

## **СОКРАЩЕНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ОТДЕЛАХ ПРЯМЫХ ПРОДАЖ**

Как известно, кадры во многом определяют успешность любой компании. Следовательно, одна из центральных задач, лежащих перед руководством и менеджером по персоналу – это подбор квалифицированных кадров и борьба с их "текучестью". Особенно эти задачи актуальны для фирм и подразделений, сотрудники которых самостоятельно привлекают клиентов и получают процент от заключенных сделок.

В данной статье мы хотели бы рассказать об опыте решения подобных задач при консультировании известной российской фирмы – производителя компьютерного программного обеспечения.

Прежде чем перейти к изложению данного материала, следует кратко описать специфику компании, а так же сам заказ, который был поставлен перед консультантами. Такое отступление, на наш взгляд, необходимо для того, чтобы читатель самостоятельно смог решить – насколько данный опыт переносим на ситуацию в его организации.

### **ИСТОРИЯ ОДНОГО СЛУЧАЯ**

Итак, речь пойдет о Российской компании – производителе программного обеспечения (далее ПО), одной из крупнейших производителей ПО у нас в стране. Ее продукция конкурентно способна как в России, так и за рубежом. Это подтверждается не только большими объемами продаж, но и неоднократными победами в международных конкурсах программного обеспечения.

До недавнего времени компания реализовывала свою продукцию через крупных дистрибуторов и дилеров. Однако, опыт отечественных коллег, а так же результаты маркетинговых исследований, послужили основанием для расширения существующих каналов сбыта. Предполагалось, что обеспечивать работу нового канала сбыта будет отдел прямых продаж. Руководитель этого отдела и стал непосредственным заказчиком наших услуг.

На одном из этапов консультирования перед нами была поставлена задача – разработать систему привлечения квалифицированного персонала на мало привлекательную вакансию "Специалист по установке и демонстрации ПО". В круг его обязанностей входили: поиск клиентов, выезд к потенциальным клиентам, установка и демонстрация ПО на компьютере клиента, заключение сделки. Оплата труда предполагала начисление только процента от продаж. Малую привлекательность подобных агентских вакансий кандидаты, как правило, обосновывают тем, что им начисляются только проценты, сотрудников не берут в штат, работа требует большой активности, которая далеко не всегда завершается успешной сделкой, и, самое главное, работа агента не престижна, на нее устраиваются от безысходности.

Первоначально процесс привлечения персонала на вакансию "Специалист по установке и демонстрации ПО" включал два этапа: подачу рекламы и собеседование с кандидатом по телефону, где руководитель отдела принимал решение о найме на работу и приглашал пройти обучение. Даже после того, как человек соглашался по телефону прийти на обучение, фирма сталкивалась с печальной статистикой: из 15-20 приглашенных приходило 1-2 человека. Мало того, среди людей прошедших обучение была высокая текучесть, а многие просто не приступали к работе. Высокая текучесть персонала в первую неделю, приводила к тому, что люди прекращали рабо-

тать раньше, чем заканчивался этап "адаптации" к новой деятельности. Этот период обычно длится 3-4 недели, когда количество успешно заключенных сделок минимально или они вообще отсутствуют. Серия первых неудач приводила многих сотрудников к разочарованию в предлагаемом продукте, в своих возможностях, к снижению самооценки. А, как известно, вера в продукт и в собственные силы – основная составляющая успешной агентской деятельности. Сотрудник попадал в заколдованный круг: неуспех порождал неуверенность, а неуверенность порождала неуспех. Рассказы на инструктаже о сложностях периода "адаптации" не приносил ощутимых результатов. Люди разрывали этот порочный круг, прекращая работать на первой же неделе. Если же кому-то из сотрудников удавалось пережить период "адаптации" к деятельности, то у многих из них в последствии улучшалось отношение к своей работе, а также уравнивались затраченные силы и полученные результаты. Таким образом, возникала необходимость "удержать" персонал в отделе прямых продаж на период его "адаптации" к деятельности.

