



concept

marketing & vanzari

MANUALUL SUPERVIZORULUI

Tehnici de a obține rezultate prin intermediul altora

Ca și supervisor sau manager de vânzări, succesul tău depinde de rezultatele pe care le obții prin intermediul altora. Aceasta înseamnă că organizația în care activezi așteaptă de la tine să construiești o echipă eficientă și productivă.

Asta poate fi o adevărată provocare... dar, pe de altă parte, este și satisfăcătoare pentru cei care se preocupă permanent de îmbunătățirea abilităților lor de supervizare. Acum, folosind acest manual poți face exact acest lucru! Vei găsi răspunsuri și sugestii despre cum să-ți motivezi echipa și în plus, cum să rezolvi problemele de zi cu zi ale vânzătorilor. Vei deveni supervisorul eficient de care oamenii tăi au nevoie, învățând:

- Să stabilești și să evaluezi obiective realiste;
- Să crezi încredere și cooperare printre vânzătorii tăi;
- Să rezolvi conflicte și să te descurci cu vânzătorii „dificili”;
- Să-ți motivezi vânzătorii să obțină performanțe.

CAPITOLUL 1

Cum poți contribui la profituri

Funcția de supervisor este o poziție ideală pentru a contribui la profitabilitatea companiei în două moduri vitale – **controlul costurilor și îmbunătățirea proceselor**. Ai directă influență și control asupra folosirii mașinilor și uneltelor, metodelor de lucru folosite și atitudinilor și performanțelor muncitorilor.

Sugestii și strategii pentru controlul costurilor

1. **Ofere stimulente vânzătorilor** pentru reducerea cu succes a costurilor. Poți să împarți cu vânzătorii economiile realizate sau să oferi premii, zile liber sau alte semne de recunoștință pentru eficiență ale vânzătorilor.
2. **Reducerea costurilor trebuie să fie o parte a „rutinei afacerii”**. Nu face din conștientizarea costurilor un eveniment anual.
3. **Tu trebuie să dai exemplul**. Ține minte, că și în multe alte domenii, atitudinea ta în ceea ce privește costurile, dă tonul pentru restul departamentului.
4. **Stabilește obiective specifice**. Trebuie să știi care sunt costurile curente în zonele avute în vedere și să stabilești exact ceea ce vrei să obții prin economisire și până când.
5. **Cere responsabilitate individuală**. Vânzătorii trebuie să fie responsabili asupra costurilor pe care le generează.
6. **Fii dispus să încerci diverse soluții**. O singură tehnică probabil că nu va funcționa în fiecare domeniu. Găsește soluția potrivită problemei.
7. **Crește productivitatea cu aceleași sau mai puține resurse**.
8. **Menține constant fluxul muncii**. Fluxurile muncii neregulate cu multe urcușuri și coborâșuri sunt în general ineficiente.
9. **Redu rișipa**. Minimizați: serviciile care nu sunt necesare, resturile materialelor nefolosite, personalul lenes, munca la proiecte cu valoare limitată și cu echipamente depășite și ineficiente.
10. **Investește în instruirea personalului**. Vânzătorii bine instruiți, motivați sunt mai productivi și eficienți decât cei care nu sunt instruiți și motivați. De regulă, investițiile în instruire determină creșterea productivității.
11. **Modernizează și întreține echipamentele**. Echipamentele demodate sau uzate trebuie înlocuite, actualizate sau reparate. Nu numai că mașina va deveni mai eficientă, însă o asemenea acțiune, în general, are un efect foarte pozitiv asupra celui care o folosește.

Îmbunătățește-ți eficiența în conducere: înlocuitori ai supervizării

Mulți supervizori cred că vor reuși doar controlează orice se află sub jurisdicția lor și să conducă totul cu fermitate. Ei nu realizează că, făcând asta, își fac viața mai grea decât ar trebui să fie și că subminează abilitatea vânzătorilor de îndeplinire a obiectivelor.

Există multe feluri de a folosi conducerea indirectă în mod eficient. Mai jos sunt câteva unelte pentru a obține muncă de bună calitate din partea oamenilor, fără a-i urmări constant.

Câte dintre aceste aspecte care țin de activitatea de supervizor folosiți?

- **O viziune incitantă** – Prin descrierea în culori vii a rezultatelor la care va contribui munca lor, le vei da în schimb un scop incitant, ceva ce îi va motiva să investească cele mai bune eforturi ale lor fără supravegherea ta directă.
- **Încrederea în sine** – Prin întărirea credinței vânzătorilor în propriile lor abilități de a face o muncă bună, tu minimizezi tendința lor de a veni la tine sau de a dispera atunci când apar problemele. Oamenii încrezători sunt mai nerăbdători și doritori de a da tot ce au mai bun la locul de muncă.
- **Suținerea** – Fiind prietenos și amabil, arătând oamenilor că ești preocupat de binele lor, creezi o dorință din partea lor de a simți același lucru – prin urmare, vânzătorii dau tot ce au mai bun pentru tine, chiar și atunci când nu ești prezent.
- **Oameni cu experiență, bine instruiți** – Angajând oameni care știu să-și facă meseria și asigurând instruire adecvată pentru cei care au nevoie să învețe lucruri noi, te asiguri că auto-direcționarea este mai accesibilă decât comiterea de erori sau sprijinul tău.
- **Norme de grup** – Când oamenii muncesc împreună într-un grup care are standarde înalte și în care există respect, ei au tendința de a contribui și de a-și da silința pentru binele grupului. Deci, formând grupuri de muncă mici, compatibile, cu propriile reguli, poți ușura supravegherea.
- **Politici și proceduri explicite** – Când deciziile de lucru sunt ambigue, oamenii au tendința să se îndrepte spre supervizor pentru direcționare. Atunci când metoda preferată de acțiune este spusă cu claritate (în scris, dacă este cazul), oamenii se simt mai încrezători asupra lucrului corect care trebuie făcut și îl vor face pe acesta decât să-l facă pe cel incorect sau să vină la tine pentru a fi ghidați.
- **Etica** – Mulți supervizori investesc mult efort pentru a fi siguri că oamenii fac ce este corect și legal. Vânzătorii alegeți pentru standardele lor etice, care se ghidează după un cod al onoarei clar și bine stabilit și care muncesc pentru cineva care furnizează un exemplu bun și etic, vor face lucrul corect chiar și fără supraveghere.
- **Sarcini satisfăcătoare** – Oamenii care fac o muncă pe care o găsesc plăcută necesită mai puțină supraveghere decât cei care fac o muncă pe care o urăsc. Verificând dacă funcțiile de sub jurisdicția ta sunt descrise ca fiind cât se poate de plăcute pentru oamenii care muncesc, te vei elibera de necesitatea de a-i supraveghea continuu.
- **Feed-back-ul performanței** – Când alți oameni, sau munca în sine, asigură vânzătorilor informații despre cât de bine muncesc, ei au mai puțină nevoie de un supervizor care să-i urmărească și să-i evalueze. Îmbunătățirea modului care vânzătorii primesc feedback de la clienți sau măsurarea obiectivă a productivității muncii lor, asigură surse de apreciere altele decât a ta.
- **Participarea la decizii** – Când oamenii contribuie la luarea deciziilor care le pot afecta munca, ei sunt de regula mai vânzători în ducerea la îndeplinire a acestor decizii. Prin urmare, implicând vânzătorii în determinarea propriilor proceduri asigură eforturile lor în îndeplinirea acestor proceduri fără supravegherea ta continuă. Folosind aceste metode îți poți face munca de supervizor mult mai ușoară.

