, как: «кандидат какой-то «неживой», «мне понравилась энергетика кандидата, он такой позитивный, в духе нашей компании» — на самом деле, при кажущейся неопределенности, стоят определенные личностные качества. Они порой важнее для заказчика, чем профессиональные умения и навыки. Очень важно, чтобы исполнитель помог заказчику подобрать словесный эквивалент каждому качеству, важному для него при подборе необходимого специалиста.

Такие понятия, как «креативность», «инициативность», «лояльность», обязательно требуют детализации. К примеру, важное качество для регионального представителя по продаже — коммуникабельность. По роду деятельности специалист имеет дело с разными людьми, решает разные задачи, стоящие перед компанией. Мы собрали интерпретации понимания этого качества среди наших заказчиков. Итак, коммуникабельность — это:

- умение быстро устанавливать контакт с разными по статусу и уровню культуры людьми;
- вежливое, деликатное, гибкое общение;
- умение подстраиваться под стиль общения собеседника, слышать его интересы;
- умение убеждать, не задевая достоинство и опыт другого человека;
- умение публично выступать перед большой аудиторией и, аргументируя, презентовать товар;
- обладание поставленной, грамотной речью;
- ярко выраженная потребность в общении;
- общительность, доброжелательность.

Сравните с тем, как вы понимаете эту компетенцию. Как видим, диапазон разночтений велик. Заказчик в своем понимании опирается на свой личный опыт, корпоративные ценности компании, на задачи, стоя-

щие перед специалистом в компании в каждом конкретном случае (на примере подбираемой вакансии — даже в конкретном городе).

Есть еще один важный аспект, на котором нужно остановиться при определении компетенций — это **грейдирование** определенных компетенций (т. е. описание уровня кандидата, на котором он должен обладать определенной компетенцией). Такие компетенции, как «навыки презентации», «системный подход», «умение принимать решения», обязательно требуют детального описания заказчиком.

К примеру, системный подход — важная компетенция для регионального представителя.

Базовый уровень: специалист структурно подходит к решению проблем, умеет систематизировать и классифицировать задачи, разбирается в частных случаях и схемах ведения бизнеса, понимает важность, но не всегда эффективно применяет ее на практике.

Уровень опыта: специалист способен систематизировать задачи, видеть направления бизнеса, умеет воспринимать систему отношений внутри компании, без выхода на всю группу предприятий в целом.

Лидерский уровень: способность стандартизировать задачи, видеть направления развития бизнеса, делать точный прогноз тенденций рынка, возможность представлять всю систему отношений как внутри компании, так и по всей группе компаний, умение мыслить целостно, «глобальными связями».

Еще один важный момент, который нужно учесть, — это задача, поставленная перед региональным

ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА

- стрессоустойчивость (способность долго работать в ситуации эмоционального напряжения, адаптировать свой стиль общения к разным ситуациям и партнерам);
- устойчивый интерес к выполняемой работе;
- системный подход на уровне опыта (структурированный подход к решению проблем, способность систематизировать задачи, видеть направления бизнеса в целом);
- понимание приоритетов, умение находить оптимальные варианты решений;
- нестандартное мышление, творческий подход к бизнесу;
- дисциплина, организованность (ответственность за свои поступки, следование принятым обязательствам, эффективное планирование своего времени, умение справляться одновременно с несколькими задачами, выделять основные этапы деятельности, контролировать их исполнение в четкое время);
- инициативность, мобильность, энергичность (умение четко формулировать проблему, быстро адаптироваться в новой обстановке, эффективно использовать имеющиеся ресурсы, выступать с инициативами, воплощать идеи в жизнь, стремление к улучшению рабочих процессов);
- развитая интуиция (умение прогнозировать ситуации, проблемы, своевременно решать их).

представителем. В зависимости от специфики деятельности компании, степени охвата данного локального рынка может быть большой диапазон различий. В одном случае основная задача регионального представителя — поддержка долговременных, уже сложившихся отношений с клиентами и, по мере возможности, привлечение новых, т. е. работа на удержание. Здесь нужен один тип специалиста... И в другом случае — активный поиск клиентов, возможно, противостояние конкурентному окружению, освоение новых территорий и т. п. Здесь нужен специалист с преобладанием других качеств. В случаях, когда подбирается специалист на вновь открытую вакансию и заказчик затрудняется с конкретизацией (такая ситуация бывает, когда в компании не разработаны должностные инструкции), задача исполнителя — не только прояснить и понять эти моменты, но и в случае необходимости — совместно их детализировать.

