Tn

Sprzedawca miesiąca,

czyli handlowiec pod lupą





Jednorazowa ocena pracownika nie przyniesie żadnych spektakularnych efektów. Ale cykliczne ocenianie, które rozlicza aktualne wyniki, koryguje błędy oraz daje informację zwrotną o pracy danego handlowca, może zdziałać cuda. Dlatego istotne jest, aby ocenę okresową wpisać na stałe do swojego kalendarza.

Katarzyna Szober-Pawletta

Dzięki ocenom okresowym łatwiej podjąć decyzję, który sprzedawca zasłużył na podwyżkę lub awans. Podczas rozmowy oceniającej mamy okazję nie tylko zwrócić pracownikowi uwagę na to, co powinien poprawić w swojej pracy, ale również chwalić za dobrze wykonywaną pracę. Każda ocena okresowa powinna być jednocześnie podsumowaniem okresu pracy, który podlega ocenie. Wszystko to jest niezwykle istotne po to, by zarówno pracownicy, jak i firma mogli się rozwijać. Pamiętaj jednak, że ocena okresowa to nie tylko zwykła rozmowa o pracy i jej efektach lub porażkach. To przede wszystkim moment, w którym handlowiec uczciwie przygląda się sobie i własnym poczynaniom. I właśnie ten wycinek pracy może przynieść wiele korzyści zarówno szefowi, jak i pracownikowi – pod warunkiem, że zostanie przeprowadzony profesjonalnie.

Cele rozmowy oceniającej

Podczas rozmowy oceniającej pracownicy powinni się dowiedzieć, czego od nich oczekujesz, jakie popełniają błędy, co robią dobrze i za co mogą dostać awans lub podwyżkę. To zmobilizuje ich do bardziej wytężonej pracy. Badając wydajność i efektywność handlowców, otrzymujemy konkretną informację zwrotną dotyczącą ich dalszej ścieżki rozwoju i potrzeb szkoleniowych. Dzięki rozmowie oceniającej handlowcy wiedzą, czy spełniają oczekiwania swojego szefa.

Przygotowanie

Zarówno Ty jako oceniający, jak i handlowiec, który będzie oceniany, powinniście mieć czas na przygotowanie się do rozmowy. Pracownik uprzedzony o tym, że będzie musiał podsumować miniony okres, na pewno przemyśli swoje sukcesy i porażki, słabe i mocne strony oraz oczekiwania wobec Ciebie i firmy. Dzięki temu rozmowa będzie bazowała na faktach i konkretnych przykładach. Zamiast monologu oceniającego na temat handlowca spotkanie przerodzi się w dialog pomiędzy wami na temat podniesienia efektów waszej współpracy. Dlatego zaplanuj spotkanie z dwutygodniowym wyprzedzeniem i zapoznaj się z arkuszem oceny. Udostępnij go również swojemu sprzedawcy – będzie spokojniejszy, gdy dowie się, za co będzie oceniany.

Wzorcowy przebieg rozmowy oceniającej

1

Miłe wprowadzenie

Przygotujcie się do rozmowy, wyciszając telefony. Zadbaj o przyjazną atmosferę, rozpoczynając od neutralnych tematów. Przedstaw plan spotkania oraz kolejność poruszanych zagadnień i kolejność wypowiedzi. Ustal, że nie będziecie przerywać swoich wypowiedzi.

2

Ustal cel rozmowy

Krótko przypomnij cel spotkania. Podkreśl jego znaczenie dla waszej współpracy i rozwoju handlowca. Możesz wymienić kilka korzyści, które sprzedawca wyniesie z tej rozmowy.

3

Wysłuchaj samooceny handlowca

Zapytaj o to, jak ocenia siebie i efekty swojej pracy, zapytaj o utrudnienia, które napotyka w pracy, o jego oczekiwania dotyczące warunków pracy oraz rozwoju osobistego. Pokieruj rozmową tak, aby Twój sprzedawca sam określił obszary wymagające poprawy lub zmiany. Ty skup się jedynie na doradzaniu i zrobieniu notatek.

