

КАК МОТИВИРОВАТЬ

СОТРУДНИКОВ

Секреты работы
регионального
менеджера

**Дмитрий
Семенов**

Дмитрий Семенов

Как мотивировать сотрудников

«Автор»

2016

УДК 339.1
ББК 65.245

Семененко Д. С.

Как мотивировать сотрудников / Д. С. Семененко — «Автор»,
2016

ISBN 978-5-91945-819-7

Как мотивировать сотрудников? Как зажечь огонь? Подобные вопросы рано или поздно встают перед каждым руководителем. На поиск решений порой уходит масса времени, но в ряде случаев ни один из инструментов мотивации не даёт желаемых результатов. В данной книге представлены высокоэффективные методы работы с подчинёнными. Вы узнаете, как мотивировать сотрудников на успешную работу во время проведения собраний, ваших совместных визитов к клиентам, в ежедневном общении. Автор предлагает вниманию читателя множество конкретных примеров взаимодействия с подчинёнными – ключевые фразы и тексты, которые легко применить в повседневной работе. Вы освоите лучшие техники анализа резюме, проведения собеседований и технологии отбора кандидатов; узнаете, как дистанционно управлять коллективом. В книге изложены принципы создания мотивирующих писем команде, описаны стили поведения сотрудников и приведены примеры эффективных методик индивидуального подхода к каждому подчинённому. Изложенный материал во многом будет полезен для начинающих и практикующих менеджеров.

УДК 339.1
ББК 65.245

ISBN 978-5-91945-819-7

© Семенов Д. С., 2016

© Автор, 2016

Содержание

Интервью с автором	6
Глава 1	9
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Дмитрий Семенов

Как мотивировать сотрудников

Слова благодарности

С глубоким почтением и уважением:

– к моему руководителю Валерии Торяниной за её стремление помогать нашей команде непрестанно расти и развиваться!

– к моим коллегам Виктории и Никите, мы многое выдержали вместе на пути к лидерству!

– к нашей команде за предложения и замечания, за ваше стремление стать «номер один»!

Дмитрий Семенов

Интервью с автором

Самая главная формула успеха – знание, как обращаться с людьми!

Теодор Рузвельт, 26-й президент США с 1901 по 1909 год

Дмитрий, расскажите о себе, чем вы занимаетесь?

– Я работаю национальным менеджером по России и странам СНГ. Привожу бренды компании «Джонсон и Джонсон» к лидерским позициям в рекомендациях врачей. Написал книгу «Как продавать лекарства. Секреты работы медицинского представителя». Веду видеоканал о продаже лекарств на YouTube, страницы в Facebook и LinkedIn. Создал проект Medpred.info.

Каков ваш профессиональный путь? На чем специализируетесь?

– За семь лет я прошёл путь от студента до национального менеджера. Работал с «Вольтареном», «Отривином», «Терафлю», сейчас продвигаю «Гексорал», «Тизин», Johnson's Baby и другие бренды.

Дмитрий, с какими сложностями вы столкнулись при работе с людьми?

– В первую очередь меня волновал вопрос: как мотивировать подчинённых? Что же такое мотивация, откуда она берётся у одних членов коллектива и почему отсутствует или пропадает у других? Ведь в каждой организации есть сотрудники, которые буквально горят на работе и заряжают своей энергией окружающих. В то время как иные предпочитают тихо и незаметно отсиживаться. Они искренне не понимают тех своих коллег, которые выполняют сверх своих обязанностей и приходят на помощь другим.

Расскажите, о чём ваша новая книга?

– Книга уникальна тем, что материал построен на конкретных примерах работы менеджера – это проведение собраний, совместных визитов; телефонные разговоры; диалоги во время личных встреч. Вы найдёте здесь описания проведения собеседований, последующей адаптации работника в компании, примеры писем и обратной связи от менеджера подчинённым.

Дмитрий, расскажите подробнее о своём профессиональном пути. Наверняка ваши достижения послужат хорошим примером для наших читателей!

