

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ – НОРМА ИЛИ ПРОБЛЕМА?



Настасья Киселева,

*тренер по командообразованию и продажам, совладелец
call-центра, директор Академии бизнес-навыков*

В нынешних условиях бизнеса компании сталкиваются с текучестью кадров, особенно в отделах продаж. Эта проблема вызывает вопросы: является ли текучесть нормой или нет?

ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ

Текучесть кадров: определение и причины. Текучесть кадров — это процесс смены сотрудников в компании. «Высокая текучесть» означает, что сотрудники часто покидают компанию и приходится заменять их новыми.

В отделах продаж это явление распространено из-за ряда причин:

1. **Высокие требования и стресс.** Работа в продажах часто сопряжена с высокими требованиями и стрессовыми ситуациями, что приводит к выгоранию сотрудников.
2. **Отсутствие карьерных перспектив.** Если сотрудники не видят перспектив для карьерного роста,

то начинаются поиски в других компаниях.

3. **Конкуренция на рынке труда.** Спрос на продавцов приводит к частым переходам сотрудников между компаниями в поисках лучших условий.
4. **Недостаток мотивации и признания.** Если сотрудники не чувствуют себя оцененными и мо-

тивированными, лояльность к компании снижается.

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ: НОРМА ИЛИ НЕТ?

Несмотря на то, что текучесть кадров в отделе продаж воспринимается как норма из-за специфики этой сферы,

РАБОТА В ПРОДАЖАХ ЧАСТО
СОПРЯЖЕНА С ВЫСОКИМИ ТРЕБОВАНИЯМИ
И СТРЕССОВЫМИ СИТУАЦИЯМИ, ЧТО ПРИВОДИТ
К ВЫГОРАНИЮ СОТРУДНИКОВ.

на самом деле это скорее проблема.

Рассмотрим причины:

1. *Снижение производительности.* Новые сотрудники нуждаются во времени для подготовки (обучения) и адаптации, что влияет на результаты продаж.
2. *Затраты на найм и подготовку.* Частая смена кадров увеличивает эти затраты, что негативно сказывается на бюджете компании.
3. *Утрата накопленных знаний.* Сотрудники, покидающие компанию, уносят с собой дорогостоящие знания о клиентах, продуктах и процессах. Это приводит к утрате навыков и информации, что сказывается на эффективности работы отдела.
4. *Нестабильность и деморализация команды.* Текучесть создает атмосферу нестабильности и может негативно влиять на моральный дух оставшихся сотрудников. Это приводит к снижению мотивации и продуктивности.

КАК МИНИМИЗИРОВАТЬ ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ?

Для того чтобы минимизировать текучесть кадров в отделе продаж, компанией принимается ряд мер:

1. Внедрение мотивационных программ. Введение «бонусной системы», премий и других видов поощрения за достижения в продажах поможет повысить мотивацию сотрудников.
- КЕЙС.** «Бонусная система» привела к увеличению продаж на 20%, прописали план, разбили на месяцы и кварталы, суть в том, что при выполнении плана за квартал сотруд-

ники получают увеличение бонуса на 1,5%. Важно было донести, сколько в рублях получат в итоге, когда сумма устроила, продавцы принялись за перевыполнение плана.

2. Создание пути к профессиональному росту. Создание пути для профессионального и карьерного развития поможет удержать амбициозных и талантливых сотрудников.

КЕЙС. «Карьера в продажах», действие, которому учит Максим Батырев в книгах, звучит как «отличный план». Так вот этот план действенный, каждый сотрудник в компании мотивирован на то, чтобы расти как параллельно (для того чтобы попасть в резерв) так и по карьерной лестнице (после резерва и экзамена).

3. Улучшение условий труда. Снижение уровня стресса, улучшение рабочей атмосферы и предоставление комфортных условий труда снизит текучесть кадров.

КЕЙС. Решили, что пора перейти на новый уровень заботы о сотрудниках. Ввели гибкий график, чтобы каждый мог строить день, как «удобно», и запустили программы поддержки психического здоровья, чтобы помочь справиться с жизненными вызовами. Текучка кадров уменьшилась на 25%! Счастливые и здоровые сотрудники — это ключ к успеху компании!

4. Инвестиции в подготовку и развитие. Постоянная подготовка и развитие сотрудников позволит чувствовать себя уверенно и профессионально расти, что повысит лояльность и к компании.

КЕЙС. «Продавцы — настоящие звезды», и мы помогаем им сиять еще ярче! Запустили крутые тренинги и семинары, где учили новым фиш-

кам продаж и показывали, как закрыть сделку с любым клиентом. Результат превзошел ожидания! Сотрудники стали уверенными в себе, зарабатывают больше и не хотят уходить из любимой компании. А текучка кадров уменьшилась на 30%!