Cum să-ți mărești puterea

Meseria ta ca și supervizor este mai ușoară atunci când îți poți convinge organizația să îndeplinească lucrurile pe care le consideri necesare, când și cum vrei tu. Pentru a atinge acest scop **ai nevoie de putere.**

Care sunt sursele de putere?

Unii oameni au mai multă putere într-o organizație decât alții. Bineînțeles, având o poziție mai înaltă într-o organizație ajută. Dar există multe alte feluri în care un supervizor își poate exercita puterea... și să cunoști sursele puterii este folositor. Puterea este exercitată prin următoarele:

- **Având un rol central în organizație.** Dacă departamentul tău furnizează servicii necesare altor oameni din organizație, poți influența ceea ce fac acei oameni. Ei își doresc cooperarea ta atât de mult, încât, în schimb, vor coopera ei cu tine.
- **Substituția afectează puterea.** Făcând ceva ce altcineva nu poate face, ai putere. Dacă ceea ce faci tu nu poate fi făcut imediat de altcineva, oamenii vor ezita să facă ceva care te va deranja.
- **Rezolvarea situațiilor neprevăzute aduce putere.** Ai mai multă putere dacă profiți de oportunitățile neprevăzute sau de problemele apărute. Dacă oamenii te pot căuta pentru ajutor în situații critice, tu îi poți căuta pe ei pentru ajutor când ai nevoie.
- **Informațiile și expertiza aduc putere.** Cu cât știi mai multe despre organizație și despre operațiunile ei, cu atât mai mulți oameni se vor baza pe tine și, în schimb, îți vor oferi ceea ce ceri.
- **Resursele aduc putere.** Pe lângă informații, oamenii mai au nevoie și de stocuri, echipamente și fonduri pentru a-și face meseria. Dacă furnizezi unul dintre aceste lucruri pentru alți oameni din organizație, este posibil să-ți furnizezi și ceea ce ai tu nevoie.

Creșterea puterii

Dacă simți că treci neobservat în organizația ta, poți acționa pentru a schimba asta. Există mai multe căi de a-ți crește puterea în organizație:

- **Găsindu-ți susținători** – Oamenii care au alți oameni de partea lor atunci când își doresc să facă ceva, au putere. Deci, dezvoltându-ți aliați în cadrul organizației îți mărești influența. Oamenii se aliază cu alți oameni care îi ajută, care sunt de acord cu ei în problemele controversate și care le asigură informații și suport atunci când au nevoie.
- **Asociindu-te cu oameni influenți** – Unii oameni din organizația ta au mai multă putere decât alții – ei sunt aliații pe care trebuie să-i cultivi. Ei pot fi identificați după titlurile lor și după felul puterii deținute. Trebuie să ajungi să-i cunoști și să fii sigur că ei te cunosc pe tine și munca ta. Să ai un „sponsor” sau „mentor” printre cei mai influenți oameni din organizația ta poate fi un lucru de mare ajutor în cariera ta.
- **Construindu-ți imaginea** – Oamenii de regulă judecă puterea altor oameni după aparența generală și atitudine. Unii oameni pur și simplu arată și se comportă ca și când ar avea o mare putere și astfel alții îi tratează ca și când așa ar fi. O imagine puternică este creată prin îmbrăcăminte – mai formală, de exemplu, de regulă semnalizează o poziție puternică. O imagine puternică este de asemenea creată prin stilul de comunicare – oamenii care par că știu ceea ce fac apar mai puternici decât oamenii care par nesiguri pe ei înșiși, ezitanți sau ascultători.
- **Creând reciprocitate** – Oamenii simt o dorință inerentă de a acționa reciproc când cineva le face o favoare. Sistemul barter este construit conform naturii umane și vieții dintr-o organizație. Fă lucruri pentru alții și ei vor fi foarte doritori să facă lucruri pentru tine. Și nu ezita să ceri oamenilor să-ți întoarcă favoarea. Oamenii chiar se simt mai confortabil atunci când întorc o favoare, decât să rămâna datori cuiva.

Cum să iei decizii mai bune

1. **Planificarea.** Nici să iei decizii imediate și nici să te gândești peste noapte nu este cea mai abordare în ceea ce privește factorul timp în luarea unei decizii. Ia decizii în funcție de circumstanțe și de timpul disponibil. În măsura posibilităților practice, acordă-ți suficient timp ca să faci următorii pași în luarea deciziei
2. **Definește problema.** Fii atent să nu confunzi simptomele problemei cu problema însăși.
3. **Identifică variantele de acțiune.** Încearcă să obții cel puțin patru alternative. Dacă ești foarte implicat în situație, caută și părerea altora.
4. **Adună informațiile.** Ca să îți evaluezi opțiunile, trebuie să ai cât mai multe informații despre urmările fiecărei variante de acțiune. Ia în considerare atât informațiile pro cât și pe cele contra.
5. **Evaluează.** De regulă aceasta va include o comparație a costurilor, a timpului necesar pentru implementare și a rezultatului final așteptat a fiecărei opțiuni.
6. **Alege și pune în aplicare.** Adeseori neglijate, aspecte cheie ale implementării deciziilor sunt: felul de a comunica decizia părților afectate, de ce a fost luată decizia, de ce opțiunea a fost aleasă, ce acțiuni sunt cerute de partea lor și care sunt rezultatele pozitive la care să se aștepte.

Capcanele în luarea deciziilor care trebuie evitate

1. **Să iei decizii singur.** Există multe beneficii în consultarea cu alții pentru a lua o decizie: perspective diferite, mai multe resurse și mai mult angajament din partea celor consultați.
2. **Fiecare decizie o decizie importantă?** Nu fiecare decizie cere un proces îndelungat. Nu te lasa doborât de probleme minore. Dacă sunt minore, ia o decizie rezonabilă și mergi mai departe.
3. **„Ultima oară când m-am înșelat a fost când am crezut că am făcut o greșeală.”** Nimeni nu are întodeauna dreptate. Dacă ai luat o decizie greșită, admite și începe să o reparați. Ține minte – este imposibil să forțezi o decizie greșită să devină o decizie corectă.
4. **„Mai bine nu făceam asta!”** Exact opusul capcanei nr. 3. Deoarece nimeni nu poate avea dreptate tot timpul, nu-ți risipi energia regretând deciziile greșite. Concentrează-te asupra problemelor curente.
5. **Să nu te folosești de lecțiile trecutului.** Poate aceeași problemă a mai apărut și înainte și a fost rezolvată în mod eficient. Poate, dacă a apărut mai des, există o politică a companiei de a o rezolva.

