

Вашему вниманию предлагаются три статьи.
Они выходили в журнале «Фотодело» - по одной в номере.
Так, чтобы дать читателям возможность выполнить предложенные рекомендации.
Впоследствии статьи многократно перепечатывались «бумажными» и интернет – изданиями.
Итак.

СЕРИЯ СТАТЕЙ О ВЫГОРАНИИ

© Олег Макаров 2004, 2010¹

ТЫ НЕ ДОЛЖЕН СГОРЕТЬ НА РАБОТЕ! (ПРОБЛЕМЫ «ВЫГОРАНИЯ» ЧАСТЬ I)

*Внимание! Госторгинспекция предупреждает:
В продаже появились поддельные ёлочные игрушки.
Они такие же яркие и нарядные, как настоящие...
Единственное их отличие – не радуют!
(Анекдот под настроение)*

ПРАЗДНИКА НЕТ...

Однажды ты приходишь на работу и понимаешь, что тебе всё ... мягко говоря, надоело. Ты встаёшь за прилавок, надеваешь бэйджик, надеваешь улыбку, но чувствуешь, что это не то. Неискренне, ненатурально, да и никому, по сути, не надо... Когда появляются покупатели, ты ведёшь себя как всегда, ты так же вежлив, так же предупредителен, так же профессионален – навыки никуда не делись, они всегда с тобой, вот только праздника нет...

В магазин, как всегда раз в день заходит босс и, заметив твой унылый вид, спрашивает, не хочешь ли ты сходить в отпуск. Едва сдерживаешься, чтобы не объяснить, куда надо сходить ему с его заботой о подчинённых но, переведя дух, отвечаешь, что всё нормально...

Весь день ты отмечаешь, что никакой радости работа не приносит, и к концу дня признаёшься себе, что просто не знаешь, что тебя вообще тут держит. Зарплата, конечно, неплохая, коллеги отнюдь не противные, начальство – вообще такое, что многие друзья откровенно завидуют... вот только праздника нет... надоело всё.

По дороге домой ты понимаешь, что усталость – это главное, что сейчас есть в тебе...

Дома срываешься на домашних, рыча в ответ на «что случилось?»: «Всё нормально», а после третьего раза добавляя «да отстань от меня, наконец!»

¹ В декабре 2010 текст слегка отредактирован автором. В основном, добавлены примечания.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:
т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

КУДА УЕХАЛ ЦИРК?

Поздравляю! Скорее всего, тебя настигла профессиональная болезнь хороших продавцов. Она называется **«выгорание»**. Помнишь выражение «сгорел на работе»? Так вот, это про тебя. Или будет про тебя, если ты эту проблему в ближайшее время не решишь. Что это действительно проблема – даже не сомневайся! Можешь рассказывать боссу, коллегам и домашним, что у тебя всё в порядке: они тебя любят и сделают вид, что поверили. Я не люблю тебя, потому что не знаю. И буду говорить так, как есть.

Да, Вот ещё: прежде чем продолжить, ответь: если завтра тебе повысят зарплату на 20% - всё станет хорошо? *(Если ответ «да», то это не «выгорание» и можешь радостно перелистывать страницы. Если же твой ответ «а что это изменит?»), надо читать до конца).*

ПЕРСПЕКТИВЫ.

Для тебя:

Если ты не выберешься из этого состояния, то впереди тебя, скорее всего, ждут:

- депрессия²;
- ухудшение отношений с окружающими;
- постепенная потеря авторитета среди коллег;
- настоящие³ болезни, то есть те, от которых ты будешь долго и старательно лечиться у врачей самого разного профиля;

Для фирмы: (Понимаю, что тебя это сейчас не волнует, но текст читают и руководители предприятий)

- Эффективность работника снижается катастрофически;
- Если человек работает в продажах, появляется риск потерять постоянных клиентов, которых он ведёт;
- Этот человек отрицательно влияет на коллектив, «заражая» окружающих;
- Самое страшное для управленца: Вы теряете возможность мотивации такого сотрудника⁴;

² Определение посмотри в словаре.

³ Я имею в виду **психосоматические** заболевания. (Это примечание для профессионалов, остальные смотрят в словаре)

⁴ Для руководителей будет отдельная статья по этой же теме в следующем номере журнала.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:
т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

ЧТО ПРОИСХОДИТ?

