



# Книга Кадровая стабильность в сфере продаж

## Как победить текучесть кадров и повысить прибыль компании

Дуг Маклеод  
AMACOM, 2010  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Многие руководители отделов продаж страдают от текучести персонала в своих подразделениях, считая при этом, что текучесть неизбежна, как смерть или уплата налогов. Маститый специалист по продажам Дуг Маклеод придерживается иного мнения. Он не только считает, что поддержание стабильного штата продавцов – задача вполне выполнимая, но и дает конкретные рекомендации о том, как этого добиться. Впрочем, не все его предложения кажутся реально осуществимыми. Например, он советует руководителям отделов продаж выделять специальное 45-минутное “окно” для бесед с кандидатами, и лично проводить с каждым пятиминутное собеседование – однако если кандидатов много, ваш телефон будет постоянно занят и действительно стоящие кандидаты просто-напросто не смогут к вам дозвониться. Маклеод доходчиво объясняет, почему традиционные методы кадрового отбора, оплаты труда, мотивации и управления больше не работают. На взгляд *BooksInShort*, эта книга – отличное пособие для руководителей отделов продаж, которые ломают голову над тем, как удержать своих лучших сотрудников.

### Основные идеи

- Высокая текучесть кадров в сфере продаж дорого обходится компании и пагубно отражается на производительности труда.
- Можно выделить 12 причин ухода специалистов по продажам.
- Среди них – небрежность при найме, необходимость делать большое число “холодных” звонков и комиссионная система оплаты труда.
- Другие причины – ненужные совещания и тренинги, непродуманный контроль со стороны руководства и неопределенность (или невыполнимость) задач.
- Руководители провоцируют текучесть кадров тем, что создают напряженную обстановку, не поощряют лучших работников и невнимательны к новичкам.
- К текучести кадров также приводит отсутствие интернет-сайта, который стимулировал бы продажи, и проблемы с планированием рабочего времени.
- Чтобы снизить текучесть кадров, создайте сотрудникам хорошие условия и дайте им возможность больше зарабатывать.
- Убедите руководство компании в выгоде кадровой стабильности.
- Станьте для сотрудников самым открытым и демократичным руководителем.
- Хороший глава отдела продаж – это искренний человек, который всегда готов помочь, уверен в себе, позитивно настроен и уважает своих подчиненных.

### Краткое содержание

#### Извечная проблема

Руководители отделов продаж нередко воспринимают высокую текучесть кадров как норму. Текучесть считается высокой, если из отдела увольняется более двух человек в год. Она обходится компаниям очень дорого. Потери организации при увольнении сотрудника равны сумме, в полтора раза превышающей его годовую зарплату. Так, если годовая зарплата сотрудника составляет 50 000 долларов, его уход обходится компании в 75 000, не считая расходов на поиск и проверку нового работника, обустройство его рабочего места, а также время руководителя, потраченное на

оформление и инструктаж.

“Многие компании страдают от высокой текучести в отделах продаж, но при этом не пытаются решить проблему, считая, что такова жизнь – бороться с этим явлением нельзя, можно лишь принять эту текучесть как данность”.

Увольняющиеся специалисты по продажам обычно жалуются на то, что не сработались с начальством. Среди других причин – необходимость делать слишком много “холодных” звонков, комиссионная система оплаты труда, бесконечные совещания и нереалистичные, нечеткие задания. Продавцы хотят работать в таком месте, где можно не только хорошо зарабатывать, но и развивать профессиональные навыки, где проводятся эффективные тренинги, где открыты возможности для карьерного роста. Другие важные факторы – благоприятный психологический климат, своевременность выплат бонусов и компенсаций, а также поддержка со стороны начальства.

## Как привлечь к решению проблемы с кадрами руководство компании

Остановить утечку кадров помогает создание комфортных для персонала условий работы. Для этого вам первым делом потребуется поддержка со стороны руководства компании. Убедите совет директоров в необходимости преобразований. Для этого составьте план действий, представив его в сжатом и удобном для восприятия формате. В этом плане опишите свою цель (формирование стабильного коллектива) и средства ее достижения: внедрение эффективных методик подбора и обучения персонала, отказ от традиционных методов работы с потенциальными клиентами и пересмотр роли руководителя отдела продаж – вы должны не понукать сотрудников, а вести их вперед.