Итак, отдел прямых продаж столкнулся с проблемой привлечения и "удержания" в период "адаптации" квалифицированного персонала на малопривлекательной агентской должности. В этой связи мы задались целью разработать набор средств, который бы позволил повысить привлекательность и значимость предлагаемой работы для кандидатов на период, насыщенный неудачами. Для этого мы обратились к концептуальному аппарату социальной психологии.

## **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОГНИТИВНОГО ДИССОНАНСА**

Любая процедура устройства на агентскую вакансию носит специфический для каждой организации характер. Однако, решить многие конкретные практические проблемы можно только за счет их перевода на универсальный язык теории. Это позволит использовать весь багаж знаний, приемов и техник, накопленный психологией и менеджментом за долгий период. Воспользуемся данным приемом и, не затрагивая специфику фирмы, рассмотрим, чем руководствуется некий человек, устраиваясь на некую агентскую вакансию, и что его мотивирует оставаться на данной работе.

Приходя в новую организацию, кандидат должен принять ключевое решение и выбрать одну из возможных альтернатив: принять предложение о работе или не принять, согласиться или не согласиться. Чтобы принять решение, о котором он в последствии не будет жалеть, кандидат обычно старается взвесить все "за" и "против" обеих альтернатив, собрать максимум информации о предлагаемой вакансии. Потребность в такой информации направляет активность кандидата на поиск дополнительных сведений. Обычно, дополнительными источниками информации становятся родственники, знакомые, которые сами когда-то были агентами или что-то слышали об этой работе. После того, как человек собрал информацию, у него формируются ожидания относительно будущей деятельности. Если ожидания в целом негативны, то человек отказывается от работы.

Предположим, у кандидата сформировались позитивные ожидания, и он решил принять наше предложение о работе. Кандидат становится сотрудником фирмы (как правило, внештатным) и приступает к деятельности. Специфика агентской деятельности такова, что первые 3-4 недели его усилия обычно не приносят ощутимых результатов. Кроме того, по мере работы, сотрудник может столкнуться с неблагоприятными высказываниями окружающих об агентской работе и необходимостью прикладывать слишком большой объем усилий. Таким образом, в сознании сотрудников, как правило, возникает несоответствие между ожиданиями и реалиями, возникшими после начала работы.

При таких обстоятельствах, т.е. наличии несоответствия, появляется психологический дискомфорт, в результате которого у сотрудника может возникнуть пра-

вомерный вопрос: "Правильно ли я сделал, что пришел на эту работу?" Такая ситуация получила у известного социального психолога Леона Фестингера название «когнитивного диссонанса». *Когнитивный диссонанс – это состояние психологической напряженности (дискомфорта), которое возникает у человека в процессе оценки правильности принятого ранее решения при появлении новых и неожиданных сведений, свидетельствующих «против» выбранной альтернативы.* Попав в ситуацию наличия когнитивного диссонанса, которая является дискомфортной, человек пытается уменьшить диссонанс и добиться консонанса – соответствия.

Чтобы избежать возникновения диссонанса человек перед принятием решения пытается уменьшить возможность ошибки путем тщательного отбора информации в пользу той или иной альтернативы. Но, если диссонанс все-таки появился, то каким образом он может быть устранен?

Общий принцип разрешения когнитивного диссонанса заключается в том, что человек может изменить либо свое отношение к ситуации («пассивный» путь), либо отказаться от принятого решения («активный» путь). Изменение отношения к ситуации для оправдания правильности своего решения проявляется в том, что человек как будто одевает «розовые очки»: он автоматически начинает увеличивать ценность выбранной альтернативы и уменьшать ценность отвергнутой путем автоматического «подбора» соответствующей информации. Такое предвзятое отношение будет иметь место только в том случае, если принятое решение переживается как собственное (человек несет за него ответственность). Другой возможный способ разрешить когнитивный диссонанс – отказ от принятого решения. В случае устройства на новую работу – это уход из организации.