КАК И КАКИХ СОТРУДНИКОВ УДЕРЖИВАТЬ, А КАКИХ — НЕТ СМЫСЛА?

Удержание сотрудников — фактор для роста и успеха компании. Однако не всех сотрудников стоит удерживать. Важно определить, какие сотрудники приносят ценность и вклад в развитие компании, а какие наоборот. Рассмотрим, кого и почему стоит удерживать, а кого нет.

СОТРУДНИКИ, КОТОРЫХ СТОИТ УДЕРЖИВАТЬ

1. Высокопроизводительные сотрудники

ПРИЧИНА УДЕРЖАНИЯ: эти сотрудники достигают или превосходят поставленные цели и демонстрируют высокие результаты. Вклад напрямую влияет на прибыль и успех компании.

КАК УДЕРЖАТЬ: обеспечьте конкурентоспособное вознаграждение, бонусы, признание достижений и создание пути карьерного роста.

КЕЙС. Продавцы — бриллианты, которые заслуживают особого внимания. Разработали бонусные программы, чтобы поощрять успехи, и предложили пути карьерного роста, чтобы помочь развиваться и достигать новых вершин. И вот результат: лояльность сотрудников возросла, а текучка кадров снизилась на 20%! Инвестирование в людей — это ключ к успеху и процветанию компании.

2. Сотрудники с «ключевыми» навыками и знаниями

ПРИЧИНА УДЕРЖАНИЯ: сотрудники обладают уникальными навыками и знаниями, которые сложно заменить. Это эксперты в своей области, которые имеют глубокое понимание клиентов и продуктов компании.

КАК УДЕРЖАТЬ: предложите дополнительные возможности для про-

ИНВЕСТИРОВАНИЕ В ЛЮДЕЙ – ЭТО КЛЮЧ
К УСПЕХУ И ПРОЦВЕТАНИЮ КОМПАНИИ.

фессионального развития, участие в стратегических проектах и персонализированные мотивационные программы.

КЕЙС. «Ключевые сотрудники» — это не просто работники, а настоящие партнеры, которые влияют на будущее компании. Предложили им участие в интереснейших стратегических проектах, где они могли применить опыт и навыки, а также предоставили доступ к дополнительным обучающим программам, чтобы они могли развиваться и расти вместе с компанией. Сотрудники ощутили себя ценными и важными, удовлетворенность работой резко возросла, а текучка кадров снизилась. Доверие и вложение в сотрудников — это инвестиция, которая приносит исключительные результаты.

3. Сотрудники с «высоким потенциалом»

ПРИЧИНА УДЕРЖАНИЯ: эти сотрудники показывают высокий потенциал для роста и развития, занимают руководящие позиции и вносят вклад в долгосрочную перспективу компании.

КАК УДЕРЖАТЬ: создайте план карьерного развития, предложите менторство и коучинг, а также путь для обучения и повышения квалификации.

КЕЙС. Обнаружили целую команду будущих звезд! Запустили программу менторства, где опытные и «успешные» сотрудники делились знаниями и опытом с молодыми «перспективными» кадрами. Благодаря этому молодые сотрудники быстрее адаптировались, росли в профессиональном плане и чувствовали себя частью команды. Результат: текучка кадров среди «перспективных» сотрудников снизилась на 25%! Инвестирование в развитие людей — это не только выгодно, но и эффективно.

4. Сотрудники, поддерживающие позитивную атмосферу в коллективе

ПРИЧИНА УДЕРЖАНИЯ: эти сотрудники создают благоприятную рабочую среду, мотивируют коллег

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ – ЭТО ПРОБЛЕМА, КОТОРАЯ МОЖЕТ НЕГАТИВНО СКАЗЫВАТЬСЯ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ, ДОХОДАХ И РЕПУТАЦИИ КОМПАНИИ.

и помогают укреплять корпоративную культуру.

КАК УДЕРЖАТЬ: поощряйте за вклад в командную работу, предоставляйте пути для участия в корпоративных мероприятиях и инициативах.

КЕЙС. «Сплоченный коллектив» — это основа успеха. Ввели «систему признания» и награждения сотрудников, которые вкладывают силы в поддержание здоровой атмосферы в команде. Каждый мог выразить благодарность коллегам за поддержку, помощь и позитивный настрой, а за «особые» заслуги предусматривались приятные бонусы и поощрения. Сотрудники стали чувствовать себя частью большой и дружной семьи, где их ценят и уважают.

СОТРУДНИКИ, КОТОРЫХ НЕ СТОИТ УДЕРЖИВАТЬ

1. «Низкопроизводительные сотрудники»

ПРИЧИНА НЕ УДЕРЖИВАТЬ: эти сотрудники не достигают поставленных целей, и результаты не улучшаются, несмотря на предоставленную поддержку. Удержание может негативно сказываться на производительности команды.