“Комиссионные – удел трудоголика-неудачника”.

Если эти меры помогут предотвратить утечку кадров, их польза очевидна. А именно, она состоит (и вы должны подчеркнуть это в своем плане) в экономии средств компании, укреплении конкурентных преимуществ, наращивании объема продаж и облегчении подбора персонала. Другие положительные моменты: ваши усилия заставят поволноваться конкурентов, обеспечат спокойную обстановку в коллективе, произведут благоприятное впечатление на имеющихся и потенциальных клиентов, а также позволят вашим сотрудникам чувствовать себя увереннее. Прекращение утечки кадров отразится положительно и на вас как на руководителе, и на компании в целом.

## Двенадцать причин ухода продавцов

Руководители допускают типичные управленческие ошибки, собственноручно провоцируя недовольство среди продавцов и, как следствие, уход сотрудников из компании. Можно выделить 12 причин, подрывающих кадровую стабильность отделов продаж.

1. **Небрежность при подборе персонала.** Подбором продавцов у вас занимается отдел кадров? Его сотрудники ищут кандидатов по Интернету? Они ищут в резюме ключевые слова, а затем список кандидатов попадает к вам? Такое обезличивание приводит к тому, что первые места в этом списке занимают люди, которые поднаторели в заполнении анкет и умеют использовать нужные ключевые слова. Чтобы выбрать действительно подходящих кандидатов, лично контролируйте подбор. Сообщите отделу кадров, что вы намерены получать и просматривать все резюме. Выделите время на то, чтобы кандидаты могли позвонить вам и ответить на один-единственный вопрос: “Почему именно я?”.
2. **Комиссионная система оплаты труда.** Вынуждая людей работать за процент с продаж, вы словно бы говорите им: “Нашей компании нет никакого дела до вас. Если не справитесь, мы тут же найдем того, кто будет работать лучше”. Неудивительно, что люди долго не задерживаются в таких компаниях. Если у вас наблюдается высокая текучесть кадров, откажитесь от комиссионной системы, которая является формой шантажа. Предложите продавцам справедливую оплату труда – например, оклад плюс комиссионные или оклад плюс бонусы. Чтобы убедить руководство перейти к новой системе оплаты, подсчитайте, сколько продавцов сменилось в вашей фирме за последние пять лет и во что это обошлось компании. Сообщите эти цифры главе компании, чтобы он понял со всей ясностью: комиссионная система оплаты труда невыгодна для компании, неэффективна и унижительна для работников.
3. **“Холодные” звонки.** Этот прием ведения продаж приводит к огромным потерям рабочего времени сотрудников и денег компании. Кроме того, “холодные” звонки редко приносят результат. Профессионалы в области продаж вынуждены выступать в роли просителей и кланяться: “Здравствуйте. Меня зовут Х. Пожалуйста, купите у меня хоть что-нибудь”. Вместо бесцельной траты времени на “холодные” звонки, крайне некомфортные для сотрудников, компании следует, например, подумать о том, как оживить свою рекламу. Пусть отдел маркетинга поломают голову над тем, как привлечь новых клиентов. Для стимулирования продаж предложите клиентам скидки с ограниченным сроком действия, от которых те просто не смогут отказаться. Размер скидки должен составлять минимум 25%, и тогда уже не вы будете названивать клиентам, а они – вам. Наймите ассистента, который будет анализировать клиентскую базу с точки зрения перспективности и договариваться о встречах. Специалисты по продажам должны тратить время на продажи, а не на поиск клиентов.
4. **Неэффективные тренинги.** Результаты опроса 250 000 продавцов свидетельствуют, что для успеха в продажах нужен талант. Он у человека или есть, или его нет. Если кто-то по своей природе не продавец, ему не помогут даже все тренинги мира. По этой причине большинство тренингов по продажам на самом деле мало что дают своим участникам. Однако есть одна форма тренинга, которая всегда себя оправдывает, – это ролевая игра. Среди прочего, она учит продавцов правильно и без долгих раздумий реагировать на типичные возражения клиентов. При проведении ролевых игр добивайтесь того, чтобы каждый сотрудник рассматривал ситуацию с двух сторон – со стороны продавца и со стороны потенциального покупателя. В результате он научится лучше понимать клиентов и их намерения.
5. **Совещания.** Специалисты по продажам, как правило, терпеть не могут совещаний, так как они чаще всего попросту мешают работать, не имеют четкой цели или отношения к делу и никогда не заканчиваются вовремя. Их проводят только потому, что так положено. Результаты одного исследования показывают, что слишком частые совещания негативно отражаются на психике сотрудников: они отбирают у людей энергию вместо того, чтобы этой энергией заряжать. Отмените еженедельные совещания – проводите их раз в месяц и только по определенным поводам. Вместо зажигательных речей пусть кто-нибудь выступит с действительно полезной информацией. А если вы вынуждены проводить совещания каждую неделю, наполните их конкретным смыслом. Не тратьте понапрасну время своих сотрудников.
6. **Расплывчатые цели, завышенные требования.** Перед отделом продаж нередко ставятся невыполнимые задачи. Эти задачи на самом деле