Cele șase întrebări pentru dezvoltarea planurilor

1. **Ce trebuie făcut?** Ce acțiuni trebuie întreprinse pentru a atinge obiectivul?
2. **De ce trebuie făcut?** Este investiția resurselor justificată?
3. **Când trebuie făcut?** Trebuie alese și coordonate date, orare și termene.
4. **Cine trebuie să facă?** Trebuie ales personal adecvat.
5. **Unde trebuie făcut?** În legătură cu întrebarea nr. 4 de mai sus. Unde vor fi localizați personalul adecvat și echipamentul.
6. **Cum trebuie făcut?** Care sunt căile și modalitățile? Pot fi folosite procesele curente sau ar trebui dezvoltate altele noi?

Stabilirea obiectivelor

Pentru că obiectivele tale să aibă succes, acestea ar trebui să aibă următoarele caracteristici:

1. **Obiectivele trebuie să fie specifice și măsurabile.** De exemplu: „Să mărim vânzările cu 15 procente până la 1 iunie”, nu doar „Să mărim vânzările”.
2. **Stabilirea obiectivului trebuie să-i includă pe cei responsabili cu îndeplinirea acestui obiectiv.** Vânzătorii sunt mai implicați în realizarea cu succes a obiectivelor la stabilirea cărora au contribuit.
3. **Obiectivele trebuie să fie provocatoare, dar realizabile.** Obiectivele recunoscute ca imposibile sunt extrem de ne-motivante pentru muncitori. Pe de altă parte, obiectivele care cer muncitorilor să “se forțeze”, dar care sunt realizabile pot fi foarte motivante. Oamenii primesc satisfacție prin atingerea țelurilor și, ca urmare, sunt cu atât mai mult motivați să-l atingă pe următorul.
4. **Obiectivele trebuie revăzute și actualizate în mod periodic.** Să mergi spre obiective învechite înseamnă pierdere de timp și oameni. Validitatea obiectivelor trebuie revăzută periodic.
5. **Obiectivele trebuie clasificate.** La un moment dat, echipa ta de lucru va urmări mai multe obiective. Bineînțeles, unele vor fi de importanță mai mare decât altele. Fii sigur că oamenii tăi sunt conștienți de importanța relativă a obiectivelor, în așa fel încât ei să-și aloce timpul și resursele corespunzător.

Îmbunătățirea relațiilor dintre grupuri

Grupurile care lucrează pentru aceeași organizație adesea acționează unul împotriva altuia ca și când ar fi companii concurente. Este posibil să vezi că supervisorul și membrii unui alt grup mai mult pun piedici, decât ajută, grupul tău în a-și face datoria. Dacă se întâmplă asta, îți va fi de ajutor să știi de ce grupurile au tendința să intre în conflict și cum să-și reconcilieze diferențele.

Motive pentru conflicte inter-grupuri

Care este cauza competiției dintre grupuri?

- **Interdependența** – Atunci când grupurile depind unul de celălalt pentru a-și face munca devin frustrate când lucrurile merg prost și au tendința de a da vina pe celălalt grup pentru existența problemei.
- **Resursele limitate** – Când grupurile nu au suficiente echipamente sau materiale pentru a-și face treaba, competiția dintre ele pentru acele resurse insuficiente devine posibilă.
- **Recompense independente** – Când grupurile sunt recompensate doar pe baza muncii lor individuale, organizația le întărește dorința de a lupta unul împotriva altuia decât să coopereze.
- **Obiective diferite** – Când obiectivele grupurilor diferă – de exemplu, un grup (precum unul din vânzări) este cel mai mult preocupat de valoarea afacerii generate și alt grup (precum unul din producție) vrea să facă doar produse perfecte – obiectivele lor discordante vor genera conflict.
- **Perioade de timp diferite** – Când un grup este preocupat cu aducerea la îndeplinire a termenelor limita și alt grup acordă mai multă atenție realizărilor pe termen lung, este probabil ca fiecare dintre ele să creadă că celălalt își ignoră sau ostrucționează propriile eforturi.
- **Incongruența statutului** – Când unui grup i se acordă mai mult credit sau recompense pentru munca sa decât altui grup, resentimentele dintre ele vor crește.
- **Percepțiile diferite** – Când un grup primește informații parțiale și distorsionate despre ceea ce face alt grup, va înțelege greșit și va judeca acțiunile celui alt grup.

Ține minte: Să cunoști care este cauza unui conflict dintre grupuri este primul pas în ameliorarea acestuia.

Soluții pentru conflictele inter-grupuri

Atunci când grupul tău și alte grupuri din organizația în care activezi încep să dezvolte stereotipuri negative unul despre celălalt și se simte încântat atunci când celălalt grup eșuează, tu și supervisorii celorlalte grupuri trebuie să interveniți. Cum poți reconstrui armonia și cooperarea? Prin scăderea competiției:

Cum să micșorezi competiția dintre două grupuri – Oamenii care au sentimentul că muncesc de partea aceleași baricade se simt mai puțin competitivi. Unitatea se realizează prin:

1. **Punerea accentului pe inamicul comun** – Grupurile opozante se unesc atunci când recunosc că se confruntă cu un pericol mai mare decât oricare dintre ele. Când vânzătorii realizează că fac față pericolului de a pierde contracte în fața concurenței sau de a-și pierde locurile de munca, sunt motivați să se alieze împreună și să facă un compromis asupra diferendelor dintre ele – care, de regulă, par minore văzute din ansamblu.
2. **Creșterea recompenselor pentru cooperare** – Când managementul furnizează recunoaștere față de ambele grupuri în mod egal și când recompensează fiecare grup cu ceva în funcție de cât de bine și-au îmbinat munca lor cu munca celui alt grup, ambele grupuri sunt încurajate să coopereze.
3. **Ședințe ale comitetelor de acțiune** - Reprezentanți din fiecare grup trebuie să se întâlnească periodic pentru a planifica și discuta progresul făcut în anumite proiecte care le implică pe cele două grupuri.
4. **Reducerea distanței dintre grupuri** – Aranjamentele sunt făcute pentru grupuri care sunt interdependente să muncească cât se poate de aproape unul de altul astfel încât membrii să poată comunica cu ușurință în timpul pauzelor și să se poată găsi imediat atunci când apar probleme.

