



СВЯТО МЕСТО ПУСТО НЕ БЫВАЕТ, или КАК НЕ ДОПУСТИТЬ УХОДА ВСЕГО ОТДЕЛА ВСЛЕД ЗА РУКОВОДИТЕЛЕМ

22

Из письма подписчика: «Рассматриваю вариант развития событий. При уходе действующего начальника продаж вслед за ним из компании уходит большая часть менеджеров. Как предотвратить эту ситуацию?»

На вопрос отвечает Максим БАРТАШЕВИЧ, консультант в области развития продаж, бизнес-тренер Консалтинговой группы «Здесь и Сейчас».

В моей практике встречались компании, которые одновременно теряли даже весь отдел продаж во главе с начальником.

Чаще всего уход команды продаж – это ошибка управленца, и для решения данного вопроса необходимо комплексно оценивать, где корень проблемы – в мотивации, в воспитании лояльности к компании, в стиле руководства или в системе контроля...

Часть возможных причин ухода менеджеров мы с вами рассматривали в предыдущем номере. Здесь рассмотрим профилактику ухода специалистов по продажам вслед за начальником.

Первое и часто ключевое – кто становится новым начальником. Здесь два ва-

рианта: 1) сотрудник из кадрового резерва; 2) новый начальник «со стороны».

В первом варианте возможен уход менеджеров, которые сами планировали занять «теплое место», и менеджеров, которые конфликтовали с уже новым начальником тогда, когда он был специалистом, а получив власть, возомнил себя «богом».

Выход из ситуации: профессионально подойти к выбору нового начальника, оценивая потенциал, способность руководить, лидерские качества. Помните: такой сотрудник получает статус руководителя, но еще не обладает должным инструментарием. Поэтому рекомендуется новому начальнику пройти тренинг адаптации к новой роли и обучиться необходимым навыкам руководителя.

“ Важно знать, что при грамотно поставленной системе кадрового резерва (резерв обучен и проверен) вероятность ухода всех специалистов за начальником близка к нулю.



Важно знать, что при грамотно поставленной системе кадрового резерва (резерв обучен и проверен) вероятность ухода всех специалистов за начальником близка к нулю.

Во втором варианте возможен уход тех, кто сам планировал стать начальником (как в первом варианте), а также тех, которые не адаптировались к новым методам работы.

Выход из ситуации: в компании четко прописаны бизнес-процессы, что позволяет практически безболезненно входить в организацию новым начальникам, а специалисты понимают, что поменяется начальник, а «правила игры» остаются прежними.

Второе – как относится уходящий начальник к компании. В ситуации НЕлояльного отношения он транслирует это на подчиненных: «ухожу, т.к. высшее руководство плохое, не ценит, не видит работу, да еще и перспектив никаких и т.д.» Слыша подобное от начальника, у большинства просыпаются мысли о смене работы.

Выход: 1) высшее руководство постоянно отслеживает настроения коллектива и в случае негативных тенденций принимает оперативные меры; 2) руководитель начальника отдела продаж должен стать первым, кто узнает о планируемом уходе; 3) если решение окончательно, персоналу сообщается незамедлительно о планируе-

мых изменениях, причем сообщает руководитель начальника в его присутствии, для того чтобы минимизировать слухи о причинах ухода.

Третье – наличие в компании удобной CRM-системы, которая хранит не только контакты клиентов, но и всю историю взаимодействия с ними. И даже при самом печальном сценарии – уходе всего отдела продаж всегда есть возможность в максимально короткие сроки довести уровень продаж до должного, т.е. сменив исполнителей, мы продолжаем работать со «старыми» клиентами.

Четвертое – деньги и карьера это НЕ все, за что мы работаем в компании. Важно и отношение топ-менеджмента к рядовым сотрудникам. Формируя культуру взаимного уважения и доверия, привлекая специалистов к решению вопросов, которые напрямую их касаются, мы создаем команду, которая вместе движется к поставленным целям, несмотря на препятствия (такие, например, как потеря начальника отдела продаж).

Помните: болезнь легче предотвратить, чем лечить, т.е. следуя вышесказанному, мы проводим постоянную профилактику нашей службы продаж, и даже в случае «заболевания» последствия будут минимальны.