Рассмотрим пример с человеком, пришедшим на малопривлекательную агентскую вакансию. Вообразим также, что после устройства на работу человек обнаружил, что многие его ожидания по поводу работы не оправдываются. Затраченные усилия не приносят ни каких результатов, и кроме того, оказалось, что друзья не поддерживают такой выбор работы. В случае «пассивного» разрешения диссонанса человек будет избегать или отрицать, противоречащую принятому решению информацию либо завышать ценность новой работы. Например, человек может апеллировать к отсутствию у неблагоприятно настроенных окружающих опыта подобной работы или опыта пользования предлагаемым продуктом. Либо человек может искусственно завышать привлекательность выбранного решения, находя новые стороны в своей работе. Например, агент начинает ценить то, что он может развить свои коммуникативные навыки и это может помочь ему в будущей карьере. В случае же «активного» разрешения когнитивного диссонанса, человек просто уйдет с этой работы и будет терпеть неудобства связанные с этим действием.

Легко заметить, что в ситуации, когда у человека возникают сомнения в правильности выбора работы, для работодателя не благоприятен "активный" способ действий сотрудника, а именно, принятие им решения об уходе. Затруднение руководителя здесь может быть сформулировано следующим образом: "Как помочь сотруднику "пассивно" разрешить когнитивный диссонанс, связанный с периодом "адаптации" к деятельности не прибегая к уходу из организации?"

Прежде чем приступить к разрешению данного затруднения, зафиксируем условия агентской деятельности, вызывающие наибольшие сомнения в целесообразности продолжения работы. По отзывам агентов ими являются:

- Значительная затрата собственных усилий в сочетании с неудачными результатами деятельности на этапе "адаптации".
- Неоднозначное отношение окружающих к агентской деятельности.

Теория когнитивного диссонанса может подсказать нам принципы организации кадровой работы с агентами, которые позволят предотвратить возникающие сомне-

ния, либо при возникшем когнитивном диссонансе помочь агенту разрешить его не отказываясь от новой работы.

**Принцип 1. Формирование адекватных ожиданий относительно будущей деятельности.** Данный принцип предполагает, что можно завысить значимость вакансии, но нельзя формировать завышенные ожидания относительно будущей деятельности. Мало эффективно рассказывать будущим агентам только о преимуществах их работы. Соккрытие от кандидата предстоящих затруднений резко повысит вероятность того, что в дальнейшем когнитивный диссонанс будет "активно" разрешен, т.е. сотрудник с не оправдавшимися ожиданиями просто уйдет из организации. К первым неудачам в работе добавится недоверие к информации, предоставляемой компанией. Чтобы избежать этого, следует предоставлять помимо позитивной информации о вакансии, также сведения о трудностях, связанных с периодом "адаптации". Однако здесь возникает вопрос: как при этом не отпугнуть кандидатов? Каждое будущее затруднение можно для этого представить в два этапа: первый этап – собственно затруднение; второй этап – предлагаемая компанией помощь. (Следует заметить, что обещанная помощь в последствии должна осуществляться.) Таким образом кандидат получает всю необходимую информацию, чтобы взвесить возможные плюсы и минусы обеих альтернатив, и принять решение, о котором он не будет в последствии жалеть. Вероятность согласия в данном случае также возрастает, так как работодатель обличает сомнения кандидата в устную форму и помогает их разрешить.

**Принцип 2. Объективация принятого решения.** Отношение сотрудника к собственному решению во многом определяет тот путь, которым в последствии будет разрешаться когнитивный диссонанс. Чем более ответственно решение принято, тем больше человек будет за него держаться. Если же человек действует не принимая конкретного решения, то ему очень легко разрешить диссонанс «активно» и уйти из организации. Таким образом, нужно повысить субъективную ответственность за принимаемое решение. Психологическая теория утверждает, что человек более ответственно относится к своему решению, если представляет его другим, то есть выносит его во вне, объективирует. В этом случае возникает как бы двойная ответственность: перед собой и перед другими.

**Принцип 3. Разграничение неудач в деятельности, которые происходят не по вине сотрудника и неудач, которые можно устранить.** Критическое отношение сотрудника к ситуации "несоразмерности усилий и результатов" предполагает осмысление собственных возможностей и ограничений. Сотрудник переживает как сомнения в своих силах, так и отсутствие успехов своих настойчивых действий. В этой связи возникает необходимость помочь сотрудникам: 1) выделить причины их неудач; 2) определить области, где на успех можно как-то повлиять. Использование данного принципа позволит помочь сотрудникам создать свой собственный информационный фильтр, позволяющий значительно уменьшить силу когнитивного диссонанса в ситуации несоответствия усилий и затрат.