Profitând de fiecare oportunitate de a accentua ca cele două grupuri au mai mult de câștigat cooperând decât fiind în competiție și de a le ajuta să se cunoască, vă ajuta în rezolvarea conflictelor dintre grupuri.

Construirea lucrului în echipă

Pentru ca un grup de oameni să atingă potențialul sau maxim ca și echipă, trebuie îndeplinite următoarele condiții:

1. Grupul trebuie să aibe un obiectiv comun.
2. Membrii trebuie să aibe încredere mutuală unul față de celălalt.

3. Fiecare membru trebuie să aibă o înțelegere completă și acceptul pentru sistemul de recompensare, disciplină și muncă împărțit.

Cei 4 pași în construirea unei echipe

1. Supervizorul trebuie să caute ca **mediul de lucru** să fie (și perceput de membrii echipei ca) cinstit, rezonabil și prietenos. Din păcate, supervizorul nu poate face asta singur. Toate nivelele de management au un impact. Dar, dacă supervizorul nu vede că acest mediu este stabilit prin muncă unită, toate eforturile managementului de vârf nu vor avea nici un efect.
2. Supervizorul trebuie să demonstreze abilitatea de a **vedea lucrurile din punctul de vedere al vânzătorului**. Nu printr-o atitudine negativă de genul „Suntem noi împotriva sistemului managerial”, ci din perspectiva faptului că supervizorul are empatia de a înțelege problemele din punctul de vedere al vânzătorilor.
3. Supervizorul trebuie să-și dea silința să fie **acceptat ca și conducător al grupului**. Cu toate că supervizorul are autoritate formală care i-a fost delegată de către un nivel mai înalt de management, eficiența lui va fi mult sporită de suportul membrilor din echipă.
4. Încurajarea vânzătorilor de a contribui la rezolvarea problemelor, de a participa la luarea deciziilor și așa mai departe, crește implicarea și spiritul de echipă. La fel, membrii echipei apreciază dacă sunt ținuți la curent despre lucrurile care îi vor afecta pe ei, munca lor sau compania.

Munca de echipă

Împărtășește acest paragraf cu membrii din echipă care cred că „să faci doar treaba ta” este tot ce contează:

Supervizorul meu mi-a spus că munca de echipa depinde de performanța individuală a fiecărei persoane din echipa. Am ignorat această idee până când supervizorul meu a arătat cum funcționează mașina de scris a biroului atunci când doar o singură tastă este defectă. Toate celelalte taste ale mașinii noastre de scris funcționează foarte bine cu excepția uneia, dar aceea distruge eficacitatea mașinii de scris. Acum știu că, chiar dacă sunt o singură persoană, sunt de ajutor dacă echipa trebuie să muncească așa cum o echipă de succes ar trebui să o facă.

Cum să rezolvi conflictele dintre oameni

Conflictele dintre oameni de regulă urmează o serie de etape:

Prima : Oamenii vor ceva dar apelează la cineva care nu este de acord cu ei sau le îngreunează progresul.

A două: Ambele părți se simt frustrate deoarece nu pot face sau obține ce doresc.

A treia: Ei își explică frustrarea dând vina unul pe celălalt.

A patra: Sunt nervoși și fac sau spun lucruri care pornesc de la modul în care au ajuns să interpreteze ce s-a întâmplat.

A cincea : Ambele părți reacționează și conflictul începe.

A șasea : Cineva percepe că acest conflict poate scăpa de sub control și ia inițiativa de a-l rezolva.

Aici aptitudinile pentru rezolvarea conflictelor sunt necesare. Pot fi folosite mai multe tehnici.

Alternative pentru rezolvarea conflictelor

Kenneth Thompson a identificat cinci metode comune pentru rezolvarea unei situații conflictuale:

1. Să fi dominant sau puternic
2. Să cedezi sau să te acomodezi
3. Să creezi un schimb sau un compromis
4. Să eviți sau să amâni conflictul
5. Să colaborezi pentru o situație „câștig-câștig”, o soluție integrată

Thompson a întrebat apoi un număr de 28 de manageri ale unor companii pe care abordare ar fi folosit-o. A aflat că ei le-au folosit pe toate cele cinci, dar fiecare în circumstanțe diferite. Mai jos

sunt metodele și când să le folosiți. Atunci când apare un conflict, folosește metoda care se potrivește cel mai bine cu situația.

1. Insistă asupra preferinței tale – fii dominant sau puternic:

- Într-o situație de urgență, când este vitală o acțiune rapidă și decisivă.
- În probleme importante – când acțiuni nepopulare trebuie să fie implementate, în reducerea costurilor, aplicarea de reguli stricte sau măsuri disciplinare.
- În probleme vitale pentru bunăstarea companiei când ești foarte sigur că ai dreptate.
- Cu oamenii care profită de considerația altora.

2. Să cedezi sau să te acomodezi cu cealaltă persoană:

- Când este posibil să te înșeli, să cedezi pentru o poziție mai bună sau să arăți cât de rezonabil ești.
- Când problemele sunt cu mult mai importante pentru alții decât tine – pentru a-i satisface și a întreține cooperarea.
- Pentru a construi credit social pentru ca să poți cere reciprocitate în viitor.
- Pentru a minimiza pierderile când ești întrecut sau pierzi.
- Când armonia și buna voință sunt importante în mod deosebit.
- Pentru a ajuta subordonații să se dezvolte permițându-le să meargă mai departe și să facă greșeli și să învețe din ele.

3. Crează un schimb sau sugerează un compromis mutual:

- Când oponentul tau are putere egală și amândoi sunteți implicați în obiective exclusiv reciproce.
- Pentru a obține rezolvări temporare pentru probleme complexe.
- Pentru a ajunge la o soluție expeditivă când ești în criză de timp.
- Când obiectivul tău este important dar nu rentează efortul de a fi și mai insistent cu o persoană rezistentă.

4. Evită sau amână un conflict:

- Când o problemă este trivială sau probleme mai importante te presează.
- Când nu vezi nici o șansă ca lucrurile să meargă așa cum vrei tu.
- Când întreruperile potențiale depășesc beneficiile de a continua problema.
- Ca să lași oamenii să se calmeze și să câștige perspectiva.
- Când altcineva se află într-o poziție mai bună de a rezolva conflictul.
- Când problema este minoră sau simptomul unor probleme mai adânci.

5. În general, cea mai bună metodă de a rezolva conflicte este de a colabora, ca să crezi o situație „câștig-câștig” sau o soluție integrată care să satisfacă ambele părți:

- Când ambele seturi de temeri sunt prea importante pentru a fi compromise.
- Pentru a uni punctele de vedere ale oamenilor cu perspective diferite.
- Pentru a câștiga angajament pe termen lung prin obținerea unui consens veritabil între toți cei implicați.
- Când sentimentele care s-au construit în timpul conflictului trebuie rezolvate înainte ca o înțelegere satisfăcătoare poate fi obținută.

