

НАБОР МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ: КОМУ ПОРУЧИТЬ?

Виталий Баранецкий

На первый взгляд, ответ на этот вроде бы простой вопрос кажется очевидным: подбор менеджеров по продажам необходимо поручить профессионалам по поиску высококвалифицированных специалистов — тем, кто уже неоднократно решал подобные задачи и лучше всего способен с ними справиться. Это может быть менеджер по персоналу компании или консультант по подбору в кадровом агентстве или частный рекрутер-фрилансер.

Но за видимой простотой скрываются важные и непростые проблемы. Давайте попробуем с ними разобраться.

Почему вообще возникает такой вопрос? Вероятно, потому, что существует дефицит хороших менеджеров по продажам. Многие руководители жалуются, что на рынке труда кандидатов много, а профессионалов всегда мало, хороших специалистов не хватает, хороших менеджеров по продажам днем с огнем не найти. Часто говорят: «Нам нужны звезды», но «звездных» специалистов еще меньше. Даже в кризис эта проблема не исчезает, хотя у большинства компаний проходят сокращения, и высвобождается много профессионалов, в том числе и по продажам.

При этом у кандидатов тоже есть свои претензии. Они сетуют на то, что мало честных работодателей, которые по достоинству могут оценить их труд. Они не видят большой цели, не чувствуют сопричастности, говорят, что в компаниях отсутствует возможность творческого подхода, роста, развития и самореализации.

Каждое поколение сталкивается с этим противостоянием. Почему же работодатели и специалисты не могут найти друг друга?

Несмотря на то что человеку свойственно считать свою проблему самой уникальной и неповторимой, большинство ситуаций — типичны, и подчиняется системным законам.

Подбор менеджера по продажам начинается не с требований к кан-

дидатам на эту должность, а с понимания главных целей компании и того, куда она движется. С определения ценностей и стандартов, которых компания придерживается, с того, что составляет ее корпоративный дух и культуру. Даже если это не прописано в корпоративном кодексе, по факту такие ценности существуют. Их транслируют руководитель или собственник и топ-менеджеры компании.

Решение о найме всегда принимается на подсознательном уровне, на 70% по личностным качествам кандидата и только на 30% исходя из его опыта и компетенций. Хотя формально все заявляют, что смотрят на профессионализм, но обычно это не так. Из двух одинаковых профессионалов предпочтут более гибкого, лояльного, близкого по духу кандидата. И здесь много зависит от личности руководителя отдела или департамента продаж. Чем шире у него коммуникативный диапазон, чем больше он способен управлять и мотивировать разных по типу людей, тем вероятнее, что компания сможет привлечь хоро-

РЕШЕНИЕ О НАЙМЕ ВСЕГДА ПРИНИМАЕТСЯ
НА ПОДСОЗНАТЕЛЬНОМ УРОВНЕ,
НА 70% ПО ЛИЧНОСТНЫМ КАЧЕСТВАМ
КАНДИДАТА И ТОЛЬКО НА 30% ИСХОДЯ
ИЗ ЕГО ОПЫТА И КОМПЕТЕНЦИЙ.



ВИТАЛИЙ БАРАНЕЦКИЙ

Автор электронного практического курса «Как получить желанную работу — 7 шагов».

Виталий прошел путь от ИТР (мастера цеха, начальника участка) до консультанта по подбору персонала, а затем — до директора и совладельца кадрового агентства, директора по персоналу. Последние 8 лет работает как частный карьерный консультант, рекрутер, тренер, коуч. Процесс трудоустройства ему известен досконально на всех уровнях, от секретаря до генерального директора. Ровно как и подбор персонала для малого, среднего и крупного бизнеса.

Глубинная основа, фундамент его деятельности — это более 25 лет непрерывного обучения и самопознания. Итог этих лет — уникальный синтез опыта и знаний: практическая и процессуальная психология, менеджмент, философия, духовные практики, личностный и карьерный коучинг, энергетические практики, проведение тренингов и вебинаров, индивидуальное консультирование.

www.vitalybaranetsky.com

ших или даже «звездных» продавцов.