До начала поиска необходимо также *определиться с приоритетами*: какими профессиональными знаниями, умениями и навыками специалист обязательно должен обладать, а какие он может освоить непосредственно в процессе работы.

Иногда заказчик хочет видеть в кандидате взаимоисключающие вещи. Например, к регионально-

му менеджеру заказчик предъявляет такие требования: системность в работе и аналитический склад ума, креативность и нестандартность мышления. За логику и творчество отвечают разные полушария мозга. Обычно у людей одно из полушарий развито лучше, чем другое, соответственно, у одних людей более ярко проявляются творческие способности, а другие отличаются системностью и склонностью к аналитике.

ТАКИЕ ПОНЯТИЯ, КАК «КРЕАТИВНОСТЬ», «ИНИЦИАТИВНОСТЬ», «ЛОЯЛЬНОСТЬ», ОБЯЗАТЕЛЬНО ТРЕБУЮТ ДЕТАЛИЗАЦИИ

В случае с «Форнетти» под «креативностью» заказчик понимал в большей мере способность творчески подходить к решению проблем. Имелось в виду такое качество, как «версионность мышления», при котором человек видит решение проблемы с разных сторон и подбирает не общепринятый, стандартный путь решения, а оптимальный, в каждой конкретной ситуации — свой.

Итак, на основании заявки и ее детализации, после уточнения и прояснения всех неоднозначных моментов составляется профиль должности.

ПОИСК ПРЕТЕНДЕНТОВ

Елена Абрамук:

Качественная обработка запроса дает основание взвешенно осуществлять поиск претендентов. При поиске претендентов мы используем:

1. *Обычный поиск* через средства массовой информации, интернет и пр.

2. *Прямой поиск*, предполагающий сбор информации нашими региональными представителями через знакомых и партнеров, работающих в соответствующих сферах.

3. *Хедхантинг* (охота за головами) — приглашение на работу известных в профессиональном сообществе специалистов.

Выбор метода поиска зависит от потребностей компании, выбранного ею пакета услуг и стоимости услуг по подбору.

В результате предпринятых поисковых действий мы выходим на нужных кандидатов и проводим первичный отбор на основании собранной информации о кандидате и анализа его резюме. Задача данного этапа — отобрать для проведения собеседований кандидатов, отвечающих требованиям заказчика. Если бы резюме соискателей были максимально подробными и соответствовали стандартам резюме,

данная процедура требовала бы намного меньше времени. В реальности резюме специалистов в целом и по продажам, в частности, преимущественно составлены кратко и не в полной мере отражают имеющийся опыт.

Поэтому для принятия решения о целесообразности проведения собеседования приходится многое прояснять в телефонном режиме. Если подобные действия осуществляются из киевского офиса в регионы, затраты на поиск специалиста существенно возрастают.

При работе представителей в регионах провести первичный отбор легче, поскольку кандидаты проходят первичное собеседование в своем городе. В Киев же отправляются те кандидаты, которые в большей мере отвечают требованиям заказчика.

Еще один важный момент при решении вопроса о привлечении и отборе кандидатов — разрешение исполнителем своеобразного конфликта между двумя сторонами: заказчика и претендента на имеющуюся вакансию.

Желая привлечь подходящего кандидата, заказчик во многих случаях преднамеренно или непреднамеренно фильтрует реальную информацию о работе в компании (условиях труда, заработной плате,

функциональных обязанностях, особенностях продукта и т. п.).

Акцент, как правило, делается на положительных аспектах работы, в то время как наименее привлекательные ее стороны не афишируются.

Но грамотный и опытный специалист по продажам (в том числе и региональный представитель), прежде чем идти на собеседование к заказчику-работодателю, задает нам, исполнителям, важные для него вопросы:

- 1) особенности товара (качество, цена, конкурентное окружение, востребованность товара на рынке, вложения в рекламу — одним словом, жизненный цикл товара и система его продвижения);
- 2) условия оплаты труда (система начисления процентов от продаж, гарантии соблюдения обязательств по выплатам);
- 3) стабильность компании, перспективы роста.

Причем, заказчик-специалист по подбору персонала, не имея достоверной информации, зачастую становится «заложником», в лучшем случае, впуская потраченного времени.

Кандидат тоже, в свою очередь, старается произвести хорошее впечатление, приукрасить опыт опешеломляющими успехами, цифрами увеличения объема продаж. Его желание понятно — получить искомое рабочее место. Но это противоречит потребности организации получить достоверную информацию о возможностях и способностях претендента на вакантное место.