**Принцип 4. Выделение «зон компетенции» в агентской деятельности.** Как уже отмечалось ранее, человек, впервые устроившийся работать агентом, сталкивается с неоднозначным отношением окружающих к агентам и агентской деятельности. В этой связи возникает необходимость поддержать позитивное отношение человека к своей работе. Это можно сделать, если помочь сотруднику осознать собственную компетентность в данной деятельности. Таким образом, отзывы о его работе окружающих, не имевших агентского опыта, будут рассматриваться сотрудником как некомпетентные. Чем реже человек будет соглашаться с негативной оценкой окружающими своей работы, тем меньше вероятность «активного» разрешения когнитивного диссонанса.

**Принцип 5. Обеспечение сотрудников дополнительной информацией и организация обмена опытом на первых этапах.** Первые шаги в агентской деятельности могут побудить сотрудников искать способы повышения собственной эффективности (например, изучение специализированной литературы, интенсивный обмен опытом и т.п.). Может появиться интерес к "пути профессионального становления" успешных агентов. Кроме того, в случае «пассивного» разрешения диссонанса, начинается поиск новых привлекательных аспектов выбранной деятельности: возможность преодолеть барьеры общения, развить коммуникативные способности, завести новые знакомства и т.п. Иными словами, сотрудник стремится найти ответы на ряд вопросов: почему он терпит неудачи, что с этим можно сделать, преодолели ли эти неудачи другие, что интересного можно найти в этой деятельности? Если человек сможет найти ответы на эти вопросы, то уверенность в принятом решении возрастет, а сила когнитивного диссонанса уменьшится. Таким образом, необходимо создать условия, в которой сотрудники смогут найти ответы на эти вопросы. Успешно работающие агенты могут быть носителями позитивного отношения к данной работе. При организации обмена опытом с успешными агентами, сотрудники получают дополнительную позитивную информацию. Такое событие может быть, по мимо всего прочего, сильно мотивирующим для недавно работающих успешных агентов. (Здесь однако, необходимо отметить, что обмен опытом не возможен в ситуации прямой конкуренции между агентами. Тогда затрудняется не только собственно обмен опытом, но и совместное обучение, а так же блокируется взаимопомощь.)

**Принцип 6. Разнесение во времени обсуждения успехов и неудач.** Данный принцип предполагает, что в ситуации обмена опытом необходимо отдельно рассматривать успехи и неудачи, разнося их во времени. Это ограничение прежде всего связано с тем, что рассмотрение неудач носит «инструментальный» или «технический» характер и направлено, прежде всего на обучение новым умениями и поиск путей преодоления затруднений. Обсуждение же позитивного опыта носит прежде всего эмоциональный характер и направлено на мотивирование сотрудников и объективацию их успехов в группе агентов. Если позитивный опыт отмечен и представлен другим сотрудникам – это сильное основание для разрешения когнитивного диссонанса в пользу альтернативы остаться на данной работе.

Итак, мы рассмотрели принципы предотвращения и «пассивного» устранения когнитивного диссонанса, возникающего у сотрудников в ходе освоения агентской деятельности. Процедуры и мероприятия кадровой работы, построенные по этим принципам, позволят значительно уменьшить текучку персонала. Особенность подобной организации работы с персоналом заключается в том, что кадровые мероприятия помимо своих основных целей (подбор, аттестация, оценка, обучение, ротация персонала) способны мотивировать сотрудников на данную деятельность. Хорошим аналогом такой возможности является нефтедобывающая промышленность. При определенной модификации оборудования, помимо добычи нефти, можно добывать и попутный газ. Таким образом, модифицировав кадровые мероприятия и взаимосвязи между ними, в качестве попутного газа можно получить сокращение текучки персонала.

## **ВНЕДРЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ**

Принципы организации работы с персоналом, направленные на «пассивное» устранение когнитивного диссонанса, послужили основанием для изменения 4 существующих кадровых процессов: процедур привлечения персонала, обучения персонала, системы мотивирования персонала, системы карьерного роста.

