

➔ Как нанять эффективного руководителя департамента продаж в «B2B»-компанию



Алла Коняева,
канд. психол. наук, партнер Группы компаний «Алла Коняева и партнеры»

Какие еще проблемы подстерегают руководителя департамента продаж при вхождении в новую организацию? Чем могут помочь ему генеральный директор и служба персонала? И, в конце концов, какое отношение внешние рекрутеры имеют к внутренним проблемам компании?!

Лучшим итогом подготовительной беседы может стать распределение между сотрудниками «добровольных обязанностей» по адаптации нового руководителя (объяснение текущей ситуации, знакомство с писаными и неписаными правилами, передача необходимой информации и т. п.). Вовлечение в этот процесс поможет «старожилам»:

- 1) познакомиться с новым руководителем и установить с ним нормальные деловые отношения;
- 2) быстрее освободиться от дополнительных нагрузок;
- 3) освежить свои знания (административные/финансовые/юридические процедуры, бизнес-процессы, технологии и т. п.).

Новый руководитель, со своей стороны, сможет быстро увидеть всю ситуацию (причем комплексно — с разных точек зрения).

Если в подразделении нет типовых инструкций по ключевым процессам и процедурам, подготовка сотрудниками фрагментов таких описаний для введения в курс дела новичка станет для компании приятным бонусом. Очень полезной может оказаться и идея составить график — распределить, когда именно каждый из сотрудников будет знакомить нового руководителя со «своей» частью корпоративных ноу-хау. Такое расписание поможет:

- ✓ *ответственному за встречу* — спланировать процедуры введения в организацию;
- ✓ *сотрудникам* — избежать сбоев рабочего процесса.

Тема окажется незавершенной, если я обойду стороной еще один деликатный вопрос. Дело в том, что новый топ-менеджер может столкнуться с откровенным саботажем

Начало статьи см. МП № № 11-12 2013, № № 2-11 2014.

Возьмем критичный случай. Если не работает служба внутренней безопасности и с ценностями тоже «не сложилось», то в компании с высокой долей вероятности действуют хорошо отлаженные схемы хищения — разных объемов и широты вовлечения сотрудников. Например:

1. Руководитель департамента логистики может «втихую» отдавать на реализацию промоматериалы (на некоторых видах продукции речь может идти об очень крупных суммах).
2. Финансовый директор — в сговоре с клиентами получать свои законные откаты («неформальное стимулирование») за необоснованно завышенные расходы/заниженные цены и пр.
3. Отдел маркетинга — завышать число точек проведения трейд-маркетинговых мероприятий.
4. Наконец, в самом департаменте могут процветать различные «боковички», на которых продавщики зарабатывают «для себя» (например, за счет предоставления «за мзду» максимальных скидок или перепродажи продукции посредникам). И так далее, и тому подобное — способам хищения «несть числа»... Впрочем, об этом каждый собственник знает.

и попытками «выдавить» его из компании со стороны нечистых на руку управленцев, ведь под угрозой раскрытия, а то и разрушения, могут оказаться отработанные схемы наживы на компании.

Естественно, с приходом «чужого» все схемы очень быстро окажутся под угрозой раскрытия, ведь именно руководитель по продажам сводит итоговые цифры по объемам реализации и остаткам продукции у клиентов, да и контроль за полевыми сотрудниками у него не отберешь. Для нас важно понять следующее — с приходом новичка организаторы «теневых» схем оказываются перед дилеммой:

- ✓ вовлечь его в преступный сговор, либо
- ✓ устранить/дискредитировать до того, как он откроет собственнику глаза на печальную реальность.

Да, конечно, теоретически есть еще третий вариант — перестать воровать, но мы не будем его обсуждать, мы же реалисты.

Давайте попробуем поставить себя на место новичка — «меня внимательно изучают, пытаются завязать доверительные отношения»:

- ✓ приглашают вместе проводить досуг;
- ✓ ведут задушевные беседы о жизненных ценностях (как правило, под алкогольной «анестезией»);
- ✓ стимулируют к встречной открытости через посвящение в «корпоративные тайны»;
- ✓ настойчиво предлагают «помочь в решении проблем» и пр.

Новому менеджеру, безусловно, необходимо завоевать доверие — иначе нестроишь равноправного партнерства. Конечно, согласие на вовлечение в схемы сулит относительно благоприятное отношение в первые месяцы, но за любую ошибку (даже по незнанию или неосторожности) впоследствии придется расплачиваться.