– Когда я был медицинским представителем, прирост по 105–110 % в квартал для моей территории был нормой. Я и книгу написал, основываясь на опыте медпредставителя – за четыре года столько всего перепробовал, что технологий получилось аж на десять авторских листов! А когда менеджером стал, провёл более тысячи собеседований и развивающих визи-

тов. Сейчас мои достижения более внушительные: наши бренды у врачей прирастают по миллиону рецептов в год!

Дмитрий, кто вы по образованию?

– Я окончил медицинский университет по специальности «Лечебное дело». Вторую специальность – «Менеджмент» – получил в Президентской академии.

Что вам запомнилось больше всего за годы учёбы?

– Наверное, одно из самых ярких моих воспоминаний о том, как я решительно сдавал экзамены. Бывало, на досрочке отстреляешься – все идут в деканат открывать сессию, а ты её уже закрываешь. Ещё медуниверситет запомнился, как нас учили думать в категориях клинического мышления. Найдёшь причину болезни – сможешь вылечить! А чтобы найти причину – придётся поднапрячься да покопаться в сюжете и образе жизни пациента! Этот навык пригодился и при проведении собеседований, и при работе с командой! А Президентская академия запомнилась в первую очередь фундаментальными знаниями по теориям мотивации, это теория Х и Y Дугласа Макгрегора, Z – Уильяма Оучи, теория потребностей К. Альдерфера, двух факторов – Ф. Герцберга, теория трудовой мотивации Д. Аткинсона, справедливости – С. Адамса, мотивации В. Врума, Портера – Лоулера, двенадцати факторов Ричи и Мартина. Кстати, основываясь на этих постулатах, я и писал свою книгу.

Читателю наверняка будет интересно, что позволило вам достичь таких результатов? Расскажите, какой вы по характеру?

– Я бы описал свой характер как упорный, целеустремлённый. Это, с одной стороны, хорошо, потому что позволяет быстро добиваться значимых результатов, но есть и другая сторона медали! Раньше для меня было главным достичь цели, а вот людей ставил на второе место. Решения принимал твёрдые! Как дуб, крепко стоял на своём. Компания выполняла свои задачи на отлично, но структура была жёсткая. Даже слух пошёл по организации, что у нас «Демократия». От имени Дима. После этого я всё своё упорство направил на выстраивание взаимоотношений с людьми. И солнце воссияло!

И как же теперь вы выстраиваете отношения с людьми?

– Я придерживаюсь жизненного правила: «Относись к людям так, как хочешь, чтобы они относились к тебе!» Поэтому на работе ставлю чёткие цели, открыт для общения, решительно и эффективно действую.

Что посоветуете тем, кто начинает свой профессиональный путь в менеджменте?

– Прежде всего, запаситесь крепким здоровьем, ведь менеджмент – это марафон! Я, например, с детства занимался спортом: карате и боксом. Достигал призовых мест на межклубных, городских и областных соревнованиях, много и упорно тренировался. И это дало свои плоды! Меня тренировки много раз выручали. Во-первых, это защита. Я вырос в провинциальном заводском городке, бывали случаи нападений. Так, один смельчак хотел телефон отобрать – крепкий попался паренёк. И в результате он получил столько ударов по голове, что у меня кулаки оказались в гипсе, а у него голова в стационаре. На руках следы переломов остались до сих пор.

Во-вторых, хорошая физическая подготовка была мне просто необходима в работе. Будучи медицинским представителем, трудился как пчелка – за четыре года больше десяти тысяч визитов накрутил. А когда стал менеджером, тут уже начал пахать как лошадь! Каждый рабочий день начинается с восьми утра, и без хорошей физической формы не обойтись!

Кроме того, я советую заботиться о людях, с которыми вы работаете! Чаще делайте добрые дела!

Какие у вас увлечения?

– Моё хобби – книги. Читать, писать, жечь... опять писать! А лучшие тексты я дарю людям в виде опубликованных книг! Люблю проводить время с женой, дочкой и сыном!

Дмитрий, спасибо за интервью, пожелаем читателям приятного путешествия по страницам жизненного пути нашего героя Девина Спотла.
– Развитие в приоритете!

Глава 1

В поисках себя. Годом ранее...