**Модификация первая: Привлечение персонала.** В двухтактную схему привлечения персонала: подача рекламы и собеседование с кандидатом по телефону (где руководитель принимал решение о найме на работу) мы добавили третий такт –

модифицированное очное собеседование с кандидатами. Традиционно в процессе собеседования решаются две задачи: оценка кандидатов при приеме на работу, и краткое знакомство кандидатов с предстоящей работой. Однако, проблемы привлечения и удержания сотрудников на агентской должности, а также принципы организации кадровой работы, построенные на концепции когнитивного диссонанса, послужили основанием для постановки дополнительных задач перед собеседованием:

*Сформировать адекватные ожидания относительно будущей деятельности.* Эта задача решалась следующим образом. Кандидатов просили рассказать об их ожиданиях относительно будущей работы и затруднениях, с которыми, по их мнению, они могут столкнуться. После этого руководитель рассказывал об их функциях, оплате труда и затруднениях, с которыми сталкиваются новые сотрудники в первый месяц работы. Далее он представлял программу, которая включала в себя перечень мероприятий организационной поддержки для преодоления этих затруднений (обучающие семинары по продукту, тренинги коммуникативных умений, аттестация и сертификация по продукту, встречи для обмена опытом). В программе указывались цели мероприятий, обсуждаемые вопросы и сроки их проведения. Таким образом, кандидаты, получив информацию о трудностях и способах их преодоления, могли сознательно сделать выбор, о котором не пожалели бы в последствии.

*Объективировать принятое кандидатом решение.* Эта задача решалась посредством подписания трудового договора в конце собеседования после взаимного согласия обеих сторон. Во-первых, договор придает уверенность кандидату в серьезных намерениях компании. Во-вторых, подписание договора является символом объективированной (публичной) ответственности кандидата за принятое решение, от которой не так легко теперь отказаться. Как говорится в русской пословице: «Что написано пером, то не вырубишь топором». При этом подписанный договор говорит не только о серьезных намерениях компании, но и о серьезных намерениях кандидата.

Итак, в результате модификации собеседования и включения его в процесс привлечения персонала, в среднем, из 20 кандидатов, согласившихся прийти на встречу – приходило 15-16 человек, из пришедших на собеседование на обучение приходило 12-14 человек. Таким образом, мы решили первую проблему – подбор квалифицированного персонала на мало привлекательную вакансию и заложили фундамент для борьбы с «текучкой» в период «адаптации» к новой деятельности.

**Модификация вторая: Обучение персонала.** Первоначально внутрифирменная подготовка новых сотрудников осуществлялась в форме лекций-семинаров по продукту, общей длительностью около 5 часов. Обучающий рассказывал новым сотрудникам о технических характеристиках и возможностях предлагаемых программных продуктов, особенностях и проблемах при их установке. В завершении лекции-семинара обучающий имитировал демонстрацию программного продукта для клиента. После обучения, сотрудники начинали самостоятельный поиск клиентов. Первые выезды новых сотрудников к клиентам проводились совместно с руководителем отдела прямых продаж либо с одним из сотрудников фирмы, занимающихся работой с дистрибьюторами.

Проблема высокой текучести сотрудников на агентской должности послужила основанием для модификации существующей системы внутрифирменного обучения, которая была осуществлена при использовании следующих принципов организации кадровой работы:

*Разграничение успехов в деятельности, которые происходят не по вине сотрудника, и успехов которые можно устранить.* Этот принцип реализовывался в следующих процедурах. До начала работы помимо обучения по продукту, агенты проходили трех часовой вводный инструктаж по поиску клиентов. После двух недель работы новых сотрудников приглашали на встречу, посвященную выявлению и

анализу затруднений, возникающих в ходе их деятельности. Обсуждение проходило в группах по 6-8 человек. Участников просили на листках бумаги написать 3 причины, которые, по их мнению, препятствуют эффективной работе (Каждую причину необходимо написать крупными буквами на отдельном листе бумаги). Затем ведущий собирал листы бумаги и предлагал участникам совместно обсудить каждую причину и отнести ее к тому или иному типу затруднений: затруднения в общении с клиентом (устранимые/не устранимые); технические затруднения при установке ПО (устранимые/не устранимые); другое (устранимые/не устранимые).