Rezolvarea reclamațiilor

În mod frecvent, supervizorii trebuie să fie "țapi ispășitori".

Ei sunt responsabili pentru orice fac ei sau orice fac subordonații lor. Când oamenii se simt nesatisfăcuți de serviciile sau produsele unei unități, de regulă ei contactează persoana responsabilă cu reclamațiile. Să vorbești față în față cu cineva care se plânge de aria ta de responsabilitate este de regulă foarte neplăcut și mulți supervizori ori evită (de obicei punându-și secretarele să filtreze astfel de telefoane) sau devin hărțuiți de reclamanți și reacționează defensiv. A fi țap ispășitor poate fi ceva peste care treci eficient, oricum, dacă reacționezi corespunzător. Abilitatea cheie de aici nu este să lași un reclamant să te facă să te simți personal atât cât, cicălit sau insultat. Pentru a evita această reacție, ascultă reclamațiile ca și mesaje despre cum percepe oamenii situația. Aici se află câteva sugestii:

- 1. Reclamanții trebuie văzuți ca oameni care îți fac ție o favoare.** Pentru fiecare persoană care se preocupă să-ți aducă la cunoștință o reclamație, mulți alții care sunt nesatisfăcuți doar își văd de treaba lor în altă parte. Și acei oameni nemulțumiți, de regulă, spun multor altora ce s-a întâmplat și îi sfătuiesc să nu lucreze cu tine. Deci reclamanții îți oferă o a doua șansă pe care ceilalți nici macar nu o oferă. De asemenea, ei furnizează informațiile de care ai nevoie pentru a evita greșelile similare pe viitor. Prin urmare, reclamațiile trebuie de fapt apreciate și auzite ca și sugestii pentru îmbunătățire.
- 2. Reclamațiile te pot informa despre așteptări de care tu nu erai conștient.** Reclamațiile sunt așteptări nerealizate. Oamenii întrețin ordinea în viața lor așteptându-se ca anumite lucruri să intervină într-un mod previzibil. Când oamenii fac reclamații, de regulă ei îți spun că se așteptau la un anumit lucru dar alt lucru a apărut în loc. Uneori, aceste așteptări se potrivesc cu ale tale și vezi clar validitatea reclamației. Uneori, ele sunt bazate pe neînțelegeri – tu nu ai intenționat niciodată să faci lucrul la care ei se așteptau – tu nu ai avut aceeași viziune a situației. Prin urmare, când cineva reclamă, întreabă: „La ce te așteptai?” și „Ce te-a făcut să te aștepti la asta?” Este posibil să primești informații care să te conducă la rădăcina problemei.
- 3. Amintește-ți că așteptările nerealizate duc la stres care trebuie eliberat.** Evenimentele stresante au un efect cumulativ. Când apare vreo urmă de dezamăgire, cea mai apropiată persoană de lângă se poate confrunta cu tot greul. O reclamație emoțională pe care o primești poate fi rezultatul unei serii de incidente similare, frustrante la care tu nu ai fost respondent. Când ești luat prin surprindere de reclamații vehemente, ia în considerare ce alte stresuri sunt ambalate cu acela ce este aerisit. Fii atent să nu percepi reclamațiile despre probleme de viață ca pe un atac la persoana ta. Ca să înveți ce a stârnit neliniștea persoanei, întreabă „De care alte incidente vă reamintește această problemă?” Lasă persoana să se calmeze. Apoi, separă ce ai făcut de acțiunile pentru care nu ești responsabil.
- 4. Reclamanții au tendința să presupună că orice s-a întâmplat a fost făcut intenționat.** De exemplu, când cineva răspunde încet la o scrisoare sau la un telefon, oamenii găsesc o explicație pentru acea întârziere. Aceasta explicație de regulă presupune intenție – că tu eviți deliberat contactul – chiar dacă scrisoarea sau mesajul telefonic nu au ajuns niciodată la tine. De aceea, fii conștient că erorile pe care le vezi ca fiind datorate unor circumstanțe dincolo de controlul tău, vor fi văzute de alții ca și „vina ta”. Ei vor crede că ai fi putut preveni eroarea dacă chiar ai fi vrut, așa că ei îți se vor adresa ca și genului de persoană care ar fi permis în mod deliberat ca un astfel de lucru să se întâmple. Reclamația care rezultă, în mod normal, va suna ca și o acuzație personală sau insultă. Nu răspunde prin contra-atac. Doar explică-ți punctul de vedere și subliniază faptul că, într-adevăr, dacă ai fi putut fi capabil să îți lucrurile sub control, ele nu ar mai fi luat aceasta întorsătură.

Controlarea stresului

Cineva de la locul de muncă pare a fi la limită, hipersensibil la critică, este ușor descurajat sau are concentrare slabă și are atenție pe termen scurt. Vei putea vedea că acel individ mănâncă, fumează sau bea prea mult. Nu te repezi să condamni acea persoană – el / ea probabil este foarte stresat / a. De fapt... acel individ poți fi chiar tu! Chiar dacă stresul este problema altei persoane sau este problema ta, tu trebuie să știi cum să o rezolvi. Altfel, viața sub stres duce la sănătate șubredă, înclinație spre accidente, greșeli și impulsivitate, decizii proaste. Factorul cheie care afectează stresul la locul de muncă are controlul circumstanțelor în care să te găsești. Uite de ce:

Unele stresuri sunt naturale. Oamenii reușesc să se descurce în situații provocatoare. Dar, de asemenea, ei au nevoie periodic de odihnă. Când ei nu pot controla prezența condițiilor stresante,

când odihna nu este disponibilă atunci când este necesară, încep să-și piardă abilitatea de a face față și devin extenuați. Această condiție este denumită în mod comun „ars”.

Dar, și să ai parte de prea puțin stres nu face bine. Munca repetitivă, neprovocatoare duce la efectul opus, adică să fii plictisit prea mult timp, sau „ruginit”.

Ca să funcționezi cel mai bine trebuie să operezi la un nivel optim de stres. Acea stare de înaltă motivare, energie și entuziasm a fost denumit munca în felul tău, „fluxul” ideal.

Cum îți ajută supervizorii oamenii și pe ei înșiși să evite starea de „topit” sau „ruginit” – să muncească la nivelul său „fluxul” lor optim.

Exista două abordări majore:

1. **Schimbarea condițiilor externe**
2. **Schimbarea condițiilor interne**

Schimbarea condițiilor externe

Când oamenii pot mări sau micșora viteza mediului extern, ei pot controla stresul eficient.