Для меня нет худшего состояния, чем простой. Когда ты понимаешь, что можешь и хочешь, очень хочешь проявить себя, реализовать свой потенциал в новом для себя деле, но осуществить своё желание у тебя не получается. Все обстоятельства словно против тебя. Моё очередное утро, как и все предыдущие за последние шесть месяцев, началось с тяжёлого чувства нереализованности.

- Милый, сможешь сегодня посидеть с ребёнком? У меня много дел по дому...
- Эн, ты же знаешь, у меня рабочий день!
- Ты как всегда? Или сегодня всё будет по-другому?
- Мне пора выезжать, давай не будем с самого утра начинать старую песню...

Я взял портфель и хлопнул дверью, не попрощавшись. В такие моменты мне вспоминаются слова одного из моих университетских профессоров: «У мужа дома всё хорошо, когда на работе всё в порядке. А у жены на работе всё в порядке, когда дома всё хорошо».

Я работал в фармацевтической компании, моя позиция называлась «медицинский представитель». Суть работы заключалась в том, что я выявлял потребность клиента, находил лучшие решения, а затем убеждал врача в их эффективности. Если мне это удавалось, врач признавал пользу продукции нашей компании и рекомендовал её пациентам. А те, в свою очередь, шли в аптеку и покупали препарат. Таким образом совершалась продажа. Однако существовали различия между мной и обычным специалистом по продажам. Ведь я не участвовал в сделке непосредственно, за меня продавали мои клиенты – врачи. И если обычно менеджер работает с одним клиентом и тот покупает один продукт, то я продавал идею одному врачу, а он мог назначить продукты нашей компании сотням своих пациентов.

Было раннее утро, солнце взошло ещё невысоко над горизонтом, и многоэтажные дома стояли в его лучах словно раскрашенные ярко-алыми красками. Я свернул на центральную улицу – она была пуста, ни одной машины! Солнце приветливо осветило мне дорогу искрящимися бликами на свежeweымытом асфальте. Я словно ехал по солнечной глади. Ах, как мне хотелось в светлое будущее! Там, где я управленец, где под моим руководством команда специалистов добивается выдающихся результатов.

Раздался звонок, я взглянул на телефон. На дисплее отобразился незнакомый номер. Это вызвало приятное чувство: всякий раз что-то неизвестное приводит меня в восторг. На часах было только восемь утра. Наверное, кто-то из знакомых, подумал я, ведь компании не начинают работать так рано.

- Добрый день. Девин?
- Да, здравствуйте!

Звонок был явно деловым. Меня захлестнуло чувство уважения к собеседнику, к организации, чьи сотрудники так рано приходят на работу! Я и сам из того же теста. На мой взгляд, сотрудники многое теряют, когда приходят на работу к десяти утра. Прибавьте к этому времени ещё час на так называемую раскачку: кофе, утренний обмен новостями – и вот уже одиннадцать. А это значит, что львиная доля дневной продуктивности потеряна. Ведь самое благоприятное для работы время – это утренние часы. Ещё из курса физиологии в медицинском университете я узнал, что активность коры надпочечников достигает своего пика в период до одиннадцати утра. Я даже назвал это время «золотым», поскольку лучшие идеи посещали меня именно в утренние часы. Даже Бенджамин Франклин писал: «Ничего лишнего. Рано ложиться и рано вставать – вот что делает человека здоровым, богатым и умным».

– Как я могу к вам обращаться? – продолжал женский голос.

– Называйте меня Девин.

– Очень приятно, меня зовут Стефания. Я представляю компанию «Савуже»...

После этих слов от моего радостного предвкушения встречи с «работодателем мечты» не осталось и следа. Я ничего раньше не слышал о компании «Савуже», и, вполне вероятно, это очередная контора «третьего эшелона». Сейчас мне предложат позицию в отделе продаж, которую я и так уже занимаю. О нет, эти ребята пойдут дальше – они произнесут какое-нибудь замысловатое название должности, и мне тут же захочется сходить к ним на собеседование и разузнать всё поподробнее.