*Обеспечение сотрудников дополнительной информацией и организация обмена опытом на первых этапах.* Инструментально этот принцип реализовывался следующим образом. После классификации проблем, организовывалась совместная с обучающим по продукту дискуссия о возможных способах устранения технических затруднений (связанных собственно с работой и установкой программных продуктов). Все принятые предложения фиксировались на ватмане, ход групповой дискуссии записывался на диктофон. Ведущий оформлял результаты работы группы в печатном виде, и передавал их участникам дискуссии. Несколько дней спустя, проводился тренинг по развитию коммуникативных умений и обучению техникам продаж, который строился на основе запросов сотрудников. По окончании тренинга участники получали методические материалы по технике продаж и самостоятельному развитию коммуникативных приемов для работы с клиентами.

**Модификация третья: Система мотивирования сотрудников.** Первоначально системой мотивации сотрудников была исключительно система оплаты труда (агентские проценты за совершение сделки). Система оплаты труда была привязана к успешным продажам, следовательно, являлась мотивирующей только после совершения сделки. Сотрудник опять попадал в замкнутый круг – чтобы оставаться в компании и успешно работать нужен стимул, но чтобы получить этот стимул, необходимо совершить хотя бы одну продажу (остаться в компании и успешно работать). Таким образом, возникла необходимость в построении процедур вне экономического мотивирования (стимулирования) сотрудников. Эта проблема решалась при использовании следующего принципа организации кадровой работы:

*Разнесение во времени обсуждения успехов и неудач и организация обмена опытом.* Встречи по обмену опытом носили прежде всего мотивирующий, а уже затем обучающий характер. Это реализовывалось следующим образом. За несколько дней до назначенной встречи нескольких успешных сотрудников просили вспомнить и описать сложную ситуацию, в которую они оказались при демонстрации ПО и то, каким образом они из нее вышли. (Описание ситуации осуществлялась по «путеводителю», разработанному ведущим.) Встреча по обмену опытом начиналась с того, что группу разбивали на две подгруппы. Специалист рассказывал (либо разыгрывал с кем-то) проблемную ситуацию. Далее двум группам формулировалась задача – продумать и представить вариант выхода из этой ситуации. После представления вариантов, «автор» ситуации предлагал свой вариант выхода из ситуации, который он использовал на демонстрации. Такой рассказ о своих успехах был сильным мотивирующим событием для успешного агента: это позволяло ему в выгодном свете предстать в группе сотрудников отдела прямых продаж и, выступив экспертом, повысить свой авторитет и статус.

*Выделение «зон компетенции» в агентской деятельности.* Другие, не столь успешные ранее сотрудники, поощрялись к поиску самостоятельных путей выхода из проблемных ситуаций, им не «навязывалось» сразу готовое решение эксперта, а предлагалось совместно рассмотреть варианты. Отметим, что в первое время проблемы носили сугубо «технический» характер, так как агенты еще не освоились со своим продуктом. (Например, программное обеспечение «конфликтовало» с какой-либо программой, установленной на компьютере клиента, что затрудняло установ-

ку). При таких, типичных для данной работы ситуациях, агенту требовалось не только проявить коммуникативные навыки и «договориться» с клиентом, но и технически решить возникшую проблему. Наличие технических затруднений, оказалось очень выигрышным для мотивирования агентов: это позволило сформировать у них позитивную принадлежность к разряду «технарей» и «компьютерщиков», а свою работу расценивать, как требующую технических знаний и компетентности.

Каждая встреча по обмену опытом длилась 2 часа и состояла из 3-х ситуаций. Две первых проблемные ситуации прелагались успешными сотрудниками и имели эффективный выход. Встреча по обмену опытом завершалась следующим образом. Один из участников, желавший проанализировать свои ошибки и возможные стратегии поведения, предлагал проблемную ситуацию, из которой он не нашел эффективного выхода. Группа совместно обсуждала возможные пути выхода из этой ситуации. По итогам работы группы ведущий оформлял полученные результаты в печатном виде и передавал их участникам встречи.