ЧТО ДЕЛАТЬ: оцените возможность перевода их на другие позиции, где они будут эффективными, или расставайтесь, если ситуация не улучшится.

КЕЙС. Пора сделать «генеральную уборку» в отделе продаж. Провели оценку производительности каждого сотрудника на тему «работаешь ли на полную мощь». После проведения оптимизация штата: те, кто проявлял высокую эффектив-

ность — получили еще больше путей для роста, а те, кто не справлялся, получили помощь и поддержку, чтобы повысить профессиональный уровень.

РЕЗУЛЬТАТ: эффективность отдела продаж возросла, а те, кто работал не на полную катушку, теперь могли проявить себя в полной мере.

2. Сотрудники, не разделяющие ценности и культуру компании

ПРИЧИНА НЕ УДЕРЖИВАТЬ: эти сотрудники могут негативно влиять на командный дух и рабочую атмосферу, создавая конфликты и демотивируя других.

ЧТО ДЕЛАТЬ: регулярно оценивайте на соответствие ценностям компании и, при необходимости, принимайте меры для расставания с такими сотрудниками.

3. Сотрудники, не стремящиеся к развитию

ПРИЧИНА НЕ УДЕРЖИВАТЬ: если сотрудник не заинтересован в собственном развитии и повышении квалификации, вклад в долгосрочную перспективу компании будет ограничен.

ЧТО ДЕЛАТЬ: предложите планы развития и оцените готовность участвовать в них. Если сотрудник отказывается, возможно, стоит рассмотреть другие варианты.

Текущая текучка кадров в отделе продаж — это проблема, которая может негативно сказываться на производительности, доходах и репутации компании. Применяйте «комплексный подход», включающий мотивацию сотрудников, создание путей для карьерного роста, улучшение условий труда. Так создается команда, способная достигать результатов.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



ВЛАДИМИР ХМЕЛЕВ,

бизнес-тренер-практик, консультант по коммерческой деятельности, создатель отделов продаж; vkhmelyov.ru

Конечно, высокая текучесть кадров в отделе продаж (более 5-10% в год) — это колоссальная проблема!

- Во-первых, это упущенная прибыль компании (может исчисляться миллионами и миллиардами рублей).
- Во-вторых, прямые затраты на бесконечный рекрутинг (на HR и кадровые агентства, на доступы к сайтам с резюме, на рабочее время на собеседования и на проверки кандидатов, на рекламу самих по себе вакансий, и т. п.). Это может исчисляться миллионами рублей за КАЖДОГО (!) кандидата.
- В-третьих, длительно «висящие» вакансии на «работных сайтах» — это потеря репутации компании как привлекательного работодателя. А информация (и хорошая, и плохая), нынче, как известно — дороже любых денег.

«Отмыть» бренд работодателя будет стоить значительно дороже, и не факт, что у вас вообще получится.

- В-четвертых, пустующие, но оснащенные рабочие места продавцов влекут за собой расходы на аренду и на оплату коммунальных платежей, на оплату интернета и телефонии, на покупку компьютеров и программного обеспечения на них, оно, кстати, быстро устаревает и требует платного продления лицензий, независимо от того, поработал

на нем кто-то или нет (потери — миллионы рублей).

- В-пятых, для того, чтобы продавцы работали в компании, прежде нанимаются и другие высокооплачиваемые сотрудники: директор, начальник отдела продаж, супервайзеры, HR, маркетологи, бухгалтеры и т. п.

Да даже секретарь, уборщица и охранник — и те зарплаты должны получать из тех денег, которые должны заработать продавцы.

Если продавцы не зарабатывают, вся компания может отправляться на биржу труда (здесь точно пропадают миллионы рублей, вместе с налогами и взносами в различные фонды).

- В-шестых, часто повторяемый процесс запуска новичков-продавцов в отделе продаж отвлекает более дорогих руководителей, HR от их прямых обязанностей: от управления и развития всей компании. Что тоже заметно «крадет» будущую прибыль компании (минус еще миллионы рублей).
- Седьмое: те продавцы, которые все-таки работают в компании долго, вынуждены работать и за себя, и «за того парня, которого нет», что приводит к их собственному перегрузу, к быстрому выгоранию, к заболеваниям, к частым больничным и отпускам, к истерикам и выяснению отношений. Начальникам приходится уговаривать таких продавцов потерпеть чуть-чуть, поработать немного больше, сделать дела, не входящие в их прямые обязанности. Иногда — заплатить внеурочные или незапланированные премии (тоже потери для бизнеса! Тоже миллионы рублей).
- Восьмое: страдает и корпоративная культура, и коммуникации между всеми службами компании. Пример: производство и логисты только-только наладили процесс взаимодействия с конкретным продавцом, а он возьми да и уволься! Когда еще но-

вый на его место придет! Когда он еще разберется с тем, как здесь все работает (минус еще миллионы рублей).