– Вы сейчас в поиске работы? – вежливый тон Стефании подкупал.

– Да, я ищу работу. Уточните, пожалуйста, о какой позиции идёт речь.

Казалось, тысяча языков пламени рвутся из моей груди, мои нервы были на пределе. Бесконечный поиск подходящей работы сжигал меня изнутри. Вот уже полгода я обивал пороги различных компаний. Это были и топовые фармацевтические, и мелкие дистрибьюторские фирмы по продаже медицинской техники, и конторы-полумошенники от сетевого маркетинга – да какие угодно, только не те, в которых мне могли бы предложить должность управленца.

Мне казалось, будто кто-то выстроил железные стены вокруг меня. Все как будто сговорились:

– У вас недостаточно опыта для данной позиции.

А на одном собеседовании мне и вовсе сказали:

– У вас есть один недостаток, который, быстро проходит.

– Какой ещё недостаток?

– Ваш возраст: вам всего двадцать пять!

Я много анализировал этот период. Да, обвинять всех вокруг, не посмотрев на себя, – слабая позиция.

В конце концов, что я собой представляю? Почему работодатель должен захотеть предложить мне руководящую должность? Чтобы ответить на этот вопрос, я решил проанализировать свою жизнь начиная лет с семи. Уже тогда я проявлял лидерские качества. Когда мы с моим кузенком Сэмом шли купаться, по дороге меня посещало множество идей и я всячески старался увлечь ими Сэма: нам нужно зайти в соседний яблоневый сад и пополнить запасы ранеток, захватить у дяди Стива пару удочек на случай клёва. И мы шли, и мы реализовывали всё задуманное...

А навыки продаж я растил с самого детства. По осени дедушка собирал урожай яблок у себя на ферме. Несколько ящиков он оставлял для меня. Мы стояли бок о бок на ярмарке, и я успевал продать свои яблоки гораздо быстрее деда! Ах, да о чем это я! Ну как может быть связана работа менеджера и мои детские годы?

Юность... В те годы, пожалуй, начало происходить что-то более существенное. В университете мне удалось наладить маленький бизнес – сбытовую цепочку по продаже мобильных телефонов среди студентов. Так я получил навыки управления несколькими выходцами из Южной Африки. Я всегда неплохо ладил с африканцами, но тот опыт, для меня был просто бесценен. А на старших курсах я договорился с федеральной сетью почтовых киосков установить ксерокс рядом со студенческим корпусом и довольно долгое время руководил несколькими бабушками-кассирами. Поверьте, шестидесятилетними дамами и двадцатилетними африканцами не так-то просто управлять.

Я всегда добивался значимых результатов во всем, за что брался. К примеру, в школе мне удавалось достичь призовых мест на олимпиадах, а в университете даже самые сложные экзамены успешно сдавал быстрее сокурсников.

А что сейчас? Я работаю в международной фармацевтической компании Global Top 5. Имею несколько наград по результатам прироста продаж на своей территории, лучшие показатели клиентоориентированности. Второе высшее образование по специальности «менеджмент». Ну и, конечно же, огромное желание работать управленцем – ну просто взахлѐб! Разве всё это не означает, что мне стоит дать шанс?!

Так думал я про себя. Но рынок труда думал иначе.

Временами на меня находило раздражение, и я начинал рассылать резюме на любые позиции во все престижные компании. Как следствие, меня ждала вереница собеседований, и это давало мне мнимое чувство востребованности на рынке труда. Но оно быстро сменялось чем-то похожим на отчаяние... Тем не менее я не упустил ни единого шанса и не отказывался ни от одного предложения пройти интервью.

– В настоящее время открыта позиция супервайзера в международной фармацевтической компании. – приятный голос Стефании был формально сдержан, казалось, каждая её фраза отточена до идеала. – Девин, вы готовы пройти интервью?