В. Биркмайер (*W. Birkmayer*) в 1962 году ввёл в психологию термин «Минус-симптомы». Потерпи выдержку из психологического словаря:

Минус-симптомы: Симптомы психических нарушений, которые характеризуются пропаданием ранее бывших свойств...

- к **душевым** минус-симптомам были отнесены: потеря решительности, медлительность, недостаток побуждения, недоверие себе, неспособность устанавливать связи;
 - к **эмоциональным** минус-симптомам относятся: торможение, усталость, депрессия, летаргия, апатия;
 - к **вегетативным** минус-симптомам относятся: замедленное сердцебиение, понижение мускульного тонуса, головокружение, слабый голос.
-

Похоже?

По многочисленным наблюдениям, в случае «выгорания» развиваются сначала душевные минус-симптомы, затем эмоциональные вместе с вегетативными.

Человек постепенно «затягивается» в эту воронку, выбраться из которой крайне тяжело, а зачастую и невозможно без квалифицированной помощи. Чтобы решить, как с чем-то бороться, необходимо сначала понять с чем.

Моя версия причин «выгорания» такова⁵:

Большинство из нас знакомы с т.н. «Пирамидой потребностей», предложенной Абрахамом Маслоу (*Abraham Maslow*)⁶:

- 5 - потребность в самоактуализации, (высший уровень иерархии)*
- 4 - потребность в уважении и признании;*
- 3 - потребность в любви, привязанности и принадлежности к определенной социальной группе;*
- 2 - потребность в безопасности;*
- 1 - физиологические потребности; (низший уровень)*

Основа идеи «пирамиды» в том, что человек вначале удовлетворяет потребность более низкого уровня и только после этого переходит к следующему. Так вот, я предполагаю, что "выгорание" вызвано тем, что продавец блокируется где-то на 3-м уровне. Хорошо, если не на 2-м: во многих компаниях продавцы ставятся недостаточно высоко на «социальной лестнице компании»

⁵ - Сегодня мнение о причинах несколько поменялось. Не то, чтобы написанное тут было неправильно, но сегодня мы в TCG знаем об этом и умеем гораздо больше. Если Вы – владелец, управляющий собственным бизнесом – обращайтесь.

⁶ - Отношение к этой теории "убито" её несколько упрощённым использованием в маркетинге. (спорим, большинство маркетологов впервые познакомилось с ней благодаря Ф.Котлеру, а многие даже считают, что Абрахам Гарольд Маслоу – маркетолог?)



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:
т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

(Руководители, читающие текст, не надо кидаться рассказывать про «у нас не так» – «во многих» не значит ни «во всех» ни «именно у вас»!).

Далее, о самоактуализации продавца речь вообще ни в какой компании не идёт. Я таких примеров не нашёл.

В любом случае, на второй ли ступени застрял, на третьей - не важно. Невозможность "подъёма по лестнице" блокирует одну из базовых потребностей – потребность в развитии. Отсюда всё остальное. Зато тут же и ключик к этой двери.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Есть два направления, в которых можно наступать.

Первое. МЕНЕДЖЕРСКОЕ, то есть для руководителя. Об этом – в следующих двух статьях.

Второе. САМОПОМОЩЬ. То есть для тебя. Об этом – подробнее. Сначала, как фундамент преобразований, необходимо **признать существование проблемы**. Если текст тебя заинтересовал, первый шаг к этому сделан. Следующий этап, **определиться со своими жизненными целями**. Сложновато, но вполне реально. Продолжи предложение: *Самое главное в моей жизни, это...*

(формулировку следует пересмотреть завтра, послезавтра и ещё раз - через неделю. Если не изменишь, значит, так тому и быть).

Далее.

Разобраться со своей самооценкой. (Это тема отдельной статьи)

Научиться **снимать психологическую напряжённость**. Для этого существует масса методов, начиная от популярного когда-то аутотренинга, медитаций и до современных методов телесно-ориентированной психотерапии. Самое лёгкое, приятное и эффективное: Для мужчин – сходить поиграть в футбол, волейбол, баскетбол, в общем – любую командную игру с мячом, для женщин – сходить потанцевать. (Мужчины! Сходить на футбол поболеть за «Спартак» и попить пива - не считается! Алкоголь тебе, кстати, сейчас крайне не рекомендован!)