4

Przeanalizuj słabe i mocne strony (z Twojego punktu widzenia)

Zacznij od pozytywnych działań i efektów pracy sprzedawcy, wymień jego mocne strony, które doceniasz. Potem rzeczowo, ale spokojnie wymień elementy jego pracy, które Cię niepokoją. Skup się na rozbieżnościach pomiędzy oczekiwaniami a zaobserwowanymi działaniami handlowca. Skoncentruj się na faktach, unikaj uogólnień i nie krytykuj osobowości pracownika. Na zakończenie przedstaw kilka przykładów zachowań ocenianego, które w nim doceniasz.

5

Pozwól sprzedawcy odnieść się do Twojej oceny

Pozwól pracownikowi odnieść się do oceny, jaką przed chwilą usłyszał. Na tym etapie rozmowy zdecydowanie unikaj przerywania jego wypowiedzi i wdawania się w nieprzyjemną dyskusję, która może doprowadzić do poważnego konfliktu. Pamiętaj o tym, że sprzedawca ma prawo nie zgodzić się z przedstawioną mu oceną i uzasadnić swój punkt widzenia. Razem przedyskutujcie, co składa się na jego sukces sprzedażowy, a co ogranicza jego działania. Postarajcie się znaleźć rozwiązanie sytuacji problemowej. Uzgodnijcie ostateczną ocenę, jaka zostanie wpisana do dokumentów.

6

Wysłuchaj, jakie oczekiwania ma Twój pracownik

Na tym etapie rozmowy powinieneś zachęcić pracownika do określenia swoich oczekiwań wobec Ciebie i firmy. Rozmowa ta powinna dotyczyć konkretnych i realnych próśb, a nie spraw ogólnych typu „potrzebuję wsparcia". Niech handlowiec doprecyzuje formę pomocy, jaka jest mu potrzebna: szkolenie, coaching, mentoring.

7

Zaplanujcie działania korygujące

Zastanówcie się i spiszcie konkretne wnioski dotyczące wzrostu efektywności pracy oraz dalszego rozwoju sprzedawcy. Postaraj się, aby oceniany sam zaproponował działania korygujące jego postawę. Plan takich działań jest niezbędny, zwłaszcza gdy ocena pracownika znacznie odbiega od satysfakcjonującej. Staraj się pełnić funkcję doradcy, a nie osoby narzucającej rozwiązania.

8

Zaplanujcie nowe zadania

Podczas tego etapu rozmowy oceniającej zaplanujcie i spiszcie nowe zadania, które sprzedawca wdroży do czasu kolejnej oceny. Powiedz, jakich rezultatów oczekujesz i w jakim terminie spodziewasz się pierwszych efektów.

9

Zarezerwuj czas na pytania i problemy ogólne

Pozwól sprzedawcy na zadawanie pytań i postaraj się wyczerpująco na nie odpowiedzieć. Ewentualne dodatkowe ustalenia dopisz do wcześniejszych notatek – doprecyzowanie wypracowanych rozwiązań może być istotne przy kolejnej rozmowie oceniającej.

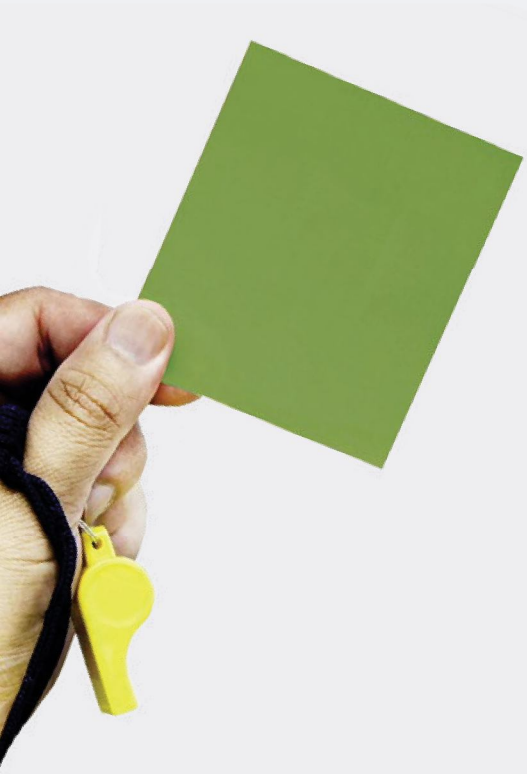
10

Zakończ rozmowę konkretnym podsumowaniem

Przeczytaj zapisane ustalenia. Podsumowując spotkanie, skoncentruj się na możliwościach, a nie na problemach. Zapewnij handlowca, że poczynione ustalenia zostaną konsekwentnie wprowadzone w życie, aby ocena okresowa miała sens i była przydatna zarówno dla niego, jak i dla firmy. To pomoże poprawić wyniki sprzedażowe handlowca.