Если ответственный за ввод в организацию подозревает, что может происходить нечто подобное, он должен:

1. В беседу о компании аккуратно встроить совет соблюдать безопасную социальную дистанцию, отказаться от стремительного сближения с определенными людьми — во всяком случае, до момента, когда станет ясно, что «вербовка» исключена.
2. Постараться подать четкий «сигнал»: лобное подозрение на то, что идет блокирование

информации, ресурсов, полномочий от кого бы то ни было (кроме непосредственного руководителя) немедленно должно становиться предметом делового обсуждения. «Замалчивать» проблемы, надеяться самостоятельно их решить, чтобы «показать себя» — недопустимо!

Ответственность непосредственного руководителя

Непосредственным руководителем для директора по продажам, как правило, является высший управляющий — директор/исполнительный директор, потому что только он понимает, чего ждет организация от нового управленца в испытательный период. Поэтому *CEO* должен взять на себя функцию наставника. А чтобы успешно с ней справиться, ему нужно заблаговременно спланировать свою рабочую нагрузку, ведь на протяжении первых месяцев как минимум 20% рабочего времени он должен будет посвящать вводу нового руководителя в должность.



Чтобы подготовить задачи на испытательный срок, нужно будет вновь обратиться к должностной инструкции: план работы на испытательный период должен соответствовать зафиксированным сферам ответственности директора по продажам. Например, в инструкции записано, что «руководи-

тель департамента отвечает за обеспечение эффективности бизнес-процессов продаж», а на испытательный срок ему ставится задача «провести аудит качества работы сотрудников департамента, чтобы заменить неэффективных». Но эти задачи явно противоречат друг другу, ведь в таком случае на первом этапе качество процессов неизбежно снизится!

Еще раз (это очень важно) — все поставленные на испытательный период задачи должны:

- ✓ строго соответствовать формализованным обязанностям;
- ✓ обсуждаться совместно с вновь нанятым руководителем.

Чем больше узких мест будет проанализировано, тем выше вероятность избежать, с одной стороны — преувеличенных ожиданий, с другой — ошибок в оценке достижений.

Поэтому непосредственный руководитель только выиграет, если сразу же введет «поправки на реальность». Что он может сделать?

Составив адаптационный план, проверить:

А. Последовательность и дробность передачи новичку необходимой информации, полномочий и ресурсов. Все должно соответствовать принятым в организации рабочим процедурам.

Б. График контроля выполнения плановых заданий. В нем обязательно следует отметить проблемные и сложные места, где потребуются дополнительная поддержка в принятии управленческих решений. На практике это означает, что необходимо согласовать расписание встреч, их частоту и продолжительность. Например, можно оговорить такой график:

- ✓ ежедневные встречи в течение двух недель (час в начале рабочего дня и час в конце);

✓ через две недели — переход в режим «одна встреча в три дня».

В. Каналы связи. Особенно важно сразу же договориться об организации взаимодействия в экстренных/высокорисковых ситуациях, а также при непредвиденных затруднениях.

Г. Ресурсы для помощи. Познакомившись с новым сотрудником, руководителю стоит заранее продумать:

✓ какие проявления личностных особенностей новичка могут потребовать коррекции;

✓ к кому он сам сможет обратиться за консультацией в сложном случае (рекрутер, сотрудники департамента персонала, ответственный за адаптацию и пр.).

Поверьте, такое наставничество (даже если сам новичок — опытный профессионал) не напрасная трата времени! Готовность руководителя авансировать свой авторитет и репутацию в поддержку нового менеджера — это серьезный вклад в будущую репутацию нового управленца и благополучие всего коллектива.

Факторы риска

Ну, хорошо: предположим, работодатель сделал все, как советует рекрутер-консультант. Значит ли это, что автоматически «будет счастье»? Не всегда...

Прошлый успех. При описании методов отбора мы не раз подчеркивали: отбор по компетенциям предполагает поиск тех, кто имеет успешный опыт решения проблем — схожих с теми, которые предстоит решать на вакантном рабочем месте. Сейчас, наверное, стоит упомянуть о том, что выбор по этому критерию имеет дефект. Какой?

Естественно, новый руководитель будет стараться применять в сложных обстоятель-

ствах те решения, которые в прошлом привели к успеху. Особенно часто попытки все сделать «как там и тогда» он предпринимает в тех случаях, когда получил карт-бланш на изменения. (Они могут касаться, например, сферы полномочий, ответственности подчиненных ему линейных менеджеров и т. п.). Но право на изменения — не гарантия их успешности! Более того, наличие удачного опыта в прошлом часто авансом воспринимается как гарантия его эффективности в новых условиях. Но это иллюзия!