Далее – на выбор, что больше понравится:

- Почитать литературу по теме "**психогигиена**" и рядом с ней.
- **Пойти учиться** (не по теме своей работы!): например, вышивке или пению, а, может быть, освоить компьютерную программу *Corel Draw...*

Так ты получишь новые впечатления, навыки и эмоции.

- Найди **хобби**/сменить хобби

Кажется, вовсе «не о том» совет, да? На самом деле – очень близко к предыдущему. Цель та же – новые эмоции, новые впечатления.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:
т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

- Займись **time-management**-ом (управление временем), но "освободившееся" в результате время направь не на работу, а на "себя, любимого" и близких людей. Свои служебные обязанности ты станешь в результате выполнять быстрее и появится «лишнее» время. На что его потратить? Если бы не задача борьбы с «выгоранием», можно было потратить это время на профессиональный и карьерный рост. Ну а сейчас – потратить его на то, на что обычно времени не очень-то хватает.

- Заведи «**дневник хороших событий**».

Что это такое? Методика проста и потрясающе эффективна. Берёшь тетрадь или блокнот. Приятные глазу и руке. Ручку – специально для записей в дневник. Кладёшь на определённое место. Выделяешь время. Оно может быть конкретное: «22:00-22:15», или относительное: «15 минут за полчаса до того, как лечь спать». Далее предельно просто. Каждый вечер (важно не пропускать!) записываешь в этот дневник всё, что было хорошего за день. Причём «хорошего» - любого уровня. И похвала шефа и премия в размере годового оклада и красивая птичка за окном, всё одинаково важно для этого дневника! Сначала будет трудно, но с каждым вечером получаться будет всё легче, а удовольствие будет всё больше. Результат придёт максимум через две недели. Главное соблюдать перечисленные условия и НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ не заносить в дневник то, что хорошим событием не является.

И, наконец, последнее.

Если ни один из советов не пришёлся тебе по душе.

Если ты говоришь, прочитав текст: «всё это игры, а у меня настоящая проблема!»

Пусть твой начальник, который вероятно, тоже читает текст, меня простит, но я советую тебе поменять работу. Поменять кардинально. Не фирму, а именно обязанности – заняться чем-то совершенно для тебя новым.

Вот, собственно и всё.

Праздник обязательно вернётся...

Я желаю вам успеха в вашем бизнесе!

© Олег Макаров, 2004, 2010

Впервые опубликовано: Журнал «[Фотодело](#)» №9-2004,



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:
т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

МОЖЕТ ЛИ ОН СГОРЕТЬ НА РАБОТЕ? (ПРОБЛЕМЫ «ВЫГОРАНИЯ» ЧАСТЬ II) ТЕКСТ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.

*Деловая женщина сидит в баре. К ней подходит мужчина:
- Здравствуйте! Разрешите предложить Вам свою компанию...
- Хм... интересно....а почему Вы хотите ее продать?
(Анекдот под настроение)*

ГОРИТ - НЕ ГОРИТ?

Итак, Вы прочитали первую часть статьи в 9-м номере журнала (или помните, о чём там речь). Первым делом необходимо определиться, касается ли проблема выгорания конкретного вашего работника или работников.

Вот основные правила. Если работник:

- 1) Снизил свои ключевые показатели (или значительно замедлил темп их роста);
- 2) Перестал выдвигать новые идеи и предложения по улучшению работы;
- 3) Не реагирует на предложения по улучшению работы;
- 4) Начинает «тянуть резину» в таких делах, которые раньше делал «на раз»;
- 5) У него потухший взгляд;
- 6) Его не увлекает и не вдохновляет поступление в продажу революционно нового товара или приобретение потрясающего по перспективности клиента;

то, вполне вероятно, что это как раз та самая проблема. (Я привёл не исчерпывающий список, но вполне достаточный).

Две серьёзные опасности:

1. Вы можете принять за выгорание «обычную» накопившуюся усталость. Поднимите документацию, выясните, когда этот человек в последний раз нормально отдыхал.
2. Наоборот, Вы можете не распознать выгорания. Причин тут несколько, по моему опыту самая распространённая – Вы в глубине души не хотите, чтобы это происходило с вашими людьми. Есть такой термин «избирательное искажение», это состояние, когда человек не замечает того, чего «в глубине души» не хочет замечать. Не замечает, что важно - искренне. Пример? Запросто: Вы вечером дома читаете интересную книгу и **на самом деле** не слышите, как супруг/супруга вас о чём-то спрашивает. (Что характерно, такая вот ситуация невозможна на первом году семейной жизни. Как Вы думаете, почему?)