**Модификация четвертая: Система карьерного роста.** Первоначально система карьерного роста внутри отдела прямых продаж, как таковая отсутствовала. Имелась лишь процедура аттестации по техническим знаниям о продукте. Новый сотрудник допускался до самостоятельных выездов к клиентам только после успешного прохождения аттестации. Решение о расширении отдела с одной стороны и текучесть персонала с другой стороны, послужили причинами модификации системы карьерного роста. Система карьерного роста и соответствующие процедуры строились на основании следующего принципа:

**Выделение «зон компетенции» в агентской деятельности.** Данный принцип реализовывался в следующих процедурах. Во-первых всем сотрудникам отдела прямых продаж сообщалось, что проводится конкурс на следующие позиции: «Ведущий технических семинаров», «Куратор группы», «Сопровождающий демонстрации новых сотрудников». Выигравшие конкурс сотрудники допускались к более квалифицированному типу работ, предполагавшими получение оклада дополнительно к агентским процентам.

Желающие попасть на данные позиции сначала проходили повторную (усложненную) аттестацию по техническим знаниям. Сотрудники, успешно прошедшие эту процедуру, получали Сертификат «Консультант по продукту». Сертификат был документом, подтверждающим, что агент является Специалистом по установке и эксплуатации программного обеспечения, выпускаемого этой фирмой. Если Сертифицированный специалист устраивался в последствии на работу в другую фирму, то последняя получала большие скидки на приобретение данного программного обеспечения. Таким образом, обладание Сертификатом само по себе было значимым для агента, поскольку повышало его «цену» как специалиста.

Обладающие Сертификатом агенты допускались к следующему этапу - психологическому тестированию, предполагавшему оценку выраженности качеств, необходимых для успешного решения новых задач. По итогам аттестации и психологической оценки кандидатов принимались три типа решений: рекомендован безусловно, рекомендован при определенных условиях (предлагались мероприятия по развитию сотрудника), не рекомендован. Затем проводилась обратная связь с каждым кандидатом, на которой им сообщались результаты конкурса.

**Результаты внедрения.** Результатом консультирования было формализованное описание кадровых мероприятий, позволившее передать их осуществление внутрифирменным специалистам по кадровым вопросам. По вопросам проведения инструктажей, поддерживающих тренингов и психологической оценки проводилось соответствующее обучение. Осуществление описанных выше мероприятий позволило достичь поставленных заказчиком целей, не прибегая к значительным



экономическим вложениям, так как несколько кадровых процессов, существовавших ранее в организации, не создавалось заново, а было подвергнуто модификациям.

Описанные выше мероприятия, по словам заказчика (исполнительного директора компании): «показали экономическую эффективность, повысили мотивацию сотрудников и снизили текучку кадров». Помимо решения основных, сформулированных заказчиком задач, данные мероприятия имели дополнительный эффект. Повысилась идентификация агентов с организацией, что выражалось в том, что они без напоминаний приходили на обучение и кадровые мероприятия, а так же приводили своих знакомых на работу в отдел прямых продаж.

## **ЭТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ПРИ РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ**

В настоящей статье мы рассмотрели проблему текучести кадров на агентской должности, а так же теоретические и практические способы ее устранения. Однако, не затронутым остался следующий вопрос: является ли предложенная схема работы с персоналом этически оправданной, не манипуляция ли это? Актуальность подобного вопроса определяется расхожим стереотипом «психолога», который укоренился во многих умах. «Настоящий психолог» – это человек, видящий людей насквозь и умеющий направлять их в нужную сторону. Такой стереотип в некотором смысле оправдан, так как любой инструмент в руках человека может служить различным целям и то, как он будет использован, зависит от ценностей его обладателя.

В нашей работе мы старались избегать манипуляций, руководствуясь мнением, что манипуляция обладает «эффектом бумеранга». Люди интуитивно чувствуют, когда ими манипулируют, теряют доверие к словам и действиям манипулятора и даже могут предпринимать активные ответные шаги, чтобы обеспечить свою безопасность. Иными словами, манипулятор может столкнуться в результате с несравнимо большими проблемами, чем те, которые он пытается решить своими действиями. Это знает каждый профессионал, работающий с людьми. По нашему мнению, предложенные в данной статье мероприятия не предполагали манипуляции, и мы сделаем попытку это обосновать.

