Ocenić i docenić pracownika

W wielu sklepach traktuje się wszystkich pracowników jednakowo, nie widzi się potrzeby wprowadzenia systemu motywacji czy okresowej oceny. Efektem jest trwanie zasady z minionej epoki: „Czy się stoi czy się leży...złotych się należy".

Zanim zaczniemy motywować pracowników zastanówmy się nad oceną ich pracy - ciekawe podejście prezentuje firma consultingowa Bujnowicz&Partnerzy w czasie szkoleń prowadzonych w sklepach. Metoda okresowej oceny pracy sprzedawcy jest równocześnie treningiem podczas pracy.

Metoda treningu podczas pracy prezentowana przez firmę **Bujnowicz&Partnerzy** składa się z dwóch etapów: w pierwszej fazie szkolenia dla sprzedawców kręcony jest film video, którego celem jest uchwycenie sprzedawców podczas pracy w sklepie: przy kasie, na stoisku sprzedaży tradycyjnej, w samoobsłudze. W czasie drugiej fazy szkolenia prowadzony jest jednodniowy coaching, czyli dogłębna analiza zachowań sprzedawców i skłonienie ich do tego, by zadali sobie pytania odnośnie swojej pracy. W tym celu muszą oni postawić się w sytuacji klienta w sklepie: „ja to on". Następnie pokazywany jest film video ze sklepu, a w czasie dyskusji analizowane są rzeczywiste zachowania sprzedawcy w stosunku do tego czego on sam oczekuje, kiedy wciela się w rolę klienta. Pracownik oceniany jest przez przełożonego w „cztery oczy" w oparciu o tzw. 8 kroków sprzedaży (patrz formularz). Trening nie może absolutnie zastraszać pracownika - przełożony powinien przede wszystkim pochwalić za to co pracownik robi dobrze, nie formułując jednoznacznej oceny - dobry, zły. Zadaniem treningu jest wykazać mocne i słabe strony sprzedawcy w poszczególnych fazach sprzedaży i doprowadzić do krytycznej autoanalizy. Okresowa ocena pozwala ocenić postępy pracownika i obszary do poprawy, a także dopasować system motywacyjny do poszczególnych pracowników. Wdrożenie systemu treningowego, będącego zarazem okresową oceną pracy sprzedawców pozwala zwiększyć efektywność i skuteczności ich pracy.

Okresowa ocena pracy sprzedawcy powinna być przeprowadzana bezpośrednio przez kierownika danej placówki lub szkoleniowca (trenera) przynajmniej raz w miesiącu.

System polega na regularnej ocenie pracownika w trakcie wykonywania przez niego zadań zawodowach !

Ocena wyników porównywana jest z uzgodnionym opisem standardów pracy sprzedawcy (patrz: arkusz oceny).

Stopnie oceny treningu

Stopień 1: Podczas pracy/sprzedaży; **obserwacja i przysłuchiwanie się.**

- Kierownik sklepu nie powinien dać się wciągnąć klientowi do rozmowy.
- Powinien patrzeć na sprzedawcę, a nie na klienta (stanąć po przeciwnej stronie).
- Powinien zwracać uwagę na odstępstwa od uzgodnionego standardu:
  - Co udaje się dobrze?
  - Jakie są słabe strony sprzedawcy?

Stopień 2: Po treningu/ocenie; **analiza wyników w „w cztery oczy".**

Kierownik sklepu powinien przestrzegać następującej kolejności:

- pochwalić wszystko, co było zrobione dobrze;
- postawić pytania stanowiące podstawę krytycznej autoanalizy pracownika: „jak Pan uważa - co poszło źle";
- pokazać, co i jak można poprawić;
- uzgodnić dalsze kroki - omówić arkusz oceny;
- zachęcić sprzedawcę.

Zasady sprzyjające treningowi podczas pracy.

Zasada 1. Trening/ocena jest pretekstem do podniesienia kwalifikacji, przy czym „przypadkową" sprzedaż wykorzystuje się jako przykład.

Zasada 2. Trening podczas pracy jest przede wszystkim okazją do motywacji, toteż kierownik/szkoleniowiec powinien podnosić na duchu i chwalić, a nie krytykować!

Zasada 3. Trening podczas pracy musi wskazywać, jak należy działać, a nie tylko co robić - demonstracja.

Zasada 4. Trening podczas pracy musi opierać się na modelu uczenia się: Wyjaśnienie - Przedstawienie - Naśladowanie - Utrwalenie.

Zasada 5. Celem treningu podczas pracy musi być zmiana zachowania. Pod koniec każdej sesji należy postawić pytanie: „czy dzięki tej sesji szkolony sprzedawca zmieni zachowanie". Nie dojdzie do tego, jeśli kierownik/szkoleniowiec przejmuje kontrolę nad przebiegiem rozmowy z klientem.

Zasada 6. Ocenę zawsze trzeba kończyć uwagą podnoszącą na duchu, stanowiącą zestawienie silnych stron i dokonanych postępów oraz uzgodnieniem zadań do wykonania przed następną oceną.

O czym należy pamiętać przy rozmowie podsumowującej?

Przeprowadzając rozmowę podsumowującą na zakończenie „Treningu podczas pracy; okresowej oceny pracy sprzedawcy" kierownik powinien:

Nie niepokoić rozmówcy.

Uwaga: obaj rozmówcy powinni się rozluźnić, wyzbyć uprzedzeń, nastawić się na spokojne i uczciwe przedyskutowanie zagadnień. Niepotrzebne napięcie czy brak zaufania może sprawić, że rozmowa znacznie straci na wartości.

Słuchać, słuchać, słuchać ...

Uwaga: najtrudniejsze dla obu rozmówców jest rzeczywiste wysłuchiwanie się nawzajem. Słuchanie to „oczyszczenie umysłu" z przyjętych z góry założeń i przesądów oraz gotowość do przyjęcia punktu widzenia rozmówcy; jeśli okazuje się on trafniejszy, trzeba mieć dość pokory lub wielkości, by go zaakceptować.

Nie stosować destruktywnej krytyki.

Uwaga: zawsze, gdy to możliwe, trzeba zachęcać rozmówcę do samokrytyki - krytycznej oceny własnych wyników - oraz motywować go do tego, by działał sprawniej.

Dokonywać systematycznych przeglądów wyników.

Omówić przyszłe działania.

Unikać oczywistych pułapek.

Uwaga: chodzi o takie rzeczy jak: niesprawiedliwe oskarżanie innych - zwłaszcza nieobecnych, więc nie mogących się bronić; zbyt wiele słów; pochopne konkluzje; składanie obietnic, których nie można dotrzymać.

Firma **Bujnowicz&Partnerzy** składa się z grup: szkoleniowej, doradczej, brokerskiej. Tematem szkoleń są m.in. zarządzanie, optymalizacja sprzedaży i zaopatrzenia, efektywność pracy, kierowanie i motywowanie personelu, negocjacje.

SZKOLENIA - DORADZTWO - BROKERSTWO B&P

Życie Handlowe

Arkusz oceny pracy sprzedawcy

Data:
Stanowisko:

I PRZYGOTOWANIE DO PRACY			
Wygląd zewnętrzny			
a) czystość/higiena osobista			
b) czysty i zapięty fartuch			
c) spięta fryzura/czapeczki			
d) ozdoby/identyfikator			
e) z własnej inicjatywy zbiera informacje o produktach o promocjach w sklepie			
II POWITANIE KLIENTA			
a) po przybyciu klienta nawiązuje z nim kontakt wzrokowy			
b) pozdrawia uprzejmie klienta słowami Dzień dobry Witam			
c) indywidualnie traktuje klienta używając form Pan lub Pani			
d) powitaniu towarzyszy uśmiech			
e) przerywa na moment wykonywanie innych czynności i zwraca się ku klientowi			
III ROZEJRZENIE SIĘ KLIENTA PO SKLEPIE			
a) nie atakuje od razu klienta słowami: W czym mogę pomóc, słucham, proszę			
b) nie przeszkadza klientowi natarczywie go pilnując, aby nic nie ukradł			
IV NAWIĄZANIE KONTAKTU / ROZPOZNANIE POTRZEB/ KONTAKT Z KLIENTEM			
a) porusza się w odpowiedniej odległości od klienta			
b) czynnie podchodzi do klienta i oferuje swoją pomoc: jakiego towaru Pani/i poszukuje?			
c) nawiązuje kontakt z klientem poprzez odniesienie się do towaru, który klient właśnie ogląda			
d) stawia pytania ukierunkowane na motywy zakupu klienta i jego zamiary			
e) rozbudza zainteresowanie klienta: stwarza bezpośredni kontakt klienta z produktem poprzez podanie towaru			
f) postawa ciała - zawsze w kierunku klienta			
g) prowadzi klienta po sklepie do szukanego towaru/gestykulacja podkreśla wypowiedziane słowa			
h) uzyskuje zgodę klienta „tak" - ostateczna decyzja dotycząca zakupu należy do klienta			
V ROZPATRYWANIE ZARZUTÓW			
a) zataleń wysłuchuje w spokoju, bez emocji i w milczeniu, nie przerywa			
b) poważnie traktuje uczucia klienta/używa słów: Rozumiem co Pani/i czuje			
c) natychmiast załatwia sprawę - wyjaśnia co chce zrobić, aby usunąć problem			
d) dziękuje klientowi, że zwrócił uwagę na dany problem			
e) potrafi sformułować ofertę zastępczą			
VI SPRZEDAŻ DODATKOWA			
a) wskazuje klientowi na oferty specjalne: promocje, oferty dnia, konkursy itp.			
b) popularyzuje nowe produkty znajdujące się w sklepie			
VII POŻEGNANIE			
a) dziękuje za dokonane zakupy			
b) żegna uprzejmie klienta, zapraszając go ponownie na zakupy			
c) przy pożegnaniu utrzymuje z klientem kontakt wzrokowy			
VIII FACHOWOŚĆ I KOMPETENCJE			
a) posiada dokładną orientację w asortymencie			
b) posiada ogólną i szczegółową wiedzę odnośnie produktów			
c) mówi głośno i wyraźnie, używając stosownego tempa mówienia			
d) wyjaśnia fachowe pojęcia			
e) zna nowe produkty na rynku			
f) posiada wiedzę dotyczącą zasad prezentacji towarów			

Suma Plusów
Silne strony - postępy od ostatniego treningu
Obszary do poprawy - cel następnego treningu

Podpis sprzedawcy

Źródło: B&P