В компаниях могут быть разные политические мотивы или индивидуальные особенности руководителя отдела продаж, не позволяющие набрать хороших продавцов. Вспоминается случай из практики, когда стояла задача набрать отдел продаж, поскольку компания запускала новый продукт и расширялась. Требования к кандидатам были высокие, и компания предлагала хорошую компенсацию. Но через 3–4 месяца сотрудники или увольнялись, или ими был недоволен руководитель отдела продаж, который сам же их и принял. Причина была в неуверенности руководителя и в его неумении управлять и мотивировать своих подчиненных. Он просто хорошо знал продукт и давно работал, был лоялен к руководству и компании. За это его ценили. К тому же в той компании не принято было увольнять. Тогда я объяснил высшему руководству, что мы не сможем укомплектовать отдел, и текучка будет продолжаться до тех пор, пока не сменится руководитель продаж. Им потребовалось полгода, чтобы решиться на этот шаг.

Хороший руководитель должен уметь находить общий язык с любым человеком, уметь для каждого

найти мотивацию и создать условия, чтобы сотрудник мог реализовываться, работая на благо компании. Вспоминается еще один пример из практики, когда требовался коммерческий директор в новый проект медийного холдинга. Пришел кандидат с очень хорошим послужным списком успешных запусков стартапов. На вопрос, в чем он видит главную составляющую своего успеха, он ответил: в команде, в моих сотрудниках. Тот кандидат вспомнил случай, когда в его подчинении даже был один «сумасшедший». С ним никто не мог обращаться, кроме него. Но сам он мог поручать этому сотруднику такие задачи, которые другим были не под силу. Еще он сказал, что в каждой компании бывают «божьи люди», которые, может, и не приносят большого дохода, но благодаря их присутствию создается баланс, гармония в коллективе. Он не был религиозным или склонным к эзотерике. Наоборот, тот успешный кандидат был очень практичным и ориентированным на результат. Он был хорошим психологом и коммуникатором по природе, с максимальным коммуникативным диапазоном — от «божьих людей» до «сумасшедшего». Много ли вы найдете таких руководителей? И у него не было никаких проблем

с набором менеджеров по продажам. Он не успевал завершить один проект, как его уже ждали на новом, часто с удвоенной компенсацией. Про таких говорят «руководитель от Бога». И общение с ним оставляет след в душе на всю жизнь.

Теперь давайте посмотрим на процесс подбора со стороны самих менеджеров по продажам.

Менеджеры по продажам бывают разные, и продавать они могут каждый по-своему. Однажды я уговорил клиента взять менеджера по продажам, который поначалу ему не понравился. Он хотел молодого парня, голодного и активного, а пришла девушка за 30, да еще полноватая. Но она была сердечная, милая и с приятным голосом. Продавать требовалось сложные услуги. Через пару месяцев я спросил об ее успехах и директор по развитию рассказал несколько случаев. Она общается с клиентами по телефону, а потом присутствует на переговорах вместе со специалистом. При этом она мило улыбается, преданно глядя в глаза то клиенту, то своему специалисту. И когда клиент что-то не понимает, возмущается или у специалиста заканчиваются аргументы, та сотрудница очень спокойно и доброжелательно говорит одну-две фразы в духе: а вы посмотрите на это с дру-

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ С КАНДИДАТАМИ НА ДОЛЖНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ

1. Почему вы заинтересовались именно этим предложением?

Это вопрос затрагивает область ценностей кандидата. Любой руководитель заинтересован в том, чтобы сотрудник работал не только за зарплату. Сотрудник, считающий свою работу возможностью для самовыражения, роста, будет успешнее и целеустремленнее.

Говоря о своих истинных целях и ценностях, кандидат будет выделять их голосом, жестами. А ваша задача — решить, совпадают ли они с целями и ценностями компании.

2. Каким вы представляете свой обычный рабочий день?

Никакие знания техник продаж, никакой прошлый опыт не приведут к успеху, если у сотрудника нет желания много работать. Рабочий график менеджера по продажам предполагает раннее начало и позднее окончание рабочего дня, и большое количество контактов по телефону и личных встреч с клиентами.

Если кандидат не готов к такому напряженному графику, то дальнейший разговор бесполезен. Это явно не ваш кандидат.

Если кандидат готов работать с полной отдачей сил и времени — продолжаем собеседование.

3. Как вы определяете, что добились успеха?

Предположим, кандидат отвечает: «Я вижу по результату, что планировал, то и получил». Это внутренняя референция. Другой может ответить: «Как оценит руководитель» или «Если клиент доволен...». Этот человек с внешней референцией.