- Девятое: продавец может оказаться хорошим продавцом, но совсем не разбираться в продаваемом продукте. Или наоборот: продукт знать безупречно, но совершенно не уметь его продавать. Его «учителям» в компании никто не даст 100% гарантии, что они смогут «слепить» себе полноценную боевую единицу!

И в том, и в другом случае он за просто может уволиться в течение испытательного срока, сам или по вашей инициативе (и опять — потери-потери... миллионы рублей).

- И десятое, «вишенка на торте»: нестабильный состав отдела продаж — это постоянная головная боль собственников компании, крушение их надежд, срыв планов, потеря инвестиций и доли рынка... (Посчитайте сами, сколько стоят ваши нервные клетки и напрасно прожитая жизнь?)

ПОЧЕМУ СУЩЕСТВУЕТ ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ?

1. Ошибочные управленческие решения руководителей.
2. Банальная лень думать и действовать.
3. Бизнес-процессы «сказочные»: «иди туда, не знаю куда, делай то, не знаю что!».
4. Компания не выглядит надежной и такой, какой хотелось бы посвятить свою жизнь.
5. Невыстроенные коммуникации всех служб компании. «Любимчики» не в продажах, а, например, на производстве, в сервисе или в закупках.
6. Неправильно расставленные приоритеты компании.
7. Расфокусировка и метания. Непоследовательность. Нерешительность.

8. Нет маркетинга или он неполноценный.
9. Отсутствие экономических расчетов, непрозрачная система скидок и отсрочек.
10. Экономия на всем, в том числе на окладах и бонусах продавцов. Нет выплат за выслугу лет, за стаж работы в компании.
11. Неумение руководителей «продавать» сотрудникам любую идею (от трудоустройства до реализации проектов глобальных изменений в подразделении).
12. Неверный подбор новичков (берем всех подряд).
13. Их недостаточная адаптация или ее отсутствие.
14. Нечеткие задачи, отсутствие «Корпоративной книги продаж», тренингов.
15. Несправедливая оценка достигаемых результатов продавцами.
16. Отсутствие обратной связи продавцам.
17. Неверный стиль управления (директивный, «Чайка-менеджмент», «...да делайте что хотите, лишь бы продажи шли!» и т. п.).
18. Рутинная и отсутствие интересных и амбициозных задач для продавцов.
19. Нет карьерного плана, грейдов и прозрачных перспектив для продавцов.
20. Плохие отзывы о работодателе.
21. ...

ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ?

1. Самое простое, очевидное и условно бесплатное для вас решение:
 - вдумчиво и долго (минут за 30-40) расспросить каждого из самих кандидатов в отдел продаж и имеющих у вас продавцов про то, что они:
 - а) хотят от идеального работодателя и
 - б) чего они не хотят на своем рабочем месте.

Например — по методу «Белого листа» или с помощью особых коучинговых вопросов.

МОЖНО ПРОВЕСТИ ПОЛНОЦЕННОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ – БЕНЧМАРКИНГ ПО ТОМУ, ЧТО ДЕЛАЮТ НА ВАШЕМ РЫНКЕ СО СВОИМИ ПРОДАВЦАМИ САМЫЕ ПРЕУСПЕВАЮЩИЕ КОМПАНИИ.

Вы удивитесь, но их доход (с %) будет не на первом месте. Продавцов реально интересует гораздо больше то, что нужно делать, чтобы получить этот доход. И если в другой компании легче получать 100-200 тысяч рублей, а у вас сложнее, то они предпочтут ту, другую компанию.

Можно заранее написать список вопросов-«подсказок. с тем, что вы впоследствии в любом случае собираетесь внедрить у себя. Продавцы удивятся тому, что их «хотелки» наконец-то «услышали».

Можно составить специальный чек-лист для статистической обработки собранных ответов и последующего анализа. Кстати, полезно эту статистику регулярно сравнивать, например: год к году. Сразу будет видно, правильно ли вы занимаетесь кадровым вопросом или он требует срочного вмешательства.

2. Можно провести полноценное маркетинговое исследование — бенчмаркинг по тому, что делают на вашем рынке со своими продавцами самые преуспевающие компании.

У меня есть несколько таких компаний-клиентов. Я с ними работаю по много лет, продавцы там работают годами и никуда увольняться не собираются, несмотря на значительный рост планов, требований, усиления конкуренции. Они заказывают повторные тренинги, продолжительные проекты по внедрению улучшений и благодаря этому — не просто выживают, а бурно растут!

Обычно преуспевающие компании — ваши конкуренты сами пишут о своих привлекательных условиях, в тексте вакансий, на своем сайте, в разделе «карьера», иногда записы-

вают видеоприглашение на работу от первого лица компании.

Можно опросить бывших и действующих сотрудников этих компаний.