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:
т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

Советую считать, что продавец выгорел уже в том случае, если Вы сомневаетесь, так ли это на самом деле. Пусть вам будет достаточно «попадания» всего в один из шести признаков, которые я перечислил. Ошибиться в эту сторону безопаснее.

КТО ВИНОВАТ?

Пару лет назад⁷ меня пригласили в фирму, имевшую в штате 16 продавцов, работающих «в поле»: выезжающих к клиентам и общающихся с ними «на их территории». Торговля промтоварами. Директор сформулировал свою проблему так: *«Необоснованное объективными факторами и рыночными тенденциями отставание в выполнении графика роста продаж»*. Как вам фразочка? Меня тоже насторожила.

После первого знакомства с работниками, возникло подозрение, что основная проблема как раз «выгорание». Судите сами: 12 продавцов проработали в компании более пяти лет. Все 16 прошли минимум два различных тренинга продаж, причём про один тренинг я точно знал, что он качественный. Уже после первых четырёх получасовых бесед один на один с продавцами всё встало на свои места. Первые четверо говорили практически одно и то же: *«Скучно»*. Остальные двенадцать ничего нового не сказали.

Как Вы считаете, когда все продавцы говорят одно и то же, к этому стоит прислушаться? Очень хорошо! Вспомните тогда, пожалуйста, когда Вы в последний раз беседовали со своими продавцами индивидуально не о выполнении плана или том, как они справляются со своими обязанностями, а о том, что они при этом чувствуют и о чём думают? Если Вы смогли вспомнить пример не более чем годичной давности по каждому продавцу, я вас искренне поздравляю! Вы входите в те пять процентов⁸ компаний, которым проблема выгорания продавцов грозит в наименьшей степени.

В остальных случаях – даже не думайте, что вот сейчас Вы этот текст прочитаете, «разберётесь, как следует, накажете, кого попало» и будет вам счастье... Только одного человека можете справедливо наказать – самого себя. Предлагаю вам вообще никого не наказывать, а взяться за дело и спасти всё, что ещё можно спасти.

Может быть, вам мой тон кажется излишне пессимистичным?

⁷ - в 2002 году

⁸ - Пять процентов компаний, в которых руководители заботятся о состоянии своих продавцов это не статистика, а моя оценка, основанная на личном впечатлении. Точность оценки не высока.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:
т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

А МОЖЕТ БЫТЬ, ЭТО НЕ ОПАСНО?

Экономические перспективы:

1. Падение объёма продаж;
2. Уменьшение общего оборота;
3. Рост удельного веса постоянных издержек в обороте;
4. Снижение маржинальной прибыли;
5. Снижение прибыли по результатам периода;
6. Снижение стоимости компании.

Руководитель, Вы ещё здесь? На какой цифре вам захотелось остановить процесс?

Мало того, От «потерявшего себя» продавца покупатель перестаёт получать привычную для него частичку тепла. И если Вы не монополист, то покупатель в поиске этого тепла начнёт смотреть по сторонам. А вернуть клиента труднее и дороже, чем удержать. Да что я вам рассказываю!

Кто сказал: «Клиенту всё равно главное – цена»?

Идите и снижайте цены. Будут деньги – возвращайтесь.

А ЕСЛИ СПРЯТАТЬ ГОЛОВУ В ПЕСОК?

Что, кстати, и попытался сделать директор из примера. Он сказал: «*Я понимаю, но ведь это не только у нас - в любой компании продавцы работают примерно одинаково, однообразия и застоя им не избежать, куда бы они ни пошли...*» Такой подход можно считать цинично-выгодным, но только(!) в случае, когда речь идёт о неспециалистах. Если поменять работника на равноценного вам ничего не стоит, что толку мне вас убеждать, в необходимости заботиться о нём? Это уже будет этико-моральное обсуждение. Не моя сфера!

Но что такое «ничего не стоит заменить?» Вы когда-нибудь подсчитывали, в какую сумму реально вам обходится замена работника? Почти уверен, что никогда.

Это вообще очень мало кто делает. Вот памятка.