Următoarele condiții de muncă este posibil să trebuiască a deveni mai flexibile sau susținătoare pentru cineva care este foarte stresat:

- **Pauza** – Oamenii care se simt sub presiune prea mare pot avea nevoie să li se dea mai mult timp de relaxare, să-și întindă și să-și schimbe echipamentele atunci când simt că este necesar.
- **Birocrație** – Oamenii se simt copleșiți de procedurile plictisitoare care intervin în obținerea lucrurilor importante pot avea nevoie de reducerea formalităților.
- **Stop** - Oamenii se confruntă cu dificultăți în plan personal (de exemplu un divorț sau un deces în familie) pot avea nevoie să li se ofere sarcini mai ușoare pentru o vreme, până când se vor adapta la schimbările stresante pe care le aduc astfel de evenimente.
- **Support social** – Oamenii care au greutăți în întâmpinarea cererilor curente ale muncii lor sau ale vieții lor personale pot avea nevoie de cineva să-i asculte sau să-i înțeleagă și să-i ajute să găndească sau să găsească alternative de a se descurca cu ceea ce au de făcut.
- **Eliberarea de întâzieri și grabă** – Oamenii a căror muncă este supusă pentru întârzierile excesive sau comenzile grăbite pot avea nevoie de ajutor pentru restructurarea programului lor pentru a minimiza stresul provocat de astfel de presiuni.

Schimbarea condițiilor interne

Când condițiile de muncă crează în mod frecvent stres și nu pot fi schimbate, oamenii pot folosi aceste metode pentru a influența starea lor din interior în așa fel încât să nu mai devină copleșiți.

- **Relaxarea** – Tensiunea musculară acompaniază stresul, așa ca să te întrerupi pentru câteva minute pentru a lua câteva guri de aer și să-ți întinzi un pic mușchii ajută să te destinzi.
- **Activitate fizică** – Dacă ești sedentar, stresul se acumulează în corpul tău. Să te plimbi periodic sau să faci niște exerciții fizice în timpul unei pauze de lucru sau în timpul orei de prânz ajută la eliberarea stresului.
- **Imagini mentale** – Când responsabilitățile neliniștitoare umplu mintea cuiva, apare stresul. Imaginându-ți rezultatul de succes al unui proiect sau imaginându-ți imagini plăcute, ca de exemplu familia sau o vacanță ce se apropie, înlocuiește imaginile generatoare de stres cu gânduri pozitive, energizante.
- **Fiind pozitiv** – Când ești victima unei situații de lucru care te copleșește de stres, te poți ajuta luând inițiativa de a aduce în atenția supervizorului tău situația ta grea și propune modalități rezonabile astfel încât condițiile tale de muncă să fie îmbunătățite.

Un buton de stop

Japonezii au în asamblarea echipamentelor lor, un „buton de stop”. Este o măsură de control al calității. Muncitorii unei linii de asamblare pot opri întreaga linie în orice clipă găsesc un defect la ceea ce produc.

Aceasta este doar o singură parte dintr-o politică de „auto-inspecție” generală. De la toți muncitorii se așteaptă ca ei să monitorizeze calitatea și li se dă puterea să facă ceva în mod independent atunci când ei identifică o potențială problemă.

Le poți spune vânzătorilor tăi că fiecare are puterea de a apăsa pe un „buton de stop” de fiecare dată când observă că ceva nu merge bine. Stabilește un mod clar și sigur în care ei pot opri orice operațiune atunci când observă că ceva nu este făcut corect.

Capitolul 2

În ceea ce privește vânzătorii tăi...

Se spune că CEO al unei mari organizații obișnuia să ia toți candidații pentru pozițiile de supervisor la o plimbare de-a lungul terenurilor și departamentelor principale ale companiei. Întotdeauna se oprea cu ei la un heleșteu. Le cerea să se uite în heleșteu și să-i spună ce vede. Când a fost întrebat de ce făcea asta, CEO răspundea „Ceea ce îmi raportează ei că văd îmi spune despre abilitatea lor de a fi supervisorii. Sunt mult mai doritor să-i angajez pe cei care îmi spun că văd peștii înotând prin heleșteu. Cei care îmi raportează că își văd propria imagine oglindită în apă sunt prea mult îndrăgostiți de propriile lor ego-uri. Nu vreau ca ei să lucreze pentru mine.”

Ce să facem atunci când problemele personale ale unui muncitor afectează performanțele sale?

Semne de avertizare

Fii alert și documentează-te asupra problemei și / sau schimbării din comportamentul vânzătorului în aceste privințe:

1. Absențe nemotivate
2. Întârzieri nemotivate
3. Încălcări ale legii
4. Posesie sau consum de droguri în incinta companiei
5. Părăsirea locului de muncă fără permisiune
6. Încălcarea regulilor de siguranță
7. Încălcarea regulilor privind ținuta
8. Rețineri din salariu
9. Insubordonare
10. Certuri
11. Productivitate redusă
12. Rata crescută a erorilor

Cum să confrunți vânzătorul:

1. **Confrunțați-l cu critici specifice privind performanța sa.** Acum este momentul să scoateți la iveală o evidență documentată a performanței sale nesatisfăcătoare. Țineți minte: discuțiile și observațiile se vor limita la performanța vânzătorului la locul de muncă. Scopul Dvs nu este de a predica privind efectele negative ale consumului de droguri sau ale altor probleme. Dacă vânzătorul vrea să vorbească despre problemele sale personale, ascultați-l. Sfaturile Dvs către vânzător trebuie să se limiteze la modalitățile prin care poate fi ajutat/ă.
2. **Îndrumați vânzătorul în găsirea de asistență.** Fiți pregătit să întâmpinați un comportament agresiv sau defensiv al acestuia. Subliniați că recunoașterea problemei și acceptarea de ajutor nu-i va pune în pericol slujba. De asemenea, asigurați-l/o că discuția dumneavoastră și alte aspecte ale programului de asistență sunt confidențiale. Trebuie să puteți oferi informații despre costurile acoperite de asigurări sau alte tipuri de asistență financiară de care poate beneficia.
3. **Discutați despre necesitatea îmbunătățirii performanței.** Dacă este situația și dacă vânzătorul acceptă asistența, puteți conveni asupra unui plan pentru îmbunătățirea performanței. Dacă oferta de ajutor este refuzată, informați vânzătorul asupra consecințelor. Dacă refuză ajutorul și performanța sa nu se îmbunătățește, consecința este foarte des concedierea. Vânzătorul trebuie de asemenea să înțeleagă și că trebuie menținută îmbunătățirea performanței pentru a evita măsuri disciplinare sau concedierea.

Monitorizarea progresului vânzătorilor aflați în recuperare

1. Continuați să documentați performanța vânzătorului la locul de muncă. Notați atât problemele, cât și îmbunătățirile.
2. Subliniați că participarea continuă și serioasă la programul de asistență este necesară pentru a evita măsuri disciplinare sau concedierea.