Таким образом, в реальной жизни представители организации и кандидаты при приеме на работу постоянно сталкиваются с дилеммой — предоставить объективную информацию или ее исказить с целью показать себя в наилучшем свете. Часто подобное происходит неосознанно.

ПРОФЕССИОГРАММА

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ КОМПАНИИ

«ФОРНЕТТИ-УКРАИНА»

(менеджер по развитию регионов)

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ:

- анализ рынка региона;
- мониторинг конкурентной среды;
- разработка, планирование и осуществление выхода компании в конкретный регион;
- организация склада в регионе;
- подбор персонала в регионе;
- контроль работы персонала в регионе;
- организация учета в регионе.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА:

- организаторские способности;
- умение вести переговоры, заключать договоры;
- опыт продаж в сегменте B2B;
- опыт самостоятельной деятельности, опыт построения отдела (компании, бизнеса) с нуля;
- знание программы 1С;
- водительское удостоверение и опыт вождения.

ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА:

- ответственность;
- исполнительность, коммуникабельность;
- умение работать в команде и самостоятельно;
- системность мышления;
- аналитический склад ума;
- оптимизм;
- креативность и нестандартность мышления.



В этом смысле обе стороны — и заказчик, и кандидат — несомненно, выиграют, если будут относиться к исполнителю, как своему партнеру: объективно освещать и хорошие стороны, и имеющиеся сложности и проблемы. В этом случае снизится степень риска, и ошибок в подборе персонала удастся избежать. В нашей компании, для того чтобы «докопаться до сути» и снизить риск ошибки, к специалистам по подбору персонала предъявляется обязательное требование — наличие базового психологического образования.

На одну и ту же вакансию регионального менеджера может быть различный отклик в зависимости

от уровня спроса и предложения в каждом конкретном городе. мере были ориентированы на более высокий уровень заработной платы. При проведении первичных собеседований с претендентами из Чернигова и Одессы сложностей не возникало, так как для них не составляло особой сложности приехать в Киев. С претендентами же из Харькова и Днепропетровска первоначально собеседования проводили наши представители в регионе, затем дополнительно проводились телефонные интервью со специалистом нашей компании и представителем заказчика. Киевлян-соискателей должности менеджера по развитию Одесского региона смущали предполагаемые частые командировки.

По результатам предварительного отбора и проведенных собеседований был составлен перечень кандидатов, которых мы рекомендовали заказчику для проведения последующих собеседований. Практически всем этим кандидатам приходилось оказывать помощь в доработке резюме, которые и направлялись заказчику. При подборе менеджеров по развитию в регионах необходимо уточнить, где будет проходить собеседование с представителями заказчика. Как показывает практика, собеседования с претендентами могут проходить в течение одного дня в городе, где есть наше представительство, или назначаются в Киеве. В этом случае заранее оговаривается с заказчиком вопрос о компенсации транспортных расходов приглашенным соискателям. Завершением данного этапа является организация собеседований с представителем заказчика.

НЕТ «ПЛОХИХ» ИЛИ «ХОРОШИХ» КАНДИДАТОВ — ЕСТЬ ТЕ, КТО ПОДХОДИТ ДЛЯ ДАННОЙ КОМПАНИИ И ДАННОЙ РАБОТЫ, И ТЕ, КТО НЕ ПОДХОДИТ

от уровня спроса и предложения в каждом конкретном городе.

И здесь многое зависит от имени компании и специфики ее деятельности. Если вернуться к опыту нашего подбора для компании «Форнетти-Украина», то мы получили достаточное количество откликов от соискателей. Преимущественно через интернет и объявления приходили резюме торговых представительств, менеджеров по продажам, супервайзеров. Интересных кандидатов с опытом развития своего бизнеса или новых бизнес-направлений нашли наши представители в регионах. Но данные кандидаты в большей

ОТБОР ЛУЧШИХ И НАИБОЛЕЕ СООТВЕТСТВУЮЩИХ

Жанна Пустовит:

Нам было представлено 3–4 резюме на каждую вакансию. К каждому из них были добавлены обстоятельные устные комментарии.

Для решения о проведении собеседования с представленными кандидатами мы не только обстоятельно изучали резюме, комментарии относительно кандидатов, но и проводили телефонные интервью. По их результатам соискатели приглашались на финальный этап — беседу в Киев. Было приятно, что из 100% соискателей, резюме которых нам предлагалось рассмотреть, с 95% специалистов мы приняли решение провести собеседование.