Тут, конечно, не всё. Привожу лишь те пункты, о которых чаще всего забывают те, кого я прошу подсчитать эти расходы:

- Оплата рекрутёрам;
- Оплата за объявления о найме. (Если их специально не учесть, они, скорее всего, попадут у вас в раздел "расходы на рекламу");
- Стоимость рабочего времени тех сотрудников, которые дают задание рекрутёрам, и тех, кто проводит собеседование;
- Стоимость проверки нового работника службой безопасности;
- Стоимость обучения. Внимание! Сюда входит и падение прибыли с территории ("продавец в поле") или с времени работы магазина (продавец за прилавком), сюда входит падение прибыли от того продавца, который обучает новичка (если у вас так), или стоимость специального обучения;



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:

т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

Это основное, вообще пунктов очень много. По экспертным оценкам полная стоимость "ввода" нового продавца сопоставима с его зарплатой за 2-12 месяцев после приёма на работу.

Ничего себе!

ПАРАДОКСЫ

Коммерческий директор из приведенного примера сказал мне: *«Слушай Олег, я чего-то не до конца понимаю. Они же постоянно общаются с разными людьми! Про какую монотонность ты мне рассказываешь? Какой застой? Это же постоянные новые впечатления!»*

Парадокс здесь в том, что человек, который в принципе может стать хорошим продавцом, имеет **более высокую потребность в новизне, развитии и изменениях**, чем другие люди.

Я уважаю бухгалтеров и боготворю талантливых финансистов, но уверен, что даже овладей я «по волшебству» всеми необходимыми знаниями, я не смог бы стать ни тем, ни другим. Не сомневаюсь, что сошёл бы с ума максимум через неделю такой работы.

У разных людей разные потребности в том, что касается общения и изменений. Если вам кажется, что продавец видит и слышит много нового, и живёт разнообразной жизнью, спросите его. Он не согласится!

Да, конечно, Продавец много общается с людьми, собственно, чем лучше продавец, тем больше людей в его «листе контактов». Но рано или поздно, если не принять специальных мер, наступает момент, когда любое новое общение кажется Продавцу лишь повторением одного из предыдущих. Хороший Продавец всегда нацелен на постоянный личностный рост. Ситуация же, когда не происходит ничего нового, равнозначна для него остановке на этом пути.

Замечательный питерский писатель Александр Житинский в книге «Часы с вариантами» высказал предположение, что старость это «не энергетическое понятие, а информационное». Очень глубокая мысль, которая нам с вами поможет!

Вспомните, что отличало ваше восприятие событий в детстве от сегодняшнего восприятия! Не все в состоянии сделать это, но те, кому удалось, согласятся: в детстве было гораздо больше нового! В детстве с нами всё происходит впервые. Постепенно, по ходу взросления, всё больше и больше событий повторяется. И наконец, наступает момент, когда мы говорим: «Эх... скучно... и ничего нового! Всё уже было, всё уже пройдено!» Это как бы и есть старость...

Но даже тут не всё однозначно! Я знаю человека, которому 84 года. Он залазит на яблоню в своём саду, ездит за грибами и на рыбалку, до хрипоты спорит со мной о политике и никогда не против поднять рюмку. Даже лишнюю. Мне и в голову не придёт спросить его, скучно ли, когда не происходит ничего нового. Ясно ведь, что у него с этим всё в порядке! Почему же тогда люди с



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:
т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

несопоставимо большими возможностями говорят, что им всё надоело и их жизнь однообразна донельзя? Парадокс...

Помните профессора Преображенского из «Собачьего сердца», который говорил, что «разруха не в клозетах, а в головах»?

Есть подозрение, что это и к выгоранию относится.

ДАЛЬШЕ ИДЁМ?

Дочитав до этого места Вы уже согласились, что проблема выгорания существует на самом деле и примерно разобрались с тем, что является её причиной. Если Вы не согласны с моими версиями причин, это не повод чтобы расслабиться. Методы, которые я предлагаю, основываясь на своём понимании причин, опробованы неоднократно. Они действуют! Я считаю, что это главное.

Однажды молодой журналист брал интервью у Нильса Бора. Он спросил: - Господин Бор, я заметил прибитую над вашей дверью подкову. Неужели Вы, всемирно известный физик, лауреат Нобелевской премии, верите в волшебное действие подков?

Бор посмотрел по сторонам, нагнулся к корреспонденту и шёпотом произнёс:

- Молодой человек, я заметил: подкова действует вне зависимости от того, веришь в неё или нет!