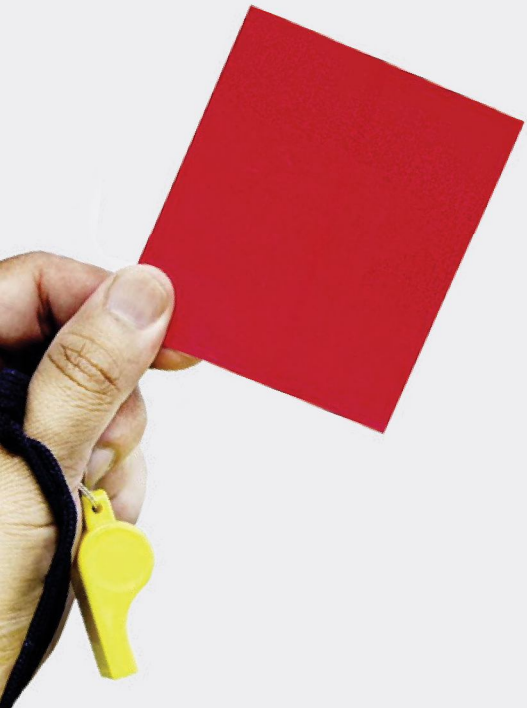
!

Wzorcowy przebieg rozmowy oceniającej
Źródło:
J. Jędrzejczak, *Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie*, Gdańsk 2000.



Przykłady zwrotów, które warto stosować podczas rozmowy oceniającej:

- Co uważa Pan/Pani za swoje największe osiągnięcie w ocenianym czasie?
- Co uważa Pan/Pani za porażkę w minionym okresie?
- Jakie były tego przyczyny?
- Nad czym, Pana/Pani zdaniem, powinien Pan/powinna Pani jeszcze popracować?
- Czy jest Pan/Pani zadowolony/zadowolona z takiego rozwiązania?
- Jakiej pomocy potrzebuje Pan/Pani w tym zakresie?
- O ile dobrze Pana/Panią zrozumiałem...
- A więc twierdzi Pan/Pani, że...
- Co spowodowało, że nie zdążył/zdążyła Pan/Pani zrealizować planu w uzgodnionym terminie?
- Czy może Pan/Pani podać jakiś przykład?
- Co to dokładnie oznacza?
- Co zamierza Pan/Pani zrobić, aby...?



Przykłady zwrotów, których należy unikać podczas rozmowy oceniającej:

- To, co Pan/Pani mówi, jest bezsensowne.
- Jest Pan/Pani leniwy/leniwa.
- Czy to Pana/Panią w ogóle interesuje?
- Musi Pan/Pani natychmiast to zmienić!
- Jeżeli Pan/Pani tego nie zrobi, to...
- Powinien/powinna Pan/Pani zrobić to w ten sposób...
- Chodźmy na obiad i zapomnijmy o tym.
- Pan/Pani nigdy nie jest punktualny/punktualna, Pan/Pani zawsze się spóźnia.

Prawidłowo przeprowadzona rozmowa oceniająca skupia się na działaniach i umiejętnościach sprzedawcy. Jest podsumowaniem jego pracy, zawiera wnioski i wskazówki, a także plan rozwoju. Nawet najtrudniejsza rozmowa może okazać się konstruktywna i motywująca, jeśli w jej efekcie pracownik będzie realizował swoje cele i będzie to zgodne z celami firmy.