есть не что иное, как пожелания или мечты руководства. В результате сотрудники находятся в состоянии непрерывного психологического стресса, стремясь достичь недостижимого. Именно эта ситуация и заставляет людей увольняться. Вы как руководитель отдела продаж должны следить за тем, чтобы другие руководители не ставили перед вашими подчиненными недостижимые цели. Во избежание этого предложите предварительно обсуждать задания с самими продавцами, ведь никто не знает рынок лучше, чем они. Также внимательно следите за обоснованностью требований к вашим подчиненным в отношении командировок, работы во внеурочное время, участия в выставках. Принимая человека на работу, изложите в письменном виде задачи, которые ставит перед ним компания, чтобы он ясно понимал, что именно он должен делать.

7. **Невнимание к профессиональным успехам и достижениям.** Конкуренты только и ждут, чтобы переманить ваших лучших специалистов, и если вы недостаточно внимательны, они добьются своего. Постоянно держите в поле зрения своих лучших сотрудников. Не стоит думать, что если они отлично работают, то не нуждаются в поддержке. Дайте им возможность обсуждать с вами свои планы. Относитесь к ним, как к важным клиентам, и показывайте, как ими дорожите. Если вашим подчиненным интересна роль руководителя, предложите им контроль над работой более молодых коллег или организацию масштабной рекламной кампании.
8. **Недостаток терпения в отношениях с молодыми сотрудниками.** Многие руководители отделов продаж зрелого возраста стараются не брать на работу молодых людей, считая, что тем не хватает жизненного опыта. Однако практика показывает, что с приходом молодежи компания получает ряд неоспоримых преимуществ. Молодые люди умеют организовать свое время, их не пугает напряженный график работы, у них отличное образование, они прекрасно владеют новейшими технологиями. Они настроены на общение со своими сверстниками и поэтому легко найдут общий язык с такими же молодыми клиентами. Они хорошо работают в команде. Если молодым сотрудникам дать шанс, они способны добиться в сфере продаж очень многого.
9. **Контроль, мешающий работать.** Присутствие начальника при телефонных переговорах его подчиненных с клиентами может помочь делу, а может и все испортить. Не занимайтесь таким контролем бессистемно или без предупреждения. Если вы уверены, что такого рода контрольные мероприятия имеют смысл, посещайте переговоры сотрудника с клиентами приблизительно раз в квартал. Не уступайте свое место кому-то другому, никогда не отменяйте свой визит и не опаздывайте. Чтобы тщательно спланировать телефонный звонок клиенту, пригласите подчиненного на завтрак или просто на чашку кофе. Присутствуя на встрече, не отвлекайтесь на разговоры по телефону и не старайтесь параллельно решать какие-то вопросы в офисе. Уделите все внимание тому, как сотрудник общается с клиентами. Пусть он представится, расскажет о компании и начнет разговор. Если вы желаете поучаствовать в беседе сами, говорите кратко – не больше трех минут. По окончании встречи спросите сотрудника, что он думает по поводу состоявшейся беседы, что он собирается делать дальше и чем вы лично можете ему помочь. Возможно, вы сумеете ему подсказать, что на самом деле нужно клиенту.