Нет, погодите... Я с самого начала был готов к тому, что предложенная позиция будет называться не «медицинский представитель», а как-то иначе. Но вот функции, скорее всего, окажутся теми же... Это я знал по опыту собеседований в предыдущих двух десятках компаний: позиция продавца теперь маскируется под «менеджера по продажам», «проектного менеджера», «продакт-специалиста», «регионального менеджера по продажам», «менеджера по ключевым клиентам», «специалиста по работе с ключевыми клиентами» и т. д. Только цели и задачи у них абсолютно одинаковые – продажа клиентам той или иной продукции.

Я задавал себе вопрос: что мне не нравится в моём текущем положении? Дело в том, что я чувствовал себя, словно прикормленный конь. В моём полном распоряжении был новенький «Форд Фокус», мне была предоставлена расширенная страховка на все виды медицинских услуг, страхование жизни, страхование от несчастных случаев (компания даже оплачивала страховку моему ребёнку!). Два раза в год я выезжал за границу на конференции, мне причиталась компенсация расходов на питание, транспорт, мобильную связь. А в год я получал не двенадцать зарплат, а шестнадцать, включая бонусы! У меня даже было рабочее место в самом дорогом офисном здании нашей страны, где я мог проводить один офисный день в месяц! Сказка для свежее испечённого выпускника, не так ли?

Однако каждое утро я просыпался с тяжким чувством неудовлетворённости. Что же было не так? Показатели моего труда впечатляли. Взаимодействие с клиентами я отточил до блеска. Это подтверждалось тем, что на цикловых конференциях меня неоднократно награждали за лучшие результаты продаж. То же самое можно было сказать и обо всех других навыках, необходимых для работы медицинским представителем. Я безмерно благодарен моему работодателю за всё, чему я научился в тот период. Но что дальше?! Дать ответ на этот вопрос не мог ни я сам, ни кто-либо другой. Чего мне действительно не хватало, так это опытного наставника, который мог бы передать новые знания и навыки. Я хотел обрастать всё новыми и новыми компетенциями, но, к сожалению, этого не происходило. Своего непосредственного начальника я видел на двойных визитах к клиентам раз в полгода. По его мнению, всё и так было отлично. В этом был корень проблемы! Без развивающей обратной связи я словно находился в тёмной комнате. Разумеется, мой менеджер был обязан оценить выполненную мною работу и заполнить отчёт. Однако это было лишь пустой формальностью. И тогда я понял, что достиг потолка. В таких обстоятельствах невозможно было развиваться, и всё острее становилось чувство, что я теряю драгоценное время. А между тем я знал, что готов руководить людьми, я хотел стать управленцем, и это желание иссушало мне душу!

Дальнейший простой был равносильен смерти, и я решил действовать.

С раннего утра я быстро выполнял норму визитов, и уже к обеду был дома. Моя жена привыкла к этому и считала, что во второй половине дня я полностью свободен. Но это было

не так. После обеда происходило самое главное: я с головой погружался в поиски. Но это ещё не всё. Кроме подходящих вакансий, мне нужна была информация о навыках эффективной работы управленца. Поэтому я запирался у себя в комнате – и трудился не покладая рук: перелопачивал горы бизнес-литературы и бесчисленное множество объявлений о вакансиях.

Первым делом я решил проверить все шансы внутри организации, в которой работал. Да и сама компания дала мне такую возможность! Это был ассесмент на позицию регионального менеджера среди множества таких же, как и я, успешных продавцов. До чего же мозговывжимающей была эта процедура! С девяти утра до шести вечера нас испытывали различными кейсами¹. Вначале была проверка аналитических способностей: за короткое время необходимо было выполнить тридцать заданий. При этом некоторые из условий не были ясны, так как внешне задание напоминало некачественную ксерокопию: кое-где вместо текста – размытые пятна. Я посмотрел на задание товарища – оно выглядело точно так же. Значит, это часть стратегии, заключил я.

Затем нам вручили кейсы и дали на подготовку около двадцати минут. Разбившись на группы, испытуемые должны были вынести финальное решение: стоит ли выводить на рынок тот или иной продукт. Насколько я понял, это задание предназначалось для проверки лидерских качеств: как каждый из нас проявит себя в группе. Ну и финальный этап заключался в решении кейса один на один с экспертами. Мне нужно было проявить своё умение задавать вопросы и вынести итоговое решение.