Błędy w ocenianiu

Niewłaściwie przeprowadzona rozmowa oceniająca może wywołać u handlowców pewnego rodzaju blokadę. Efektem może być sytuacja, w której przyjdą wysłuchać naszego monologu z myślą „byle to przetrwać i mieć już z głowy". Uważaj również na to, aby nie przekształcić rozmowy oceniającej w luźną pogawędkę – wówczas nie przyniesie ona żadnych efektów. Aby nie powielać najczęściej popełnianych błędów, warto zapoznać się z tymi, które zostały zdefiniowane:

- **efekt ostatniej chwili** – czyli sytuacja, w której kierujemy się w swojej ocenie sytuacjami z ostatnich tygodni, zamiast wziąć pod uwagę cały oceniany okres,
- **efekt czynników ekstremalnych** – gdy koncentrujemy się na kilku wybranych kryteriach oceny, w których sprzedawca wypadł wyjątkowo pozytywnie lub negatywnie,
- **efekt faworyzowania** – polega na przesadzaniu w pozytywnym ocenianiu sprzedawców, z którymi miło nam się współpracuje, a negatywnym ocenianiu tych handlowców, których osobowość nam nie odpowiada,
- **efekt twardej ręki** – następuje wtedy, gdy szef zaniża oceny nawet najlepszym pracownikom, kierując się zasadą: u mnie nikt nie zasługuje na szóstkę,
- **efekt „złotego środka"** – pojawia się u szefa, który nie chce „nikomu się narażać" i przez to ocenia wszystkich pracowników podobnie, nie zawsze sprawiedliwie,
- **efekt potrzeby firmy** – to sytuacja, w której szef ocenia pracowników w taki sposób, aby wynik oceny uzasadnił podwyżkę bądź awans lub ich brak.

REKLAMA

POZNAJ NIESAMOWITY ŚWIAT GADŻETÓW REKLAMOWYCH
na hasło "wspieramy biznes" 5% rabatu

NAPISZ DO NAS
LUB ZADZWOŃ
w.wrocinski@reklamowygadzet.pl
508 556 952
www.reklamowygadzet.pl

ReklamowyGadżet.pl
z logo od 24 godzin

DROGĄ DO SUKCESU JEST RELACJA!*



*personalizacja gadżetów sprawi, że Twój Partner poczuje się wyjątkowo

KWESTIONARIUSZ OCENY PRACOWNIKA

Imię i nazwisko: .....
Data urodzenia: .....
Wykształcenie: .....
Stanowisko: .....
Data rozpoczęcia pracy: .....
Data ostatniej oceny: .....
Główne zadania i obowiązki – od najważniejszych do najmniej ważnych:
.....
Szczególne osiągnięcia – od ostatniej oceny:
.....
Porażki poniesione w ostatnim okresie:
.....
Odbyte szkolenia w ostatnim okresie:
.....

Ocena wywiązywania się z powierzonych obowiązków	1	2	3	4	5
Planowanie i organizacja pracy własnej					
Umiejętność ustalania i osiągania celów pracy					
Umiejętność nawiązywania kontaktów i współpracy					
Umiejętność pozyskiwania klientów					
Poziom obsługi posprzedażowej					
Sprzedaż oparta na poleceniach					
Dbałość o utrzymanie obecnych klientów					
Jakość wykonywanej pracy – zgodność z obowiązującymi procedurami					
Wiedza specjalistyczna, produktowa					
Podnoszenie kwalifikacji zawodowych					
Łączna liczba punktów: **w tym liczba poszczególnych ocen:**					

Umiejętności interpersonalne	1	2	3	4	5
Ogólny sposób bycia – życzliwość i kultura osobista					
Własna inicjatywa i samodzielność w realizowaniu zadań					
Umiejętność pracy w zespole					
Motywacja i zaangażowanie					
Reagowanie w sytuacjach trudnych, stresujących i konfliktowych					
Sprawność i terminowość wykonywania zadań					
Konsekwencja, efektywność i sumienność w działaniu					
Obowiązkowość i poczucie odpowiedzialności					
Dbałość o tworzenie pozytywnego wizerunku firmy na zewnątrz					
Odpowiedzialność i dbałość o powierzone mienie					
Łączna liczba punktów: **w tym liczba poszczególnych ocen:**					

Mocne strony osoby ocenianej:

.....

Słabe strony osoby ocenianej:

.....

Zalecenia w zakresie uzupełnienia lub podniesienia kwalifikacji zawodowych:

.....

Ocena końcowa:

.....

Łączna liczba uzyskanych punktów:

.....

Oceniany uzyskał łącznie ..... negatywnych ocen cząstkowych. W związku z tym, bez względu na łączną liczbę wszystkich uzyskanych ocen, została podjęta decyzja o ustaleniu negatywnej oceny końcowej.

PROPOZYCJE DALSZYCH DZIAŁAŃ

Pracownik kwalifikuje się do:

1) awansu .....