Можно сделать контрольную закупку в тех компаниях и совершить попытки «хедхантинговых» интервью с их самыми успешными продавцами.

Потрудитесь найти и проанализировать все это, уверяю, у вас появятся десятки идей о том, как и чем лучше привлекать новичков, как удерживать тех, кто у вас уже работает, как возвращать хороших сотрудников, которые уходили, но могли бы вернуться.

3. Говоря «А», говори и «Б».

Логично, если вы определили векторы приложения своих сил, цели, сроки, задачи по сокращению текучести кадров, то стоит просто взять и сделать все это.

К сожалению, часто встречаю в своей практике такое явление, как «бесполезный визит к врачу»:

— *доктор, у меня вот здесь что-то болит;*

— *давайте проведем обследование и сделаем анализы. Ваш диагноз — такой-то. Вот вам наиболее подходящее лечение (таблетки и процедуры) и рекомендованный график лечения;*

— *(произносит вслух или «сливается» молча) Я не согласен. Лечиться не буду.*

— *...? (доктор задает сам себе вопрос: больной, а зачем ты тогда вообще сюда приходишь?)*

Если ваше решение сократить текучесть кадров в своем отделе продаж окончательно и бесповоротно принято и вам нужна помощь, позвоните, обсудим.

Вынужден огорчить: с некоторыми из вас я работать не смогу. Если

вы как тот пациент, который спрашивает, но лечиться — не согласен.

Если вам, уважаемые читатели этой статьи, хотелось бы получить больше информации о том, как решить эти проблемы, напишите мне в личные сообщения или в любой соцсети, я пришлю ссылки на записи своих бесплатных коротких вебинаров, которые проводил для «Практической школы продаж» (ИД «Акцион»). Там приведены конкретные слова и инструменты, которые вам помогут на 100%.

Также можете пригласить меня как для разовых консультаций, так и для реализации всего проекта сокращения текучести кадров в отделе продаж «под ключ».



АЛЕКСЕЙ ОНОСОВ,

основатель компании «Юнисофт» — одного из крупнейших поставщиков пластиковых карт и полиграфической продукции в России, автор проекта «Практики бизнеса»

Высокая текучесть кадров в отделе может быть как нормой, так и проблемой, в зависимости от контекста и специфики работы. В некоторых отраслях, таких как розничная торговля и гостиничный бизнес, высокая текучесть кадров может быть ожидаемой из-за сезонности работы или особенностей рынка труда. Однако если текучесть кадров превышает норму для конкретной отрасли или компании, это может стать серьезной проблемой.

Рост текучести кадров в отделе продаж может негативно сказаться на продажах по нескольким причинам:

- **Потеря знаний и опыта.** Увольнение опытных продавцов может привести к потере ценных знаний о продуктах, клиентах и рынке. Новому сотруднику потребует-

ся время, чтобы адаптироваться и достичь уровня производительности уволенного коллеги.

- **Снижение мотивации и лояльности.** Частые смены персонала могут снизить мотивацию и лояльность оставшихся сотрудников, поскольку они видят, что усилия по удержанию клиентов и развитию отношений с ними не ценятся.
- **Увеличение затрат на подбор и адаптацию.** Компании приходится тратить больше времени и ресурсов на поиск, обучение и адаптацию новых сотрудников, что снижает эффективность отдела продаж.

Чтобы удерживать ключевых сотрудников, необходимо сосредоточиться на создании благоприятной рабочей среды, обеспечении возможностей для профессионального развития и карьерного роста, а также на внедрении эффективной системы мотивации и вознаграждения. Важно также уделять внимание обратной связи и коммуникации с сотрудниками, чтобы выявлять и решать возникающие проблемы.

Для удержания сотрудников, которые вносят значительный вклад в продажи, можно предложить индивидуальные планы развития, дополнительные бонусы за достижение целей, а также возможности для обучения и повышения квалификации. Сотрудников, которые не демонстрируют высокую производительность или не соответствуют корпоративной культуре, возможно, имеет смысл заменить, чтобы обеспечить эффективное функционирование отдела продаж.

Отдел продаж, как правило, — это локомотив бизнеса, который тянет за собой все остальное. В отсутствие продаж работа компании в принципе бесполезна. Текучести там быть не должно. **Если она есть, это означает только одно:**

- **Нерыночные условия оплаты труда.** Хороший продавец, не будет задерживаться там, где мало платят. Он всегда найдет себе работу. Если вы не можете

платить за компетентность, попробуйте некомпетентность.

- **Плохой продукт.** Может быть, плохая цена, или продукт так или иначе выглядит неконкурентным в нашей области.
- **Нишевой продукт.** Например, тренинги личностного роста, не каждый менеджер сможет это продавать.
- **Невозможность карьерного роста.** Из-за неудовлетворенности своим положением в организации увольняется примерно 42% сотрудников.
- **Стресс.** Нагромождение обязанностей, недружелюбный коллектив, завышенные ожидания от сотрудника — все это действует на нервы и заставляет людей уходить.