Манипуляция – это система процедур, мероприятий, приемов, которые направляют человека к заранее поставленной кем-то цели, скрывая от самого человека эту цель и альтернативные возможности. Таким образом, индикаторами манипуляции могут служить: 1) наличие скрытых целей; 2) отсутствие альтернатив и возможностей для выбора; 3) скрывание разноплановой информации (предоставляется только позитивная или негативная) или информации о непредвиденных последствиях предлагаемого выбора. Рассмотрим в этой связи предложенную нами схему борьбы с текучестью персонала.

*Разноплановая информация.* о будущей деятельности представляется кандидату в процессе очного собеседования до принятия решения об устройстве на работу. Ему сообщается о трудностях и проблемах данной деятельности и о мероприятиях направленных на помощь в их преодолении. Человек взвешивает все «за» и «против» и самостоятельно принимает решение «верю - не верю», «согласен – не согласен». Сотрудник отдела прямых продаж получает разноплановую информацию о деятельности коллег так же и в процессе работы. Встречи по обмену опытом предполагают анализ как успешных, так и не успешных ситуаций.

*Наличие альтернатив.* Сотрудник имеет возможность выбирать одну из нескольких карьерных стратегий внутри отдела прямых продаж. Наличие плана мероприятий по обучению и обмену опытом позволяет сотрудникам самостоятельно выбирать мероприятия, которые они считают необходимыми для посещения.

*Прозрачность целей.* Основным интерес руководства заключался в удержании квалифицированных сотрудников на агентской должности. Этот интерес отдела открыто представлялся сотрудникам на всех мероприятиях. Именно он и определял

проведение мероприятий и осуществление финансовых вложений, направленных на борьбу с текучестью кадров.

## РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЮ

С целью снижения текучести кадров в отделах прямых продаж можно модифицировать существующие в этом подразделении кадровые мероприятия. Снижению текучести способствует построение мероприятий с опорой на принципы, описанные в данной статье. Модификацию существующих кадровых мероприятий с целью снижения текучести или разработку новых мероприятий может обеспечить внутри организации менеджер по персоналу и тренер, ответственный за обучение агентов. В таблице представлен ряд шагов, которые могут быть поручены в этой связи менеджеру по персоналу и тренеру. Для решения дополнительных задач может привлекаться внешний консультант.

**Таблица.**

*Организационные шаги по снижению текучести кадров в отделах прямых продаж*

Задачи	Тренер	Менеджер по персоналу	Внешний консультант
<b>Подбор персонала</b>			
Разработать /модифицировать/ процедуру очного собеседования с кандидатами.		+	+
Разработать /модифицировать/ проект договора с агентами.		+	+
Разработать презентационный материал для кандидатов: «Программа обучения и поддержки сотрудников отдела прямых продаж»		+	+
<b>Обучение и мотивация персонала</b>			
Разработать /модифицировать/ процедуры вводного инструктажа.	+		+
Разработать /модифицировать/ процедуры встреч по обмену опытом и анализу затруднений.	+		+
Подготовить материалы по результатам встреч по обмену опытом и анализу затруднений для сотрудников.	+		+
Разработать процедуру коммуникативного тренинга.	+		+
Разработать методические материалы для участников тренинга с кратким описанием техник, которым обучают.	+		+
<b>Система карьерного роста</b>			
Разработать материалы для аттестации агентов по знанию продукта.		+	
Разработать процедуру аттестации агентов по знанию продукта.		+	+
Определить организационные позиции для карьерного роста агентов.		+	+
Разработать перечень качеств, важных для успешного осуществления деятельности в рамках вакантных позиций.		+	+
<b>Организационные вопросы</b>			
Определить кадровые процессы и мероприятия, которые возможно построить или (и) модифицировать.			+
Определить должность внутри организации, курирующую отдел прямых продаж.			+
Подобрать сотрудника для курирования отдела прямых продаж из числа сотрудников организации.		+	+