Вам необходимо понять, каким образом соотносится собственное мнение и мнение других людей при принятии решений и самооценке человека. Одни могут быть ориентированы на собственное мнение, видение и позицию — это люди с внутренней референцией. Другие ориентированы на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение. Это люди с внешней референцией. Хорошие продавцы должны уметь учитывать мнение и потребности клиента и в то же время иметь четкое видение и отстаивание своих позиций.

При выяснении референции лучше задать несколько вопросов и на основании полученных ответов сделать соответствующие выводы. Например: «Вы легко адаптируетесь к стилю общения другого человека? Почему вы так думаете?», «Как вы определяете, успешно ли прошли переговоры с клиентом?»

4. Вам удается зарабатывать столько, сколько вы заслуживаете?

Ответ на этот вопрос покажет, насколько кандидат ценит себя и способен ли брать на себя ответ-

ственность за свой заработок. Человек, не способный принимать на себя ответственность, будет искать виноватых. Психологически зрелые люди отвечают: «Все зависит от меня: сколько заработал — столько и заслужил».

5. Назовите, пожалуйста, ваши сильные и слабые личные качества.

Суждения без преобладания повышенной или пониженной самооценки есть признак личностной зрелости. Часто человек, отвечая на этот вопрос, неизбежно привлекает случаи из своей жизни, связанные с отношениями в коллективе, с клиентами, с руководством. Ваша задача — внимательно выслушать этот рассказ, а потом сопоставить его со всем остальным, что кандидат говорит и делает на интервью. Например, если он говорит, что его сильная сторона — это умение много работать, задайте уточняющий вопрос: «А как это проявляется в вашем поведении?»

6. Каковы ваши сильные стороны как сотрудника по продажам?

Ответ на этот вопрос дает вам возможность оценить, как много кандидат знает о продажах. Положительные личные качества во многом соответствуют качествам хорошего продавца, но есть некоторые характеристики, которые особенно важны для успеха в продажах. Это организованность, умение и желание слушать, самодисциплина, настойчивость.

7. Что, по-вашему, является самым важным из всего, в чем вам нужно будет убедить человека, чтобы он стал клиентом?

Послушайте, что кандидат скажет вам в ответ, а затем объясните свою точку зрения. Хорошо, если кандидат говорит что-то вроде: «Я должен вызвать доверие к себе, уверенность в продукте и компании».

8. Как, по-вашему, в этом убедить потенциальных клиентов?

Здесь у вас есть возможность оценить навыки кандидата в продажах, его умение быть гибким и в то же время убедительным.

Если претендент теряет и не может привести примеры из своей практики, то это или начинающий продавец, или не продавец вообще. Если вы не получили ответа на этот вопрос, то вам надо решить, готовы ли вы обучать новых, неопытных сотрудников.

9. Почему я должен взять вас на работу?

Теперь вы только слушаете, так как получаете прекрасную возможность оценить его умение продавать. Самая важная продажа, которую должен сделать кандидат, это «продать» вам идею, что он самый подходящий человек для этой работы.

10. Если помечтать, кем вы видите себя через год, три, пять лет?

Ответ на этот вопрос покажет, какие перспективы строит себе кандидат: эта работа для него просто

эпизод из жизни, ступенька в развитии или же он выбрал ее от безысходности.

Если кандидат в менеджеры по продажам вам говорит, что через несколько лет он хочет открыть свой бизнес, то будьте уверены, что этот бизнес он откроет, уведя у фирмы клиентскую базу.

11. Что заставит вас работать напряженно каждый день?

Далеко не всегда хорошо спланированная система оплаты труда является решающим, мотивирующим фактором в работе. Возможно, деньги будут наименее эффективной мотивацией на ранних стадиях, когда ежедневные усилия сотрудника — поиск новых клиентов и попытки установления отношений — не будут приводить к незамедлительному материальному вознаграж-

дению. Для успеха в продажах каждого конкретного сотрудника вам нужно выявить его ценности, мотивы, намерения. Не гадайте, поговорите с ним о его желаниях, устремлениях. И он голосом, жестами, мимикой сам укажет вам на свои ключевые мотивы.

12. Какие вопросы мы еще не обсудили?