Все зависит от сложности продукта, если у нас простой продукт, который не требует обучения, возможно, что текучести не будет. На мой взгляд, продавцу, чтобы наработать клиентскую базу, требуется время для адаптации. Например, к нам приходит менеджер по продажам, первые два-три месяца он только входит в работу, пытается понять, как и что продавать, после третьего месяца он только должен начать продавать, и он увольняется. Почему? Вспомните, как вас привели в спортивную секцию: вместо того, чтобы присоединиться к группе и просто начать тренироваться, вас сковывает неуверенность. Нужен кто-то, кто познакомит с культурой, коллективом и практикой. В этот момент начинается адаптация. И от того, насколько хорошо она пройдет, зависит, как быстро вы войдете в тренировочный ритм. Другой важный фактор эффективной адаптации нового сотрудника — отлаженные процессы в отделе. Представьте себя на месте нового сотрудника, которому нужно как-то влиться в отлаженную структуру. Бессистемность не только мешает добиваться результатов, но и увеличивает срок адаптации новых сотрудников.

Например, я знаю ряд бизнесов, где в штате порядка 10 сотрудников

в отделе продаж, средний срок до самокупности сотрудника — шесть месяцев. За это время сотрудник получает от 50 до 75 тысяч рублей. Итого, без учета стоимости времени руководителя и прочих сопутствующих затрат, на внедрение одного сотрудника отдела продаж уходит 300 000 рублей, налоги. Если сотрудник уйдет в течении первых трех месяцев, то компания получит чистый убыток порядка 150 000 рублей (без учета сопутствующих затрат).

Удерживать нужно результативных сотрудников. Как я говорил, первые три месяца у сотрудника может не быть результата. Нужно отслеживать показатели активности. Есть две вещи, на которые стоит обратить внимание: либо сотрудник не может, либо не хочет. Если не хочет, то нужно работать с мотивацией, выяснить причину, почему он себя так проявляет. Если не может, возможно, не хватает компетенции, нужно подобрать тренинги, обучения.

Есть еще одна категория сотрудников — токсичные. С ними чаще всего приходится расставаться. Даже если вы сами — идеальный руководитель, можете много не знать о тех нравах, которые царят в вашем коллективе по вине одного или нескольких сотрудников. Хулиган, вечно недовольный, подстрекатель, сплетник может сделать психологический климат в коллективе просто ужасным.

Если по-настоящему ценный сотрудник пришел к вам с новостью о том, что получил выгодный оффер от другой компании, как ни странно, это еще неплохая новость. Значит, есть возможность договориться и удержать сотрудника от увольнения. Если бы все уже было решено окончательно, он положил бы документы на стол без лишних разговоров. Важно понять мотивы человека: дело в более высокой зарплате? Ему предложили возглавить интересный проект? Он работал со сложным руководителем и устал от стресса? Поговорите с сотрудником и постарайтесь выяснить настоящие причины увольнения. Узнайте, с каким

ЕСЛИ СОТРУДНИК УЙДЕТ В ТЕЧЕНИЕ ПЕРВЫХ ТРЕХ МЕСЯЦЕВ, ТО КОМПАНИЯ ПОЛУЧИТ ЧИСТЫЙ УБЫТОК ПОРЯДКА 150 000 РУБЛЕЙ (БЕЗ УЧЕТА СОПУТСТВУЮЩИХ ЗАТРАТ).

предложением пришли конкуренты, и составьте встречное предложение. Возможно, проблема даже не в вас и сотрудник хочет уволиться, например, из-за переезда. В таком случае можно обсудить удаленную работу или гибкий график. Может, человек слишком много работал и просто выгорел, попробуйте предложить длительный отпуск, во время которого можно перезагрузиться и еще раз все обдумать.

Иногда в процессе переговоров становится понятно, что сотрудника действительно лучше отпустить. Если человек уже потерял лояльность (другими словами, безнадежно устал от вашей компании или уже морально примкнул к другой), то любые методы удержания сотрудников сработают на нем ненадолго. Скорее всего, пройдет немного времени, и он все равно уволится.