2) pozostawienia na obecnym stanowisku .....

3) pozostawienia na obecnym stanowisku pod warunkiem .....

4) przeniesienia na inne stanowisko .....

5) rozwiązania stosunku pracy .....

.....

Data i podpis przełożonego

OŚWIADCZENIE OSOBY OCENIANEJ

Oświadczam, że zostałem/zostałam zapoznany/zapoznana z niniejszą oceną. Do przedstawionej oceny nie wnoszę uwag/wnoszę następujące uwagi:

.....

.....

.....

Zostałem/zostałam poinformowany/poinformowana o prawie wniesienia odwołania od oceny w terminie 7 dni od daty otrzymania niniejszej oceny do wiadomości.

.....

Data i podpis pracownika



Okiem eksperta

Jakie kryteria wziąć pod uwagę przy ocenie pracy handlowca?



Łukasz Szczypka
dyrektor sprzedaży rynku krajowego w firmie Politan

Aby właściwie ocenić pracę handlowca, należy zastanowić się nad tym, jaki jest cel firmy oraz strategia osiągnięcia tego celu. Od tego zależy dobór zadań do zrealizowania dla działu handlowego, a tym samym kryteriów oceny pracy handlowców. Inne zadania będą do realizowania w obszarze poszukiwania nowych klientów, a inne, gdy podstawowym zadaniem będzie bieżąca obsługa pozyskanego już klienta. Zakładając, że handlowiec w swojej pracy ma do wykonania oba zadania, najlepszym rozwiązaniem będzie połączenie dwóch rodzajów kryteriów oceny – ilościowej i jakościowej. Kryterium ilościowe pokaże, z jaką częstotliwością inicjowane są określone zachowania, np. liczba generowanych leadów w określonym czasie, a kryterium jakościowe zobrazuje poziom realizacji standardów, mierzony np. poziomem zadowolenia klientów ze sposobu obsługi.

Tym, co determinuje profil idealnego handlowca, jest przede wszystkim wypadkowa trzech czynników: autoprezentacji, osobowości i wiedzy. Sukcesy w sprzedaży odnoszą głównie osoby, które osiągają synergię ww. czynników. Dzięki cechom osobowościowym: determinacji w działaniu, umiejętności budowania i utrzymywania relacji z kontrahentami, radzenia sobie ze stresem i presją czasu, a także dzięki proaktywnej postawie dążą do realizacji założonych celów. Pamiętać jednak należy, że aby stać się wiarygodnym partnerem biznesowym na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, muszą posiadać wiedzę ekspercką w branży, którą reprezentują. Aby trafnie i rzetelnie ocenić pracę handlowca, nie można pominąć żadnego z wymienionych wymiarów.



Paweł Wojewoda
Consultant w Sales & Marketing w Hays Poland



Edward Kuchta
współwłaściciel Grupy Autoremo – sieci salonów samochodowych

W ocenie pracy handlowców nie można ograniczać się wyłącznie do twardych kryteriów, takich jak liczba zrealizowanych transakcji czy nawiązanych kontaktów. Równie ważnym miernikiem jest umiejętność budowania relacji z klientem. Powszechnie wiadomo, że w sektorze usług najlepszym nośnikiem reklamy jest zadowolony klient, a właśnie jakość obsługi ma w branży motoryzacyjnej rosnące znaczenie. Jednak satysfakcji klienta nie da się dziś budować jedynie przy wykorzystaniu wybranych technik sprzedaży. Na zaufanie klienta trzeba po prostu zapracować. Dlatego u naszych handlowców cenimy nie tylko profesjonalizm, ale także wysoką kulturę osobistą, autentyczne zaangażowanie w proces sprzedaży, dbałość o szczegóły i zainteresowanie sprawami klienta.



Jacek Wyrzykiewicz
PR & Marketing Services Manager w Hochland Polska

U handlowców najważniejsze są dwa elementy: wspólna wizja i pasja działania. Jeśli te dwa elementy wzbogacimy grą zespołową i determinacją w działaniu, to zbudujemy zespół, który może osiągać nawet najtrudniejsze cele. Nie ma rzeczy niemożliwych, jeśli ma się wiarę w swoje marzenia. Cechy, które szczególnie warto brać pod uwagę, oceniając pracę handlowca, to pasja, zaangażowanie i wyobraźnia.