Вы даете возможность кандидату задать интересующие его вопросы, а заодно и оценить его умение задавать вопросы, что совсем немаловажно в процессе продаж. Собеседование закончилось — не торопитесь принимать решение. Теперь вопросы адресуйте себе: «Устраивает ли меня этот кандидат как специалист?», «А как подчиненный?», «А как член нашей команды?».

По материалам www.pallada-center.ru

гой стороны (или что-то подобное). Клиент меняется на глазах и, уходя, подписывает договор. Директор по развитию, выдавший виды в переговорах разного уровня, никак не мог понять, что же такого делает сотрудница, произнося какие-то необязательные фразы, но результат был всегда положительным. В этом проявлялась сила ее индивидуальности, душевности и теплоты. Но многие руководители продаж могут за полновагой женщиной, не знающей всех этапов продаж, увидеть, во-первых, личность, а во-вторых, прекрасного сотрудника и продавца? И это касается не только менеджеров продаж, а персонала любого уровня и профессии.

Если под таким углом рассматривать набор персонала, то останется ли у нас проблема нехватки профессионалов?

На мой взгляд, это одна из основных проблем, которую на примерах из жизни, надеюсь, мне удалось проиллюстрировать. Но есть и другие, не менее важные, которые касаются системы и структуры взаимодействия в компании. Часто можно услышать жалобы менеджеров продаж, что нет достаточного ассортимента на складе или вообще нет в наличии товара, не отлажена логистика, саботаж в бухгалтерии или очень долгое согласование договоров с юристами. И это регулярно приводит к срывам сделок. Ведь за-

кон системы гласит, что система работает не лучше самого слабого звена. Даже если у вас будут «звездные» продавцы, но при наличии слабого звена в производстве или логистике они будут бессильны. Нередко бывает, что все знают причину, но ничего не меняется годами, потому что причина — в личных особенностях главного руководства.

Когда опытный менеджер приходит устраиваться в компанию, он задает правильные вопросы: какой план продаж (так как, зная рынок, он может оценить его реалистичность), как выстроена логистика, какова схема продаж в компании, в чем причина открытия вакансии и т. п. Он оценивает компанию, руководителя, возможности своего роста и развития в ней, а также его интересует прозрачность схемы оплаты труда, чтобы было ясно и недвусмысленно понятно, сколько он сможет заработать при определенных усилиях. Оценивает реалистичность возможностей, о которых ему говорят, выясняет, есть ли «потолок» в зарплате. Ведь уверенный в себе продавец хочет, чтобы возможность зарабатывать зависела от него самого. Поэтому все должно быть прописано на бумаге: с одной стороны — требования и ответственность, а с другой — полномочия и компенсация.

За что несет ответственность менеджер отдела продаж:

1. Уровень объема продаж.
2. Поддержание отношений с клиентами.
3. Решение проблем.
4. Оценочный анализ и разработку планов.
5. Вопросы дисциплины.
6. Поддержание соответствующего морального климата в коллективе.

Для успешного подбора высокоэффективных менеджеров по продажам важно, чтобы в компании были прописаны не только KPI, а еще и необходимые компетенции. KPI может ставиться на определенный период и меняться в зависимости от целей компании.

Если цель компании — рост доли рынка, то одним из KPI может быть количество клиентов, удельный вес новых клиентов или удельный вес в регионах. Если цель компании — увеличить объем продаж, то KPI будет объем продаж, товарооборот, объем продаж по ассортименту.

А если цель компании — улучшение качества услуг и она стремится стать самой клиентоориентированной компанией в отрасли, то KPI будет количество и процент жалоб клиентов, удовлетворенность внешнего клиента. Поэтому нужно ставить четкие и ясные цели на всех уровнях компании, и по ним должны быть конкретные измеряемые показатели.

Соответственно, чтобы подбор менеджеров по продажам был ре-

ПРАВИЛА НАЙМА ИДЕАЛЬНОГО СОТРУДНИКА

1. *Ищите человека, а не профессионала. Лучше взять на работу сотрудника с хорошими человеческими качествами и без опыта работы, чем профессионала с плохим характером. Умный жулик с хорошими навыками продавца хуже, чем порядочный новичок. Если, конечно, вы не ищете узкого специалиста, — в этом случае и профессионализм, и порядочность в приоритете. Кроме того, можно нарваться на того, кто хорошо продает прежде всего себя. Такие люди собаку съели на прохождении собеседований, они знают, что говорить и как вести себя во время кастинга, но на деле могут оказаться пустышками.*
2. *Не усугубляйте потенциальному сотруднику стресс. Нужно понимать, что человек в поиске работы, находится в низком жизненном тоне. В России жизнь человека завязана на его доходы. Потеря работы — серьезный стресс. Не усугубляйте состояние претендующего на место в вашей фирме. Не будьте высокомерны, на собеседовании перед вами может сидеть ваш будущий партнер.*
3. *Нужна обратная связь. Не стоит развивать компанию исключительно интуитивно. Нельзя, чтобы три основных подразделения в компании (администрация, производство и развитие) пересекались. Замещать две должности можно только в рамках одного подразделения. Развитие, в частности, требует обратной связи от потребителей вашей продукции. Нужно постоянно реагировать на отзывы клиентов. Чтобы продвигать свой товар или услугу, всегда нужно корректировать свои действия. Если вы не курите, не делайте вид, что не имеет значения, курит ли соискатель места в вашей команде. Если сотрудник вас нервнрует, ему не место в вашей компании.*
4. *Не бывает брака в товаре, брак бывает в управлении людьми. Если стул кривой, это не значит, что человек не знает, как его собирать. Некоторым клиентам кажется, что у вас работают их враги, которые собирают все не так, как надо. А ваш сотрудник может просто не понимать, что он что-то делает не так. Обратите внимание, сегодня многие детали, например для компьютера, сделаны так, что неправильно собрать их просто невозможно. Производство унифицируется до такой степени, чтобы любой новичок не смог наделать ошибок. По тому же принципу должна работать вся компания. Механизм должен функционировать так, чтобы его невозможно было выбить из колеи.*
5. *Ваш идеальный сотрудник. Прежде чем принимать кого-то на работу, напишите себе четкий портрет того, кого вы видите на вакантной позиции. Если вы себе представляете, что место должна занять жен-*

щина, то не нужно заявлять о том, что пол будущего сотрудника вам не важен. Если вы не курите, не делайте вид, что не имеет значения, курит ли соискатель места в вашей команде. Чем точнее вы опишите, какой человек вам нужен, тем быстрее к вам придет именно такой человек. Пишите портрет с точки зрения психологической совместимости. Помните, в фильме «Игрушка» с Пьером Ришаром начальник уволил подчиненного только потому что у того была потная ладонь, а ведь это правильный закон управления. Если подчиненный вас нервнрует, ему не место в вашей команде. Исходя из того, кого вы представляете на вакантном месте, и составляйте объявление. Чем обтекаемее будут ваши требования, тем к большему потоку людей это приведет. Может случиться так, что вы потеряете много времени, но нужного человека так и не найдете. Пусть по вашему объявлению придут три человека, но они подойдут под ваше описание.

6. *Зарплата не мотивирует. Человек воспринимает зарплату как должное. Вы можете постоянно повышать заработную плату, но это не станет стимулом для повышения продаж. Мотивация — это постановка некоей цели, к которой человек будет стремиться. Ведите публичную статистику результатов деятельности персонала. И еженедельно объявляйте об успехах того или иного сотрудника. Это придаст тонус всему персоналу компании. Можно наградить человека грамотой или конвертом с открыткой, например. Не важно, в общем, что там будет лежать. Ваше внимание — уже поощрение. Не стоит критиковать тех, кто по тем или иным причинам не справился, у кого результаты пошли вниз. Помните, кто чаще всего популярен в школе — двоечники, о них чаще всего говорят, им не нужно стремиться к хорошим оценкам, чтобы получить всеобщее внимание. Плюс нематериальной мотивации в том, что вы ее можете бесконечно предоставлять. Но и от материального поощрения совсем отказываться не стоит. Заработок ваших сотрудников всегда должен состоять из оклада, бонусной части и премиальной части. Одним вы привязываете его к успехам всей компании, вторым — к личным достижениям.*
7. *Не бойтесь нанимать сотрудников «на удаленке». В наше время персонал лучше нанимать, что называется, «на удаленке». Люди не любят куда-то ездить, и в этом нет ничего плохого. Особенно одинокие женщины с детьми — ходить на работу в офис они не могут, но пользу способны приносить большую. У них, как правило, высокий уровень ответственности. Возможность предоставить работу вне офиса может стать вашим уникальным торговым предложением на рынке труда.*

По материалам www.journal.dasreda.ru

зультативным, необходимо рассматривать всю систему в целом и выявлять в ней и исправлять слабые звенья. А не списывать, как это делают недалёковидные и слабые линейные руководители и директора компаний, на рекрутеров или своих менеджеров по персоналу или на то, что на рынке мало профессионалов.