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Начните с себя. Нужен честный ответ: к вам подходит хотя бы один шести пунктов из «Горит – не горит»? Если да, то вам необходимо срочно сделать то, что я предложу. Согласны? Если нет – даже не читайте дальше.

Итак. В ближайший четверг (если четверг сегодня, то во вторник) Вы должны вообще не появляться на работе. Крайне желательно в этот день отключить мобильник. Скажите всем, что Вы на очень важных переговорах. Что вас в Кремль вызвали. Сами тем временем ДЕЛАЕТЕ-ТО-ЧТО-НИКОГДА-ИЛИ-ОЧЕНЬ-ДАВНО-НЕ-ДЕЛАЛИ. Всё, что угодно. Главное, чтобы это не было привычно для вас. Сходите в театр на тот жанр, который не любите. Сядьте в машину, выберите из города и поезжайте в какой-нибудь небольшой городок, в котором ни разу не были. Посетите Ботанический Сад или Зоопарк. Супер – вариант, с него обычно не начинают, он для подготовленных, но расскажу: сядьте в самый первый самолёт и слетайте на день в Париж, вернуться можно поздно вечером или завтра рано утром. В конце концов, позвоните мне, придумаем вместе.

Что делать для продавцов я расскажу в следующем номере журнала. До его выхода постарайтесь встретиться с каждым из них (не только с теми, у кого проблемы) и поговорить. Помните о чём?

Я желаю вам успеха в вашем бизнесе!

© Олег Макаров, 2004, 2010

Впервые опубликовано: Журнал «[Фотодело](#)» №11-2004,



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:
т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

НИКТО НЕ ДОЛЖЕН СГОРЕТЬ НА РАБОТЕ!!!

(ПРОБЛЕМЫ «ВЫГОРАНИЯ» ЧАСТЬ III)

ТЕКСТ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.

ПРОВЕРКА УСВОЕНИЯ ПРОЙДЕННОГО МАТЕРИАЛА.

Вы прочитали оба предыдущих текста (в 9 и 11 номерах журнала) или хорошо помните о чём там шла речь? Я исхожу из того, что Вы согласны: проблему выгорания игнорировать нельзя.

Собственно, все компании делятся на два типа:

- те, в которых уже есть «выгоревшие» продавцы
- и те, в которых таких пока нет.

Вы пообщались с продавцами, как я вас просил в прошлый раз? Значит, теперь Вы знаете, есть ли уже у вас выгоревшие продавцы и сколько их.

Если выгоревших больше половины, это говорит о том, что процесс начался уже очень давно и действовать надо как можно быстрее. Сразу огорчу: всех продавцов сохранить вам не удастся.

Если выгорело меньше четверти, то у вас есть все возможности для того, чтобы переломить ситуацию и спасти всех!

Если выгоревших нет, я вас поздравляю! Будет здорово, если Вы свяжетесь со мной (e-mail указан в самом начале) и расскажете о своём опыте.

Вы действительно пообщались со своими продавцами?

ЕСЛИ ПРОЦЕСС УЖЕ ПОШЁЛ. *(Вы определили, что в фирме есть выгоревшие продавцы)*

Вы читаете это и полны решимости бороться за своих людей. Я уважаю вас за это! Говорю совершенно искренне, потому что слишком много видел руководителей, которые считали «ну ничего, этот продавец уйдёт, другой придёт. Ничего страшного». Вы не такой и меня лично это радует.

Что можно и что нужно делать?

По опыту: многие руководители столкнувшись с такой проблемой и не имея опыта борьбы пытаются воздействовать либо «материальной мотивацией» (помните, мы сделали вывод о том, что материальная мотивация тут не при чём), либо стараются «развеселить» коллектив. Проводят различные «культурно-массовые мероприятия», начиная от совместных выездов на природу, заканчивая офисной пьянкой по любому подходящему поводу. Если сделать только это, то в лучшем случае, люди будут вам просто благодарны за развлечение. Если же воспользоваться **всеми** советами, которые я дам ниже, результат будет именно тот, который вам нужен. Я так уверенно говорю, потому что Вы – далеко не первый, кому я даю эти советы.