10. **Напряженная психологическая атмосфера.** Нравится ли вы подчиненным? Уважают ли они вас? Если нет, вам будет крайне трудно их удержать. Чтобы заслужить их уважение, будьте честным, последовательным человеком и хорошим профессионалом. Если вы хотя бы раз обманете подчиненных, то потеряете их уважение навсегда. Будьте для них лидером, а не просто менеджером. Ваши взаимоотношения с другими должны быть предельно искренними и конструктивными. Хотите, чтобы люди вас уважали, – сами относитесь к ним с уважением.
11. **Острая нехватка времени.** Работает ли время на вас и ваших сотрудников – или против вас? Вы не в силах растянуть рабочий день, однако в состоянии разумно распорядиться этим временем. Не позволяйте отвлекать себя по мелочам. Если подчиненный спросит: “У вас найдется для меня минутка?”, не бросайте ради этого работу, так как на деле минута может обернуться пятью или даже десятью. Просто ответьте: “Для вас у меня всегда найдется время, но сейчас я занят”, и назовите время, когда к вам можно обратиться. Предупредите сотрудников, в какие часы ваша дверь закрыта для посетителей. Выделите время для проверки почты и чтения документов. Научитесь ладить со временем, а не бороться с его отсутствием. Станьте для подчиненных примером человека, умеющего организовывать свое время.
12. **Отсутствие возможности вести продажи через сайт.** Сайты большинства компаний совершенно не помогают наращивать продажи. Они скорее напоминают доску объявлений. Если так обстоят дела и в вашей компании, потрудитесь создать сайт, ориентированный на клиентов. Разместите на нем актуальную информацию, которая бы отвечала их потребностям, опустив скучные и ненужные подробности. Добавьте видеоролики с отзывами клиентов и образцами продукции и постоянно обновляйте контент. С помощью грамотно сделанного сайта можно наладить продажи в формате B2B, которыми наверняка хотели заниматься ваши продавцы.

## Руководитель с большой буквы

Чтобы руководимый вами коллектив был стабильным, станьте самым лучшим начальником на свете. Для этого как минимум требуется неизменный оптимизм и готовность во всем помогать своим подчиненным. Регулярно узнавайте у сотрудников, что они думают по тому или иному поводу, – при этом задавайте им вопросы открытого типа, требующие подробного ответа. Избегайте шаблонных вопросов вроде “Как дела?”, на которые можно давать такие же шаблонные ответы (“Хорошо”). Ваше отношение к людям не должно быть поверхностным. Внимательно расспрашивайте человека, чтобы понять причину его озабоченности. Помимо умения задавать правильные вопросы отработайте владение следующими профессиональными навыками:

- **“Регулировка громкости”.** Этот образ, заимствованный из радиотехники, означает, что начальник всегда должен чувствовать ситуацию и говорить так, чтобы его слова и голос воспринимались органично. Применительно к продажам это значит, что нужно уметь проявить активность в разговоре, если по натуре вы человек спокойный и немногословный, или умирить свою говорливость, если она вам свойственна.
- **Не забывайте о том, кто вы.** Талант продавца в свое время помог вам стать руководителем, но теперь ваша задача – не продавать, а именно руководить.
- **Решили делать – делайте до конца.** Ни один сотрудник не будет чувствовать себя уверенно под началом руководителя, который сам ни в чем не уверен.
- **Учитесь принимать решения.** Чаще принимайте верные решения, чем ошибочные.
- **Смотритесь в зеркало.** Вы видите перед собой честного и открытого человека? Если это не так, то вам не следует управлять отделом продаж.

## Об авторе

Дуг Маклеод имеет многолетний опыт работы в разных областях бизнеса, включая продажи и маркетинг.

---

---