Еще есть возможность взять молодых специалистов, выявив в них склонности и способности к продажам, обучив технике и привив ценности компании. Эту возможность используют только крупные компании и то не все, а только в тех отраслях, где существует дефицит таких специалистов.

С каждым годом появляется все больше структурированных компаний, где все процедуры прописаны, есть компетенции и KPI, а проблемы с подбором менеджеров по продажам если и уменьшились, то все же не исчезли. Почему? Как правило, к этому приводит слишком большое количество ограничений и отсутствие возможности для инициативы, творчества и нестандартного подхода. В крупных компаниях система становится бюрократичной и неповоротливой. Там, где есть сильный бренд и чрезмерная процедурность, человек становится винтиком, а решения происходят только на верхнем уровне. Хотя биз-

нес — это система, все же это живой организм, и каждый отдельный случай нужно рассматривать индивидуально.

Теперь давайте снова вернемся к вопросу, кому же доверить подбор менеджеров по продажам.

Как писалось в одном из изданий Harvard Business Review, если профессионализм гендиректора будет на 10, то HR-директор должен быть минимум на 8. Потому, что он будет подбирать персонал на 6–7 максимум. Никто не сможет подбирать персонал выше своего уровня. Так устроена психика человека. Поэтому позаботьтесь, чтобы у вас был высокопрофессиональный директор по персоналу. Для HR-директора это означает не только знание психологии, методик управления персоналом, владение техниками подбора, понимание бизнеса и тому подобное. Это еще и определенный уровень сознания.

Ведь меняются не только технологии, методики, инструментарий, меняется и сознание людей. Увеличиваются скорости, объем и качество информации. За последнее десятилетие даже вибрации Земли изменились. Новое время требует изменений парадигмы мышления, а мы все пытаемся старую одежду пошить на новый манер. Это принято называть креативностью, но творчество заключается в созидании.

Человека создал Творец по своему образу и подобию, и поэтому в людях изначально заложена потребность в самореализации, в творчестве. Она существует на уровне ДНК, как и инстинкты. Поскольку эта потребность высокого уровня (пирамида потребностей по Маслоу), то человек не прислушивается к ней, удовлетворяя только свои базовые материальные потребности, и не замечает, как зарабатывает себе стресс, депрессию и болезни. Поэтому последние годы появилось и набирает обороты такое социальное явление как дауншифтинг. Но причина проблем только в одном — человек забыл про свою высшую потребность, которую называют предназначением и призванием.

Люди, которые нашли свое призвание, — это самые эффективные и мотивированные сотрудники (и менеджеры по продажам в том числе). Так почему бы работодателям не позаботиться и не помочь своим сотрудникам осознать, раскрыть и реализовывать свое призвание для их и своего процветания? Ведь в этом случае все останутся в выигрыше. Современный talent management подходит к этой проблеме не с той стороны. Но это уже тема другой статьи.

Желаю всем счастья и менеджеров, реализующих свое призвание!

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



ИЛЬЯ КАЗАРИН,

генеральный директор рекламной группы «Успешные проекты», Санкт-Петербург

Поручить набор менеджеров по продажам лучше тому, кто в последующем будет курировать их работу. Условно говоря, это должен быть ТОП-менеджер: либо руководитель отдела продаж, либо коммерческий директор. В нашем агентстве так исторически сложилось, что генеральный директор является по совместительству и руководителем отдела продаж. Соответственно, и людей набираю я, поэтому мой ответ вам будет от первого лица.

В свое время у нас были попытки разделения полномочий, для того, чтобы осматривали резюме и осуществляли первый фильтр одни люди, но он по факту не увенчался успехом. Потому что, как правило, поиск менеджера по продажам — это постоянная история. Здесь не работает схема: нужен-нашел-закрыв вакансию-работаем дальше. Чем активнее ты работаешь на рынке, тем чаще у тебя происходит ротация менеджеров в отделе продаж. Поэ-