ПЯТЬ СПОСОБОВ УДЕРЖАТЬ СОТРУДНИКОВ

1. **Собирайте обратную связь.** Многие увольнения можно предсказать и предотвратить, если следить за настроениями сотрудников. Всегда будьте внимательны, чтобы уход сотрудников не становился неожиданностью, которая бьет по карману компании и нарушает рабочие процессы.
2. **Следите за показателями.** Нередко руководители, видя, что сотрудник не в духе, просят кадровых специалистов поговорить и выяснить причину. Определить уровень вовлеченности человека еще проще, ориентируясь на показатели KPI. Если эффективность работника постепенно снижается, это повод для вдумчивой беседы. Выясните, почему человеку стало неинтересно работать: виноваты домашние проблемы? Тяжелая обстановка в офисе? Или он давно хочет уйти на другую должность?
3. **Предлагайте достойное вознаграждение.** Неудовлетворенность заработной платой по-прежнему остается причиной номер один в списке мотивов увольнения. Ценные работники справедливо не желают оставаться там, где их не ценят. Грамотные сотрудники, несколько лет получающие одну и ту же зарплату или застрявшие на одном месте, скорее всего недовольны таким порядком вещей и присматриваются к другим работодателям.
4. **Благодарите.** Деньги — это важно, но далеко не всё. Люди нуждаются в простом человеческом тепле, даже на работе. На работе особенно. Одно доброе слово может спасти целый рабочий день.

ВАЖНЫЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОЙ АДАПТАЦИИ НОВОГО СОТРУДНИКА — ОТЛАЖЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ОТДЕЛЕ.

Чем больше признания человек получает на работе, тем меньше ему хочется уходить.

5. **Обучайте сотрудников.** Ценные кадры всегда хотят расти и развиваться, и дальновидные работодатели должны это поощрять. Квалифицированный специалист принесет компании много пользы, а еще захочет подняться по карьерной лестнице, что само по себе сильно мотивирует. Помните: если ценному сотруднику некуда будет развиваться в вашей компании, он будет развиваться в другой.



АЛЕКСАНДР ВЫСОЦКИЙ,

основатель акселератора Business Booster

Высокая текучесть кадров в отделе продаж — это тема, которая всегда вызывает много споров и различных мнений. В статье хочу поделиться своим опытом и мыслями на эту тему, а также рассказать, по каким причинам сотрудники часто уходят из компании и что с этим можно сделать.

**ВЫСОКАЯ ТЕКУЧКА:
СТАНДАРТНАЯ
ПРАКТИКА ИЛИ ПОВОД
ДЛЯ БЕСПОКОЙСТВА**

Начну с вопроса: является ли высокая текучесть кадров нормой? С одной стороны, отдел продаж — это ди-

намичная и требовательная сфера, где часто возникают стрессы и высокая конкуренция. Люди приходят и уходят, ищут лучшие условия, сталкиваются с выгоранием или просто понимают, что это не их путь. В таком контексте текучесть кадров может казаться нормой.

С другой стороны, постоянная смена сотрудников может указывать на проблемы внутри компании. Высокая текучесть кадров может быть симптомом более глубоких проблем: неэффективного управления, недостаточной мотивации, низкой заработной платы, плохих условий труда или отсутствия карьерных перспектив. В этом случае это уже не норма, а серьезная проблема, которая требует решения.

ПРИЧИНЫ ВЫСОКОЙ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

Причин текучки кадров может быть много, давайте рассмотрим самые распространенные:

1. **Стресс и выгорание.** Продажи — это всегда работа на пределе, где успех зависит от умения убеждать и находить подход к клиентам. Постоянное давление для выполнения планов, стресс от общения с клиентами и необходимость быть всегда на высоте могут привести к выгоранию. Люди устают и уходят в поисках менее стрессовой работы.
2. **Недостаточная мотивация.** Мотивация — ключевой фактор в продажах. Если сотрудники не чувствуют себя мотивированными, они не будут работать эффективно. Низкие зарплаты, отсутствие бонусов и признания, нечеткие карьерные перспекти-

вы — все это приводит к тому, что люди теряют интерес к работе и уходят.

3. **Неэффективное управление.** Плохое управление — одна из главных причин текучести кадров. Руководители, которые не умеют поддерживать своих сотрудников, не дают обратной связи, не помогают в трудные моменты, могут создать неблагоприятную атмосферу, из-за которой люди будут уходить.
4. **Отсутствие развития и обучения.** Важно, чтобы сотрудники видели перспективы роста и развития в компании. Если у них нет возможности учиться и расти, они начнут искать эти возможности в других местах.
5. **Низкая зарплата и плохие условия труда.** Банально, но факт: люди уходят, если им не платят достойную зарплату или не обеспечивают нормальные условия труда. Конкуренция на рынке труда высокая, и хорошие специалисты всегда найдут место, где их труд будет оценен по достоинству.

ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ?

Теперь, когда мы разобрались с причинами, давайте поговорим о том, что можно сделать, чтобы снизить текучесть кадров в отделе продаж.

1. **Создайте благоприятную рабочую среду.** Убедитесь, что у вас в компании позитивная атмосфера, где сотрудники чувствуют себя комфортно и защищены. Поддерживайте дух команды, организуйте корпоративные мероприятия, где люди могут лучше узнать друг друга и почувствовать себя частью единого целого.
2. **Обеспечьте справедливую компенсацию и бонусы.** Зарплата должна соответствовать усилиям и достижениям сотрудников. Разработайте систему бонусов и поощрений, которая будет мотивировать людей работать лучше и оставаться в компании.

**ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ДУХ КОМАНДЫ,
ОРГАНИЗУЙТЕ КОРПОРАТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ,
ГДЕ ЛЮДИ МОГУТ ЛУЧШЕ УЗНАТЬ ДРУГ ДРУГА
И ПОЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ЧАСТЬЮ
ЕДИНОГО ЦЕЛОГО.**

3. *Инвестируйте в обучение и развитие.* Предоставляйте возможности для обучения и профессионального роста. Это могут быть тренинги, курсы, мастер-классы, участие в конференциях. Покажите сотрудникам, что вы готовы вкладываться в их развитие и карьерный рост.
4. *Улучшите управление.* Руководители должны быть настоящими лидерами, которые поддерживают своих сотрудников, помогают им в трудные моменты, дают конструктивную обратную связь и мотивируют на достижение высоких результатов. Организуйте обучение для руководителей, чтобы они могли развивать свои управленческие навыки.
5. *Признавайте и поощряйте успехи.* Важно не только критиковать за ошибки, но и признавать успехи. Поощряйте лучших сотрудников, публично отмечайте их достижения. Это не только повысит мотивацию, но и создаст культуру признания и благодарности.
6. *Предоставьте четкие карьерные перспективы.* Сотрудники должны видеть, что у них есть возможность расти и развиваться в компании. Разработайте карьерные планы, предложите программы наставничества, чтобы каждый мог видеть свой путь к успеху.
7. *Слушайте своих сотрудников.* Регулярно проводите опросы и беседы, чтобы узнать, что беспокоит ваших сотрудников, что им нравится и что можно улучшить. Важно не только слушать, но и действовать на основе полученной информации.

Высокая текучесть кадров в отделе продаж не должна восприниматься как норма. Это проблема, которую можно и нужно решать. Важно создать такие условия, чтобы сотрудники чувствовали себя частью команды, были мотивированы и видели перспективы роста. Только так можно построить успешный и стабильный отдел продаж, который будет приносить компании высокие результаты.

ПООЩРЯЙТЕ ЛУЧШИХ СОТРУДНИКОВ, ПУБЛИЧНО ОТМЕЧАЙТЕ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ. ЭТО НЕ ТОЛЬКО ПОВЫСИТ МОТИВАЦИЮ, НО И СОЗДАСТ КУЛЬТУРУ ПРИЗНАНИЯ И БЛАГОДАРНОСТИ.

ОЛГА КУЗНЕЦОВА,

руководитель отдела продаж компании «Веста»

Назвать высокую текучесть кадров в отделе продаж нормой, думаю, было бы неправильно. Конечно, в любом отделе продаж какой-то процент сотрудников будет уходить, на их место будут приходить новые. Но этот процент не должен быть высоким. Чем выше текучесть кадров, тем сложнее управлять отделом продаж.

ПОСЛЕДСТВИЯ ВЫСОКОЙ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

Как бы некоторые руководители не пытались убедить окружающих и самих себя, что текучесть кадров в отделе продаж — это норма. Якобы в продажах по-другому и быть не может. Но все же это часто становится непростой проблемой для компании. И при этом не надо забывать и о том, к каким последствиям приводит высокая текучесть кадров.

— *Нехватка персонала.* Вероятно, это самое очевидное последствие роста текучести кадров. Понятно, что когда из отдела продаж уходят сотрудники, то не всегда удается сразу же найти им замену. И иногда получается, что в отделе продаж катастрофически не хва-

тает продавцов. Что, конечно же, приводит к потере клиентов, к снижению продаж.

— *Низкий уровень профессионального развития продавцов.* Когда в отделе продаж люди постоянно уходят, на их место приходят новые, снижается уровень профессионализма сотрудников. В условиях высокой текучести кадров не получается повышать профессионализм продавцов до желаемого уровня. Сотрудники успевают пройти либо только начальное обучение, либо один-два тренинга, направленных на повышение профессионального роста уже более или менее опытных продавцов, и к тому времени они уходят из компании. Новых же сотрудников приходится еще многому научить прежде, чем они начнут показывать приемлемые показатели продаж. А потом история повторяется — и сотрудники увольняются. В итоге общий уровень профессионализма продавцов компании стремительно снижается. И даже если в отделе продаж были сильные продавцы, то им становится скучно в такой обстановке. И они тоже уходят в поиске нового места работы. И здесь очевидно, что проблема с каждым днем становится все острее. Чем раньше вы начнете

КОГДА В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ ЛЮДИ ПОСТОЯННО УХОДЯТ, НА ИХ МЕСТО ПРИХОДЯТ НОВЫЕ, СНИЖАЕТСЯ УРОВЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА СОТРУДНИКОВ.