3. Fiți la curent cu pașii programului de asistență al vânzătorului pentru a cunoaște așteptările de reabilitare.
4. Nu ignorați problemele de performanță/comportament deoarece vânzătorul se află în recuperare. Dacă vânzătorul nu se comportă în mod adecvat, trebuie luate măsuri de corectare.
5. Urmăriți și încurajați îmbunătățiri ale vânzătorului.
6. Continuați să protejați confidențialitatea problemelor personale și a programului de asistență. Deși este responsabilitatea Dvs să informați conducerea de vârf cu privire la participarea vânzătorului la programe de recuperare, a împărtăși cuiva informații specifice privind problemele vânzătorului nu este etic și puteți fi dat în judecată.
7. Nu dați medicamente (aspirină, sirop de tuse, etc) vânzătorilor aflați în recuperare. Nu este o idee bună să furnizați medicamente de orice fel vânzătorilor datorită potențialelor efecte negative, pentru care Dvs și/sau organizația puteți fi ținuți răspunzători.

CUM SĂ MOTIVEZI OAMENII

Aveți vânzători care nu par să dea ce e mai bun? Ce puteți face pentru a-i determina să facă tot posibilul? Luați în considerare, evident dacă primesc lucrurile de bază – un salariu corect, condiții decente de muncă, și securitatea postului. Dar dacă primesc aceste lucruri și tot nu sunt motivați? Care secrete în motivarea oamenilor trec dincolo de ceea ce este evident?

Secretul 1: Diferențe individuale

Oamenii sunt motivați de lucruri diferite. Ceea ce își dorește o persoană, o alta poate considera neimportant.

În afara salariului și a promovărilor, ce vă face să munciți din greu? Unele din elementele din lista de mai jos sunt probabil foarte importante, în timp ce altele nu sunt.

Faceti exercițiul următor – apreciați fiecare din următoarele astfel:

FI – Foarte important

I – Important

NI – Neimportant

___ Recunoaștere – a știi că oamenii apreciază ceea ce faci

___ Responsabilitate – a știi că tu trebuie să faci acest lucru, succesul sau vina vor fi pe umerii tăi

___ Plăcerea muncii – îți place munca pe care o faci

___ Colegi placuți – îți plac oamenii cu care muncești și vrei să ai reușite pentru ei

___ Satisfacția în muncă – te simți bine când ceea ce faci are rezultate pozitive

___ Status – te simți important la locul de muncă și oamenii te privesc cu respect

___ Provocarea – ceea ce faci necesită întreaga ta atenție și îndemânare

___ Dezvoltare – munca ta îți oferă posibilitatea de a învăța lucruri noi

În continuare, vorbind cu cei care nu sunt motivați pe deplin, dați-le această listă. Sau utilizați-o când discutați despre ceea ce contează pentru ei la locul de muncă.

Veți afla că preferințele lor diferă de ale Dvs. Când veți învăța care sunt "punctele lor sensibile" veți știi cum să-i motivați.

Secretul 2: Așteptările de reușită, așteptările de eșec.

Nici cel mai bun sistem de motivare din lume nu va avea succes dacă oamenii nu se așteaptă să aibă succes în cadrul său. Unii oameni nu sunt motivați de stimulenți pentru că au așteptări negative privind două lucruri. Aceste întrebări vor scoate la iveală așteptările lor:

1. Vei fi capabil să faci ceea ce se dorește? Eforturile tale vor produce performanța așteptată?

Vânzătorii Dvs trebuie să creadă că răspunsul la aceste întrebări este "Da" sau a depune efort va avea o părere fără rost – se așteaptă să nu reușească, deci nu vor încerca prea tare.

2. Îmbunătățirea performanței tale îți va aduce rezultatul așteptat? Munca din greu în acest loc va duce la obținerea a ceea ce te motivează?

Vânzătorii Dvs trebuie să creadă de asemenea că răspunsul la această întrebare este "Da". Altfel, vor simți că depunând mai mult efort nu va produce o diferență.

Dacă vă simțiți motivat la locul de muncă, răspunsul la ambele seturi de întrebări va fi "Da".

Puneți-le aceste întrebări cruciale privind așteptările vânzătorilor nemotivați. Sunt șanse mari ca răspunsul la una sau ambele să fie "Nu".

În acest caz, trebuie să depuneți eforturi pentru schimbarea așteptărilor, fie asupra propriei persoane, fie asupra organizației dumneavoastră.

Rezultate vizibile

Oamenii se simt motivați și mândri când cred că ceea ce fac este are semnificație. Totuși, foarte des ei nu sunt prezenți când ceea ce produc ei devine vizibil. Când există o astfel de situație, supervisorii trebuie să facă tot posibilul ca vânzătorii să vadă rezultatele muncii lor.

Richard Boschetto este vice președinte a Smith Construction Products din Los Angeles, care deține un atelier în cadrul căruia 15 până la 30 de oameni produc sisteme metalice pentru pereți, tavane și podele. Unele din construcțiile mari care au folosit produsele lor sunt arena sportivă UNLV din Los Angeles, clădirea MGM din Reno și Hyatt Hotel în Long Beach. Dar vânzătorii sau nu au văzut decât părți ale structurilor în atelier.

Când Boschetto a început lucrul în firmă, aceasta avea probleme cu forța de muncă. El a introdus multe schimbări pentru a crește motivația. Una din activități a fost deosebit de eficientă. El o descrie astfel:

" Când am încheiat câteva din proiectele mari pentru zona Los Angeles, am închiriat un autobuz, și, la ora prânzului (primul schimb lucrează de la 6 dimineața la 2:30 după-masă) și am imbarcat cei peste 20 de muncitori plătiți cu ora și cei 4 manageri, și am făcut o vizită celor 3 construcții din zonă. Reacția vânzătorilor care au văzut efectul muncii lor a fost: Wow!"

Oferiți membrilor echipei o șansă de a vedea rezultatele eforturilor lor și entuziasmul lor va crește, precum și dorința de a face o muncă de care să se simtă mândri.

Implicarea familiilor

La o echipă de vânzări din statul american Ohio, moralul vânzătorilor este crescut prin implicarea familiilor.

Managementul crede că familiile vânzătorilor sunt interesate de locul în care aceștia muncesc. Sunt utilizate două metode pentru a le ține informate:

1. Publicația companiei, "Spirit" este trimisă acasă la vânzători.
2. Familiile vânzătorilor sunt invitate în mod special la zilele în care fabrica este deschisă vizitatorilor. La aceste evenimente, sunt organizate expoziții care ilustrează modul de utilizare a produselor companiei în prezent și posibilitățile de utilizare în viitor. Ghizii acestor vizite sunt atât membri ai sindicatului, cât și salariați. Când vânzătorii explică familiilor lor modul în care muncesc, mândria și gradul de implicare în companie cresc.