Помните, в первой статье (см. «Фотодело» №9, 2004) я рассказывал о причинах выгорания? Кратко: Человек останавливается в своём развитии и с этого



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:
т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

начинаются остальные проблемы. Следовательно, первое, что мы должны сделать: определить, в чём продавец видит эту остановку. Вполне возможно, никто из продавцов даже не задумывался над тем, что собственно, происходит. Плохо, если задумаются и сделают неверные выводы. Умный руководитель должен возглавить процесс.

Как?

Первое реальное действие

Проведите собрание продавцов. Обязательно проведите его не в тот день и не в то время, когда обычно проводите собрания с продавцами. Отыщите возможность провести его в помещении, в котором никогда не проводили собраний. Очень важно – отстроиться от привычных собраний, с которыми у всех ассоциируются рабочие моменты, «раздачи слонов и подзатыльников». Начните это собрание, чётко дав понять, что на этот раз всё будет не так, как всегда. (Я не привожу конкретных примеров и не даю советов просто потому, что не знаю, как именно Вы обычно проводите собрания продавцов). Объявите, что цель собрания: «поговорить о жизни». Предоставьте возможность высказаться каждому. Провоцируйте на откровенность. (Важно! Вы должны быть уверены, что не начнёте спорить или хуже того - ругаться если кто-нибудь скажет что-то неприятное для вас или что-то, с чем Вы будете не согласны). Основной вашей целью на этом собрании должно быть: выяснить, кто из продавцов и как именно оценивает своё положение в фирме. Также работает такой вариант: раздаются всем листки, на которых в верхней части напечатано:

Чтобы было интересно работать, надо...

И просим людей эти листки заполнить. На самом деле, имеете шанс получить столько дельных предложений, что дальше читать статью смысла не будет.

Второе реальное действие .

Надо провести тренинг. Любой!

Объясняю. Дело в том, что существует так называемый «эффект пустого тренинга», состоящий в том, что после тренинга, независимо от того, насколько грамотно он проведён⁹ в течение 14-60 дней участники повышают эффективность своей деятельности. Более того, эффективность повышается независимо от того, какая была тема тренинга. Происходит это из-за того, что тренинг высвобождает в людях внутренние резервы, раскрепощает их и включает в них творческую энергию. Кроме того, как правило, сотрудники ценят то, что руководство фирмы вкладывает в них деньги. Именно из-за «эффекта пустого тренинга» я всегда возвращаюсь к своим клиентам с вопросом «ну как дела?» не ранее, чем через три

⁹ Говоря «независимо от того, насколько профессионально», я не имею, конечно, в виду «тренинг», который проводят люди, не умеющие проводить тренинг. Это уже и не тренинг, наверное. Я имею в виду ситуацию, когда тренинг низкоэффективен с точки зрения поставленных целей. Например, если тренер, его проводящий не очень-то умеет сам делать то, чему обучает участников. Как пример – знаю массу тренингов продаж, которые проводят люди, ничего никогда кроме этих тренингов не продававшие.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:
т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

месяца после окончания тренинга. Именно поэтому я с уверенностью рекомендую использовать любой тренинг в качестве средства в борьбе с выгоранием продавцов.

Третье реальное действие .

С этого дня начните руководствоваться очень простым и всем известным правилом: «Ругать только наедине, хвалить – только при всех». Я уверен, Вы знаете это правило давным-давно, но скажите честно: Вы всегда им руководствуетесь?

Как правило, руководители объясняя своё отступление от этого правила говорят: «я не смог сдержаться!», либо: «когда отчитываешь при всех, это оказывает воспитательный эффект на всех продавцов», либо: «я не понимаю, за что хвалить, если человек выполняет свою работу». По порядку: «Научиться сдерживаться дешевле, чем искать новых продавцов», «Воспитательный эффект, когда речь идёт о взрослых людях – не более, чем глупость. Воспитание человека заканчивается в пять лет», «Если Вы в любой момент не в состоянии найти, за что похвалить любого подчинённого вам сотрудника, это говорит только о вашей низкой квалификации как руководителя».

Четвёртое реальное действие.

Надо дать возможность вашим продавцам обращаться к вам с любыми проблемами. Это не так сложно, как кажется. Просто скажите им, что они могут это делать. Не факт, что кто-то этой возможностью воспользуется, но её наличие поднимет их боевой дух – гарантирую!