Компенсировать проблемы, возникающие при «импорте» чужого опыта, может только непосредственный руководитель, ведь на нем лежит львиная доля ответственности за «примерку» решения к особенностям своей организации (человеческий потенциал, ресурсная специфика и пр.). Именно он должен помнить, что в плохо структурированной ситуации неадекватные решения:

- ✓ множат риски для предприятия;
- ✓ порождают новые (часто более сложные) проблемы;
- ✓ вселяют неуверенность в тех, кто принимал решения.

Что должен делать мудрый руководитель:

- ✓ приветствовать внедрение новых подходов (методов и технологий), и в то же время

✓ установить точки промежуточного контроля, чтобы как можно раньше выявлять слабые сигналы, свидетельствующие об ошибочности выбранного решения.

Каждый такой сигнал полезно фиксировать в письменном виде. Казалось бы, зачем дополнительная бюрократия? Чтобы проанализировать:

✓ аргументы, которые приводились на стадии планирования (почему лучше выбрать именно такой ход);

✓ динамику (не)выполнения обещаний (каким образом и в какие сроки достигнуты результаты/провалены обещания).

Как это выглядит на практике? Предположим, новый директор по продажам активно внедряет новый подход. Несмотря на это проблема не решается (повторяется или даже усугубляется). Однако новый руководитель настаивает, что другого алгоритма/решения не существует («остальные еще хуже»), поэтому необходимо повторять тот же сценарий. В таком случае генеральному директору нужно:

✓ тщательно проверить обоснованность этого утверждения;

✓ воспрепятствовать проявлению столь рискованного поведения в будущем.

Нередко аура прошлых достижений так гипнотизирует топ-менеджеров/собственников, что новичок «кормит обещаниями» компанию до тех пор, пока его не остановит внешняя преграда или очевидное фиаско. Понятно, что этот порочный круг следует разрывать, и кто как не непосредственный руководитель должен выступить здесь инициатором!

Блокада. Но встречается и противоположная проблема: излишне плотный контроль приводит к тому, что новый директор по продажам не может провести вообще никаких изменений. Этот вариант, пожалуй, реализуется на практике даже чаще,

чем «индальгенция» на любые изменения. Почему так получается, ведь вроде же все хотят «как лучше»?..

Например, если топ-менеджер поставит нереалистичные сроки для достижения результатов, то изменения могут быть квалифицированы как неуспешные только потому, что их слишком рано начали оценивать. (Тем более, если происходит это будет на фоне зарождающегося разочарования в новичке...)

Торопливость в обесценении — болезнь, которая достаточно часто встречается у директоров и собственников. В результате — бесконечный круговорот скоротечных наймов и быстрых расставаний... Какие способы профилактики я тут вижу?

1. Для объективности нужно для каждой задачи, поставленной на испытательный период, *заблаговременно просчитать реалистичные сроки достижения результатов*, причем в трех сценариях:

- 1) избыточности ресурсов;
- 2) их дефицита;
- 3) отсутствия (форс-мажор).

И сделать это нужно до того, как человек придет в компанию. Пока восприятие не искажено очарованием (или разочарованностью), оценить перспективы можно вполне рационально.

2. *Выделить сотрудников, которых в первую очередь коснутся изменения.* Понятно, что это группа риска «по определению» — люди первыми попадут в «зону дискомфорта» (например, перестанут считаться успешными или потеряют часть переменного вознаграждения). Разумеется, именно они и начнут приносить «нехорошие» новости о новичке. Чтобы впоследствии суметь докопаться до истины, несмотря на жалобы, лучше заранее:

1. Объяснить им, как они могут и как не должны реагировать на изменения, которые будет проводить новый управленец.

2. Рассказать о реакциях руководителя на возможную скороспелую критику — делать оценки и принимать решения по поводу происходящего он будет:

а) лично;

б) по истечении оговоренного срока (обычно 6–12 месяцев).

3. Предупредить, что на этот период действует мораторий на внешние оценки: новая информация принимается к сведению, но не более того.

Самая досадная ошибка при вводе в должность — пообещать старым сотрудникам, что новичка можно уволить досрочно, если будут предоставлены достаточно веские аргументы. Тогда все внимание поборников старого сосредоточится на поиске «компромата», а часто и преднамеренном создании ситуаций для дискредитации «генератора изменений».

Не буду углубляться в психологические особенности выстраивания продуктивного партнерства между топ-менеджером и его подопечным в первые месяцы адаптации — подробному анализу такой «пристройки» посвящена отдельная статья*. Отмечу только, что этот трудный путь нужно проходить, стремясь найти взаимопонимание, а также с полным осознанием взаимной ответственности за результаты и открытым сердцем.

Ответственность провайдера

Предвижу вопросы: «А почему, собственно говоря, рекрутер вообще должен встречать в столь интимные процессы, как приживание в компании ростка с другого организационного древа? Чем он может помочь клиенту?»

Дело в том, что компания — провайдер рекрутинговых услуг дает клиенту гарантийные обязательства, включая замену досрочно уволенного кандидата (причем без дополнительной оплаты). В то же время она не покрывает случаи, связанные с:

- ✓ сокращением персонала по причине реорганизации или смены топ-менеджеров;
- ✓ ухудшением условий трудового договора (по сравнению с оговоренными при найме).

Длительность гарантии может составлять от одного года до двух лет, поэтому обеим сторонам выгодно (во всех смыслах, включая репутационные издержки), если рекрутер поможет:

- ✓ *новому сотруднику* — более или менее безболезненно адаптироваться на новом месте работы;
- ✓ *работодателю* — успешно кооптировать новичка в свой коллектив.

Конечно, организация либо заинтересована в эффективном вводе топ-менеджера, либо блокирует все его усилия «прижиться». Какой вариант выбрать — зависит от тех, кто принимает кадровые и тактические решения.

Конечно, компания может сделать все самостоятельно и просто не принять помощь от рекрутера. Но в любом случае лучше, чтобы:

- ✓ провайдер называл вещи своими именами;
- ✓ ответственный руководитель — более адекватно осознавал свои цели и окружающую реальность.

Прекрасно представляя себе все сложности поиска новых соискателей для повторного закрытия вакансии, грамотный рекрутер понимает всю выгодность консалтинговой поддержки в период ввода и первичной

* Коняева А. П. Руководство для наставников. Журнал «Организационная психология», 2012 год (см. <http://orgpsyjournal.hse.ru/2012-3/62022342.html>).

адаптации с таким трудом найденного кандидата. Поэтому он готов прилагать усилия, чтобы помочь директору по продажам:

- ✓ установить рабочие отношения с коллегами по команде управленцев;
- ✓ достичь взаимопонимания с непосредственным руководителем;
- ✓ стать органичной частью управляемого коллектива.

Что может делать рекрутер в роли консультанта?

Для компании:

✓ Сопровождать ввод сотрудника. Как правило, рекрутер берет на себя обязательство периодически звонить всем участникам адаптационного процесса — ответственному за адаптацию, самому новичку и его руководителю.

✓ Мониторить восприятие сторонами друг друга пока люди «срабатываются»: что думают, какие эмоции испытывают в процессе привыкания и т. д.

✓ Подсказывать, что именно нужно не упустить на этапе ввода в должность и в период адаптации.

✓ Контролировать предоставление новому менеджеру информации, ресурсов, полномочий и т. п. О блокировании ресурсов или информации кем-либо из сотрудников компании рекрутер сообщает непосредственному руководителю. Особенно важно посредничество рекрутера, когда заинтересованные в провалах и неуспехе новичка сотрудники идут на прямой саботаж.

Для кандидата:

Даже став штатным сотрудником, кандидат может обращаться к рекрутеру за:

- ✓ *консультацией* — как наладить продуктивное общение с непосредственным руководителем и/или со сложными коллегами;
- ✓ *эмоциональной поддержкой* (например, чтобы «безопасно» отреагировать на накопившиеся обиды и отрицательные переживания).

Если рекрутер готов к консалтингу профессионально и при этом внутренне настроен на поддержку, все участники адаптационного процесса, как правило, с благодарностью принимают его помощь. Например, работодатель может привлечь рекрутера к разговору с новым сотрудником, который невозможен в рамках корпоративной этики (о приемлемых в компании формах поведения, особенностях отношения к дресс-коду, принятых нормах вежливости, дисциплинарных требованиях и т. п.).

Поэтому опытный рекрутер, специализирующийся на закрытии топ-вакансий, обязательно должен:

- 1) иметь навыки коучинга;
- 2) уметь оказывать психологическую поддержку, а при необходимости и первую психотерапевтическую помощь (поверьте, необходимость в этом возникает не так уж и редко).

И, естественно, все консультации должны вестись на условиях строгой конфиденциальности и только во благо компании-клиента.

По завершении гарантийного периода рекрутер:

1. Делает последние звонки всем соратникам в трудном деле закрытия вакансии и мысленно прощается с ними — до следующих контрактов.

2. Записывает все, что может пригодиться в дальнейшем:

- ✓ разбор допущенных ошибок;
- ✓ уроки, которые извлек из работы над этим заказом;
- ✓ обогатившие опытом изюминки и т. п.

Зачем это? Чтобы расти и развиваться, чтобы каждый следующий заказ помогал ему становиться опытнее и мудрее.

Рисунки: Рон Лейшман 