Помимо качественного отбора, рекрутер сумел донести до соискателей особенности нашего бизнеса, и на собеседова-

ние пришли, в основном, те люди, которым была действительно интересна перспектива работы в «Форнетти». Они задавали конкретные вопросы о возможной работе, некоторые из них накануне собеседования у нас в офисе специально посетили работающие торговые точки, чтобы лучше понять специфику. Среди претендентов был только один, который, с нашей точки зрения, мало подходил для работы в нашей компании. Но из данного региона было изначально мало откликов и заинтересованных, достойных претендентов. Нам сообщили о своих опасениях заблаговременно — мы были готовы к сложностям.

Все соискатели накануне получили тестовое задание: определить благоприятное местоположение будущих торговых точек, по возможности изучить потенциал и перспективы развития рынка конкретного региона. Этот этап «осилили» не все кандидаты, что повлияло на наш выбор. По результатам всех собеседований мы сообщили о нашем решении рекрутеру. В ряде случаев, когда мы

сомневаемся с выбором, считаем очень полезным услышать точку зрения специалиста, который осуществлял поиск для нас.

Полученные результаты подбора послужили подспорьем к внесению правок в наши планы выхода на региональные рынки, помогли учесть региональные особенности предпочтений конечного потребителя. Были изменены сроки выхода на рынок Харькова и Днепропетровска. Также в ходе работы конкретнее становился образ именно нашего регионального менеджера. Еще мы пришли к пониманию того, что наш представитель в Одессе, как и менеджер Харькова, Днепропетровска, Чернигова, должен быть из того же региона.

Менеджер по развитию региона в Чернигове был принят на работу после проведенной стажировки, очень хорошо «вписался» в команду. На сегодняшний день у него хорошие показатели работы.

Елена Абрамюк:

На этапе принятия решения клиентом очень важна оперативность. Поскольку, если предлагаемые условия оплаты средние и ниже среднего, хорошие кандидаты в случае длительного раздумий клиента часто успевают найти себе другую работу. Также мы всегда информируем нашего клиента, если находим более перспективного кандидата на уровне зарплаты, немного превышающий заявленный. И как показывает практика, клиент часто готов пересмотреть условия оплаты, но взять более сильного кандидата.

Важным этапом нашей работы является сбор информации по проведенным собеседованиям при обратной связи: от менеджера по работе с персоналом нашего заказчика. Подобная информация помогает нам вносить корректировку в подбор (это особенно важно при работе с новыми клиентами или не-

стандартными вакансиями). Также мы выясняем впечатления соискателей по результатам собеседований с заказчиком. Это позволяет понять не только настрой кандидата на работу в данной компании, но и порой получить дополнительную информацию о специфике работы, которая не была нам озвучена заказчиком. Если всплывают серьезные расхождения — это повод прояснить ситуацию с нашим заказчиком.

После принятия решения заказчиком мы информируем претендентов, проходивших у него собеседование. Когда подобранный специалист вышел на работу к заказчику, основная часть нашей работы завершена — подписывается акт выполненных работ и оплачиваются услуги. Для нас важно, чтобы подобранные кандидаты не только успешно прошли испытательный срок, на период которого мы несем гарантийные обязательства, но и как можно дольше проработали у нашего заказчика. На это влияет множество факторов, среди которых большое значение имеет учет личностной совместимости подбираемого специалиста и его руководителя, а также соответствие ведущих ценностей специалиста с корпоративной культурой компании.

В период испытательного срока мы контактируем с подобранным специалистом и с заказчиком, для того чтобы узнать, какие впечатления и достижения у выбранного нами специалиста.

Специалисты по управлению персоналом знают, что нет «плохих» или «хороших» кандидатов, — есть те, кто подходит для данной компании и данной работы, и те, кто не подходит. И задача хорошего исполнителя от рекрутинга заключается в том, чтобы оказать заказчику квалифицированную помощь по нахождению нужного кандидата, сэкономив его время, силы и здоровье.





Від можливостей до ефективності

Заході з організаційного розвитку. Консалтинг. Коучинг. Тренінги та семінари Компанії «Бізнес. Маркетинг. Технології»:

- майстер-класи з організаційного розвитку
- майстерність продажу (для фахівців різного рівня)
- створення ефективної команди
- ефективний менеджмент
- розробка стратегії розвитку Компанії
- розробка маркетингової стратегії просування ТМ.

(044) 409 23 89, 409 24 95, 452 13 62 www.bmt-consult.com.ua