Я не прошёл ассесмент! Было бы здорово, если бы мне указали на мою ошибку – в следующий раз я постарался бы её избежать. Но обратной связи я так и не дождался.

Мой территориальный менеджер сообщил мне, что я был лучшим по решению аналитических задач, но не указал на зоны моего роста. Над чем работать, я так и не понял! Но если бы мне просто отказали – это было бы полбеды. Вместо этого мне предложили подождать ставку менеджера по ключевым клиентам, которая вот-вот должна была открыться.

Однако КАМом² мне стать так и не удалось. Меня продержали в состоянии «вот-вот сейчас ты точно станешь работать с ключевыми клиентами» до тех пор, пока коллега из соседнего отдела не пошёл ва-банк. Он просто сказал, что ждёт эту должность уже больше трёх лет и уволится, если не получит её. Сейчас я счастлив, что тогда выбрали именно его, иначе я бы свернул не на тот путь! Однако, возвращаясь к той ситуации, хочу подчеркнуть, что давать надежду без единого шанса на положительный исход намного хуже, чем сразу сказать правду кандидату прямо в лицо. Так, по крайней мере, вы сэкономите время вашему работнику. Именно такие выводы я сделал из того случая и пообещал себе никогда не поступать подобным образом с другими.

Потерпев первое поражение, я решил расширить круги поиска, обратив внимание на другие фармацевтические компании. Но не будем забегать вперёд. Нас ждёт очное знакомство с представителем компании «Савуже».

– Стефания, уточните, пожалуйста, какой функционал у позиции, которую вы предлагаете?

– Должность супервайзера предполагает прямое руководство медицинскими представителями. В настоящее время набраны только 4-е сотрудника. В случае одобрения вашей кандидатуры у вас будет тот же функционал, что и у регионального менеджера, только называться вы будете супервайзером.

Слова Стефании мне показались искренними, и я согласился на встречу.

¹ Кейс (от англ. «case» – «случай», «обстоятельство») – это ситуация, решение которой является целью испытания, направленного на отработку навыков или оценку знаний в различных областях.

² КАМ – аббревиатура от Key Account Manager (англ.) – менеджер по ключевым клиентам.

Впрочем, как вы уже знаете, я предпочитал не отказываться от собеседований ни при каких обстоятельствах. Есть у меня такая черта! Меня порой тошнило от бесчисленного количества интервью, зато я увидел изнутри множество форм бизнеса и как следует отточил свои навыки общения с работодателями.

Стефания оказалась приятной внешне, светловолосой девушкой лет тридцати пяти. Офис, в котором проходило собеседование, выглядел на четвёрку по пятибалльной шкале. Телесные тона, гармоничное сочетание плитки, стекла и пластика придавали помещению деловой вид. Мы прошли в небольшую переговорную, где могли поместиться только два человека. Стефания сильно волновалась и, казалось, была не в состоянии расположить кандидата к непринуждённому общению. Но самое интересное было впереди. Все мои предыдущие интервьюеры задавали вопросы по памяти в хаотичном порядке, и это создавало впечатление непрофессиональной работы. Стефания же, возможно, по причине волнения, зачитывала вопросы с листа. Но что это были за вопросы!

1. Назовите качества, которые помогут вам стать хорошим руководителем.
2. А какие качества могут помешать вам стать достойным руководителем?
3. Каким образом они могут помешать вам?
4. Опишите, пожалуйста, ваш образ идеального руководителя.
5. Приведите, пожалуйста, примеры, когда вы проявляли организаторские способности.
6. Есть ли у вас какие-либо достижения? Приведите примеры.
7. Расскажите о своих неудачах.
8. Что вы предпринимали в случае той или иной неудачи?
9. Что вы считаете недопустимым в работе представителя?
10. Как вас могут охарактеризовать ваши коллеги, руководитель?..

На десятом вопросе я сказал, что затрудняюсь ответить. Нет, я не сдался! Мне действительно сложно было дать однозначный ответ. Стефания оторвала взгляд от списка вопросов, пристально посмотрела на меня, а затем сделала какую-то пометку карандашом на полях. Я был готов общаться и дальше, но Стефания попросила меня подождать и вышла из переговорки. Что ж, самое время ещё лучше собраться с мыслями!

– Девин, вы готовы дальше проходить собеседование? – поинтересовалась Стефания, вернувшись в переговорную комнату.

Никогда я ещё не был под таким впечатлением от работы менеджера по рекрутингу. Стефания была похожа на некомпетентного новичка, но уровень подборки вопросов был таков, что я выложил наружу всю мою подноготную. Я рассказал обо всех своих мотиваторах, сильных и слабых сторонах. И меньше всего мне хотелось получить отказ в эту минуту. Я хотел испытать на себе дальнейшие этапы собеседования, чтобы допить эту чашу до дна.

– Да, готов! – решительно ответил я.

– Мы организуем для вас встречу с руководителем отдела рекрутинга. Вы в состоянии сейчас пройти ещё одно интервью?

– Да, пожалуйста.

Не буду подробно останавливаться на том, что было дальше, – типичный случай. Однообразные, бессистемные вопросы – я был готов заснуть. А ведь это было интервью с руководителем отдела! Я проанализировал обе встречи, состоявшиеся в тот день, и понял: эффективность подхода Стефании заключалась в том, что она предпочла использовать серию вопросов из какого-то профессионального источника. Именно они помогли ей, как акваланг ныряльщику, добраться до истинных глубин мотиваторов кандидата. Объясню эту ситуацию на примере. Чтобы пройти тысячу километров, можно самому изобрести средство передвижения. Именно так поступила руководитель отдела рекрутинга: она изобретала велосипед заново на каждом интервью. А можно воспользоваться услугами профессионального перевозчика, который быстро и с комфортом доставит вас в пункт назначения.

После беседы с руководителем отдела ко мне вернулась Стефания.

– Девин, очень скоро мы можем показать вас менеджеру компании DS, который примет окончательное решение по вашей кандидатуре. Только, пожалуйста, постарайтесь ответить на все его вопросы!

Я понял, что она имеет в виду моё замешательство при ответе на последний вопрос, и улыбнулся:

– Спасибо, Стефания, я вас не подведу!

Когда я шёл пешком до метро, меня посетила мысль: сколько же кадровиков мне пришлось посетить, прежде чем стать участником такого качественного интервью! Наверное, ничуть не меньше, чем мы делаем шагов за целый день! Это был отличный урок, и я решил, что, когда стану управленцем, буду задавать те же самые уникальные вопросы, чтобы раскрыть кандидата. Главное, мне стало очевидно, насколько по-разному можно провести собеседование.

У меня было два дня, чтобы подготовиться к следующему этапу отбора.

Я проштудировал всю имеющуюся информацию о моём потенциальном работодателе – DS: выяснил полное название организации; заучил несколько ключевых фраз, отражающих основные ценности компании; запомнил несколько фактов из истории DS, число сотрудников во всём мире. Особое внимание уделил экономическим показателям: доход, затраты на благотворительность, ежегодные затраты на исследования и т. д. Мне открылось очень много новой информации обо всех подразделениях и аффилированных компаниях большого DS. Конечно, на собеседовании речь могла не пойти о многом из того, что я теперь знал на зубок. Несмотря на это, мною были изучены все инструкции по применению препаратов, с которыми мне, возможно, предстояло работать. Однако даже такая серьёзная подготовка не решила проблемы волнения – оно только увеличивалось с приближением интервью.

Я прекрасно осознавал, что это был финальный этап собеседования. Мне предстояла встреча, которая могла определить мою дальнейшую судьбу. Интвьюера звали Джулией, она долгое время работала в DS менеджером по развитию бизнеса. Как впоследствии мне удалось узнать, именно она запускала нашу команду и стояла у истоков проекта.

Оборачиваясь назад и анализируя интервью с Джулией, я провожу несколько параллелей. Знаете, когда у вас за плечами пять десятков встреч с работодателями, вы поневоле сравниваете весь предыдущий опыт с тем, что видите перед собой в настоящий момент. Но на этот раз всё было по-другому. Если в ходе предыдущих испытаний меня засыпали вопросами, то финальный этап собеседования был похож на процедуру томографии. Ты заходишь, самостоятельно снимаешь верхнюю одежду, а дальше всё происходит без твоего участия: сверхточный и очень чувствительный аппарат считывает информацию о состоянии твоего тела. Так было и здесь. Я ответил лишь на пару вопросов о своём прошлом. Ещё один вопрос – и я выдал всё, о чём мечтаю и к чему стремлюсь. Как это могло произойти?! Впоследствии, сравнивая интервью Стефании и Джулии, я понял, что они задавали одни и те же вопросы, с той лишь разницей, что Стефания зачитывала их все подряд по списку, а Джулия останавливалась только на тех, которые соответствовали моему типу личности. Таким образом, вопросы Джулии приобретали органичность, то есть были уместны в том или ином конкретном случае. Каждый новый вопрос интервьюера был основан на моём предыдущем ответе. К примеру, Джулия спросила: «Как вы оцениваете свои навыки продаж?» Я принялся уверенно и подробно описывать свой опыт, ожидая, что мой ответ произведёт на Джулию неизгладимое впечатление. Однако она неожиданно протянула мне свою шариковую ручку:

– Продайте мне ручку.

В тот момент я осознал, что именно от этого испытания будет зависеть моё трудоустройство!

– Какая интересная ручка, где вам удалось её раздобыть? – начал я, подумав несколько мгновений. – Здесь есть металлический зажим и удобное деревянное перо.

В качестве разминки я прошёлся по внешнему виду ручки, словно пилот самолёта, поглаживающий фюзеляж перед входом на трап.

– Ну что ж, давайте попробуем продать вам вашу же ручку. Чтобы предложить лучшее решение, позвольте задать вам несколько уточняющих вопросов.

– Да, пожалуйста! – с долей скептицизма ответила Джулия.

– Спасибо. Скажите, чем вы руководствуетесь при выборе ручки? Какой она должна быть?

– Ручка должна быть прочной.

– Уточните, пожалуйста, а для чего вам необходима высокая прочность ручки?

– Были случаи, когда мои авторучки ломались при попытке почесать ими спину.

Я понимал, что именно в стрессовой обстановке проявляются истинные качества «продажника» и задача Джулии – до предела усложнить моё испытание. Надо сказать, делала она это с долей юмора и некоторой игривостью. Однако я попытался достойно принять вызов.

– Правильно ли я вас понимаю, что при выборе ручки для вас важно, чтобы, наряду с пишущими функциями, она могла выдерживать нагрузки?

– Именно так!

– Позвольте предложить вам ручку, выполненную из дерева и металла. Она гораздо прочнее других ручек. И это позволит вам не только наслаждаться письмом, но и быть уверенной, что ручка выдержит любые проверки на прочность!

– Неплохо.

– Поделитесь своими впечатлениями. Видите ли вы для себя выгоду от приобретения этой ручки?..

Выходя из стеклянной переговорной комнаты, я ещё не понимал, какой урок мне преподавала Джулия. Наша встреча была похожа на процедуру сканирования сетчатки. Джулия смотрела на меня широко раскрытыми глазами, и всё её внимание было направлено только на меня: на её лице не было даже намёка на иные мысли, кроме как о моей кандидатуре. При этом она лишь изредка кивала головой и произносила: «Так... ага».

Казалось, от Джулии не ускользает ни одно моё движение, ни одна мимическая реакция. И я уверен, что в этом есть большой смысл. Думаю, Джулия владела теорией глубинного слушания, согласно которой необходимо воспринимать слова собеседника и одновременно следить за реакциями его тела. Простой диагностический критерий: если в момент произнесения той или иной фразы собеседник вдруг искренне улыбнулся, словно воспоминания о предмете разговора приносят ему удовольствие, то, вероятно, его слова есть истинная правда. Ну а если речь человека сопровождается угрюмым выражением лица или почёсыванием носа, уха, понижением тона голоса и т. д., в этом случае стоит усомниться в его полной искренности.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.