Если честно пока только один (!) из десятков руководителей, которых я "агитировал за общение" не только прислушался к совету, но и воплотил его в жизнь. С тех пор (2,5 года) у него не ушёл ни один продавец, а продажи возросли при том, что рынок более, чем конкурентен. Он меня постоянно терзает чтобы я подсказал ещё что-нибудь "такое же простое и эффективное". Те из вас, кто на опыте убедятся в действенности этой более чем простой меры, очень обяжут меня, написав и рассказав о своём опыте.

Пятое реальное действие.

Придумайте какой-нибудь праздник фирмы:

- «День регистрации предприятия».
 - «День первого клиента» (когда была совершена первая покупка).
 - «День первого миллиона» (когда оборот с начала работы перевалил за \$1,000,000)
 - «День торгаша и спекулянта» (дату можно назначить произвольно)
- можно, кстати, вообще начать с конкурса среди сотрудников. Кто придумает лучшую тему для праздника, тот и победил.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:
т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

Соберите инициативную группу и подготовьтесь как следует. Обязательно каждый должен получить задание по подготовке к празднику. Хорошо, если каждый сам придумает, что он будет делать. Главное – полное отсутствие официоза.

Помните, в начале я говорил, что «офисная пьянка по любому поводу» - это не наш путь? Я не отказываюсь от своих слов. Дело в том, что тут речь вовсе не о пьянке, да и к тому же повод не «любой», а очень важный - именно для вашего предприятия.

Шестое реальное действие.

Если людей, которые выгорели, не очень много, можно попробовать поменять им обязанности. Или переместить их между магазинами (районами). Или ещё что-нибудь. Важно – чтобы они при этих переменах не пострадали материально.

Седьмое реальное действие.

Если люди много работают с компьютерами, можно разнообразить и этот аспект работы. Например, найти в интернете забавные заставки (Screensavers) и установить их на компьютеры.

Восьмое реальное действие.

Составьте картотеку хобби сотрудников. Потом постарайтесь каждого «раскрутить» на использование этого хобби к общей пользе.

Примеры применения этого совета:

- *продавец, у которой хобби – Фэн-Шуй проводит «аудит» организации пространств магазинов, а при запуске каждого нового магазина, директор ставит свою подпись на проект только после того, как видит подпись «специалиста по Фэн-Шуй»*
- *менеджер группы, увлекающийся гороскопами, составляет гороскоп на год каждому сотруднику ко дню рождения.*
- *Рисунки кассира одного из магазинов украшают не только стены офиса, но и все магазины небольшой сети.*
- *Добавляйте свои примеры, место не ограничено !!!*



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:
т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

МОРАЛЬНОЕ И МАТЕРИАЛЬНОЕ.

Мы практически не коснулись так называемой материальной мотивации? Как Вы думаете, почему? Я составил такую вот таблицу¹⁰:

		Моральная мотивация	
		Меньше	Больше
Материальная мотивация	Больше	<i>«Я не очень-то люблю эту фирму, но буду тут работать до тех пор, пока не предложат место с лучшим коллективом.»</i> Уйдёт – менее вероятно, Выгорит – более вероятно	<i>«Это супер! О таком нельзя было и мечтать!»</i> Уйдёт – менее вероятно, Выгорит – менее вероятно
	Меньше	<i>«Что я тут делаю? Как только найду что-нибудь более-менее подходящее, меня тут больше не увидят!»</i> Уйдёт – более вероятно, Выгорит – более вероятно	<i>«Блин, так всё хорошо, только денег вечно не хватает...Наверное, всё-таки имеет смысл поискать другое место...»</i> Уйдёт – более вероятно, Выгорит – менее вероятно

Вместо комментария приведу ошибочное, но очень популярное высказывание «Моральной мотивацией озадачиваются тогда, когда нет денег на материальную». Хочется возразить, что на моральную мотивацию не стоит обращать внимания только в том случае, когда у вас достаточно денег на постоянный поиск новых сотрудников.

Но это же не про вас, правда?

Я желаю вам успеха в вашем бизнесе!

© Олег Макаров, 2004, 2010

Впервые опубликовано: Журнал «[Фотодело](#)» №12-2004.

¹⁰ Сейчас, у нас в TCG есть знания, которые не то, чтобы вовсе перечёркивают эту таблицу и рекомендации по ней, но дают возможность действовать гораздо более эффективно. Если Вы – управляющий владелец предприятия – обращайтесь, поделимся. (примечание 2010)



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:
т. +7-916-102-40-85, e-mail info@topclassgroup.ru

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique