

# Jak poprawić efektywność pracy sprzedawców?

Jednym z ważniejszych warunków uzyskania wysokich wyników ekonomicznych w sklepie jest odpowiednia praca personelu sklepowego. To oczywiste. Jednakże w praktyce bywa z tym różnie. Brak kultury pracy, problem osobistego zaangażowania, niezrozumienie własnej roli jako sprzedawcy – to najczęściej powtarzające się problemy. Praca sprzedawców pozostawia bardzo wiele do życzenia. Ale jak to zmienić?

## Każdy ma taki personel, na jaki zasłużył

Właściciele sklepów oraz kierownictwo muszą zrozumieć, że każdy przełożony ma taki personel, na jaki sobie zasłużył. Nie ma złych pracowników, tylko zarządzający są słabi. To od kierownictwa zależy, jak pracuje personel oraz jak jest do swoich zadań przygotowany. Przecież pracownicy pracują tak, jak się od nich wymaga i na ile potrafią. A jeżeli się nie wymaga, to możemy mieć pretensje tylko do samych siebie. Zatem głównymi zadaniami, priorytetami w pracy menedżera sklepu detalicznego są:

1. Sprawić, aby ludzie byli KOMPETENTNI!
2. Sprawić, aby ludzie byli UMOTYWOWANI!

Inaczej mówiąc, właściciele sklepów oraz ich kierownictwo powinno pomóc swoim pracownikom stać się LEPSZYMI oraz bardziej WYDAJNYMI. Należy dodać, że efektywność pracownika jest wypadkową możliwości i wysiłku pracownika, gdzie: MOŻLIWOŚCI to wiedza i umiejętności niezbędne do wykonywania zadań, a WYSIŁEK to suma energii i koncentracji włożonych w wykonanie zadania (stopień zaangażowania).

## Nakład pracy

Zatem najważniejszym elementem w pracy menedżera sklepu detalicznego stają się:

- Doradztwo** jak mają dobrze wywiązywać się ze swoich obowiązków pracownicy w celu podniesienia JAKOŚCI ich pracy.
- Motywowanie** pracowników do wyteźonej pracy; energiczne i entuzjastyczne nastawienie w celu maksymalizacji ich wysiłków w sensie ILOŚCI.

Należy ustalić precyzyjne standardy oraz parametry pracy na każdym stanowisku. Każdy pracuje efektywniej, jeżeli wie, czego się od niego wymaga i co do niego należy. Bardzo ważna uwaga: proszę nie mylić standardów pracy z zakresem obowiązków. Zakres obowiązków jest często spełnieniem czysto formalnych przepisów. Raz podpisany i przyjęty do wiadomości przez pracownika „idzie na półkę” w aktach pracowniczych. Natomiast standard pracy to zapis zadań i oczekiwań na danym stanowisku wraz z określonymi parametrami ich wykonania. Wykorzystywany jest do miesięcznych ocen pracy oraz do analizy osiągniętych wyników lub przyczyn ich odchylenia. Standardy pracy są bardzo ważne, gdyż pozwalają:

- planować i systematyzować pracę,
- radzić sobie z problemami i sporami dyscyplinarnymi,
- przekazywać pracownikowi swoje wrażenia odnośnie do jego wyników pracy,
- znajdować przyczynę problemu z jakością pracy.

Jak zatem ustalić z pracownikiem standardy pracy odnośnie do jego stanowiska?

## – Przed spotkaniem –

1. Zaplanuj i przeprowadź wstępną dyskusję z pracownikiem.
  - Wyjaśnij, czym są standardy i dlaczego należy je wprowadzić. „Standard wyników pracy to po prostu określenie danego zadania na Twoim stanowisku pracy i tego, jak powinno być ono wykonywane. Chciałbym, żebyś zaproponował standardy dla swojej pracy.”
  - Wyjaśnij Arkusz Standardu Pracy, analizując jakieś jedno kluczowe zadanie robocze,

tłumacząc kryteria standardów wyników i omawiając sprawę poziomu uprawnień.

„Ten formularz ułatwi ci zapisanie własnych standardów. Zapisalem ci tu jedno z Twoich zadań jako przykład, żebyś wiedział, o co chodzi. Omówmy to zadanie, żebyś potrafił formułować resztę swoich standardów”.

2. Wypełnij własną kopię arkusza.

## – W trakcie spotkania –

3. Przyjrzyj się opisowi stanowiska. „Zajmijmy się tym zadaniem, określającym Twoją pracę. Czy uważasz, że to określenie jest dokładne? Może chciałbyś coś dodać lub zmienić?”
4. Poproś pracownika o opis każdego zadania, należącego do jego pracy.
  - Poproś pracownika, żeby stwierdził, jak – jego zdaniem – należałoby mierzyć wykonywanie tego zadania.
  - Poproś pracownika, żeby wymienił problemy, które ewentualnie ma z danym zadaniem. „Czy istnieją jakieś problemy spowalniające czy utrudniające pracę?”
  - Poproś pracownika, żeby określił swoje uprawnienia w danym zadaniu. „Czy uważasz, że to zadanie wymaga mojej uprzedniej zgody czy też powinienem mnie tylko informować o jego ukończeniu?”
5. Przekaż pracownikowi swoje zdanie o określonym przez niego zadaniu.
  - Zadanie i jego związek z ogółem pracy.
  - Jak ty widzisz mierzenie realizacji zadania.

## ARKUSZ ANALIZY PRACY OPIS STANOWISKA:

WYMIEN GŁÓWNE ZADANIA W TWOJEJ PRACY:	ZAPISZ NORMY: – JAKOŚĆ – ILOŚĆ – KOSZT – CZAS	ZIDENTYFIKUJ PROBLEMY

„Mogą być kłopoty z mierzaniem wyników w tym zadaniu. Jakie wskazówki mogą nam mówić o tym, że jest ono wykonywane tak, jak powinno?”

- Problemy, uniemożliwiające wykonanie zadania i ich przyczyny. „Martwi mnie to, że...”
- „Inną przyczyną tego problemu mogłoby być...”
- Możliwe rozwiązania wszelkiego rodzaju problemów. s
- „Pomyśl o takim rozwiązaniu...”

„Różnice w widzeniu poziomu uprawnień. „Uważam, że w tym zadaniu masz pełne uprawnienia do jego wykonania, chciałbym jednak zawsze wiedzieć, jaki jest tego rezultat”.

6. Osiągniecie consensus. „Jeżeli zgodzisz się, że masz ten standard osiągać, stancie się on miarą zadowalających wyników”.

7. Poproś pracownika, aby po spotkaniu sporządził zestawienie obu arkuszy.

„Zapisz, proszę, nasze uzgodnienia na pojedynczym arkuszu analizy pracy. Kiedy to skończysz, postaraj się, żebym dostał kopię do moich akt”.

8. Podziękuj pracownikowi za jego wysiłki.
9. Po spotkaniu przejrzyj z pracownikiem zestawienie waszych arkuszy.

10. Uzgodnijcie termin okresu próbnego.

„Dobrze, będziemy stosować te standardy przez miesiąc. Czy sądzisz, że to da nam dość czasu na ich dokładne przetestowanie? Po tym miesiącu spotkamy się, niech to będzie 16 o 10.00 rano, i zobaczymy, czy nie są potrzebne jakieś zmiany. Czy taki termin ci pasuje?!”

Zaprezentowałem Państwu kilka najważniejszych zasad dotyczących poprawienia efektywności pracy pracowników. Jeżeli są Państwo zainteresowani rozszerzeniem wybranych zagadnień – zapraszam do dyskusji na Forum Dyskusyjnym do Serwisu Doradczego branży FMCG pod adresem [www.bujnowicz.pl](http://www.bujnowicz.pl)

Wasz doradca – Marcin Bujnowicz  
Bujnowicz Konsorcjum