De asemenea, managerii acestei echipe au pus la dispoziția vânzătorilor și familiilor lor parcele de pământ lângă birouri pentru grădini. Vânzătorii se pot oferi pentru un astfel de lot de grădină. Ei sunt responsabili pentru întreținerea lor, în timp ce firma asigură arăturile.

Recompensele

La IBM, realizările excepționale sunt încurajate prin intermediul recompenselor. Premiile oferite sunt în general în bani. Suma nu trebuie să fie exorbitantă.

Una din recompensele cele mai populare și eficiente este numită "Cina pentru doi".

Orice manager, fără a avea nevoie de aprobări îi poate spune unui vânzător: "Ai făcut o treabă bună, scoate-ți soția/soțul în oraș. Uite un cec de 100 \$".

Această recompensă modestă, ce poate fi acordată fără proceduri birocratice, aduce beneficii generoase prin creșterea motivației – atât pentru cei care dau, cât și pentru cei care primesc recompensele.

CUM SĂ DELEGAȚI ÎN MOD EFICIENT

Mulți supervizori sunt promovați din niveluri ierarhice inferioare. Deseori, ei sunt obișnuiți (și se simt mai confortabil) să realizeze ei înșiși operațiuni tehnice necesare realizării acțiunii. Totuși, supervizori, succesul lor depinde de munca altora – oamenii pe care îi supervizează.

Delegarea de succes include trei pași de bază:

1. Repartizarea muncii persoanei corespunzătoare.
2. Obținerea acordului și angajamentului vânzătorului pentru a realiza activitatea într-un mod satisfăcător pentru supervizor.
3. Acordarea vânzătorului autoritatea de a face toate acțiunile necesare pentru a duce treaba la bun sfârșit.

Depășirea celor mai comune obstacole în delegare

1. Teama că vânzătorul va părea prea bun. Calitatea muncii unui supervizor se bazează în întregime pe performanța celor supervizați. Nu contează ceea ce faceți personal, ci rezultatele. Singurul mod de a avea rezultate bune este de a vă asigura că aveți subordonați încurajați, provocați și echipați cu tot ceea ce au nevoie pentru a fi cât de eficienți și productivi pot fi.
2. "Mai bine fac singur treaba". Mulți manageri și supervizori își sabotează potențialul făcând operațiuni ce ar trebui să fie făcute de vânzătorii lor. Scuza lor este: "Dacă vrei ca treaba să fie bine făcută, fă-o tu însuși." Se poate să fie adevărat. Probabil sunt multe activități pe care ei le pot face mai bine decât oricine ar delega, dar nu asta e ideea. Nu poți fi eficient ca supervizor și să faci și treaba vânzătorilor tăi în același timp. Și, în afară de asta, nu vă puteți aștepta ca vânzătorii să devină la fel de buni în ceea ce fac ca Dvs, până nu au șansa de a învăța din greșeli – probabil la fel cum ați învățat și Dvs.
3. Dorința de a părea ocupat. Unii supervizori acumulează activități pe care ar fi trebuit să le delege pentru a fi (sau a părea) mereu ocupați. Dorința lor e de a da un bun exemplu vânzătorilor. Un exemplu mai bun este un manager care arată că își poate gestiona bine activitățile, concentrându-se pe lucrurile mai importante, corespunzătoare funcției lor.
4. Realizarea activităților "plăcute". Supervizorii sunt adesea promovați datorită eficienței lor în cadrul unor anumite activități din cadrul departamentului sau companiei. Supervizorii noi promovați, în mod special, se simt legați de activitățile precedente, pe care le pot realiza cu mai multă încredere și ușurință.
5. Idei preconcepute în legătură cu capacitățile vânzătorilor. Supervizorii ar trebui să evite prejudecățile în legătură cu abilitățile (sau lipsa abilităților) vânzătorilor. Până și un vânzător care în trecut nu a prea avut succes, se poate descurca foarte bine în alte circumstanțe.

GESTIONAREA EFICIENTĂ A TIMPULUI

Mulți supervizori simt că nu au timpul necesar pentru a face tot ce au de făcut . Totuși, problema nu este de obicei timpul aflat la dispoziție, ci modul în care este folosit. Există o serie de probleme de gestionare a timpului ce sunt comune supervizorilor....și din fericire există soluții pentru minimizarea lor.

Pierderi de timp

Mai jos sunt câteva elemente ce provoacă pierderi de timp. Notați pe cele care vi se aplică.

1. telefoane care întrerup procesul muncii.
2. Vizitatori neașteptați.
3. Ședințe care au puține rezultate.
4. Situații de criză pentru care nu s-au făcut planuri de redresare.
5. Alocarea de timp și efort lucrurilor mărunte, în timp ce activitățile prioritare sunt lăsate la urmă.
6. Dezordine personală care necesită timp pentru a găsi lucruri.
7. Activități de rutină pe care alții le-ar putea face la fel de bine.
8. Încercările de a face mai multe lucruri deodată și subaprecierea timpilor necesari.

- ___9. Activități ce nu intra în răspunderea nimănui sau fiind realizate de două ori datorită confuziilor privind autoritatea și responsabilitatea supervisorilor.
 ___10. Incapacitatea de a spune nu.

Câștigătorii

Iată câteva moduri în care acționează supervisorii eficienți. Verificați care sunt pașii pe care îi puteți face pentru a gestiona timpul eficient.

- ___1. Existența unei secretare sau recepționiste care să preia apelurile și să preia mesaje sau telefoane la care nu e necesar să răspundeți.
 ___2. Stabilirea unei perioade de timp în fiecare zi, alocată telefoanelor.
 ___3. Fiți la obiect în conversațiile telefonice sau cu vizitatorii.
 ___4. Alocarea de timp pentru vizitatori sau evenimente neașteptate.
 ___5. Încurajați oamenii să stabilească întâlniri pentru a vă vedea, în loc să apară neanunțați.
 ___6. Mai degrabă luați decizii personal, când este cazul, decât să apelați la altcineva.
 ___7. Când convocați o ședință – stabiliți subiectele de discuție și anunțați-le participanților.
 ___8. Crearea unei liste cu activități de realizat și prioritizarea acestora pentru că aloca mai mult timp activităților cu adevărat importante.
 ___9. Stabiliți în ce perioadă a zilei lucrați mai bine și concentrați-vă în acea perioadă asupra activităților necesare.
 ___10. Găsiți o perioadă în zi în care puteți analiza întâmplările ultimelor zile și plănui zilele următoare.
 ___11. Delegați munca și evitați tendința de a face personal ce ar trebui să facă alții.
 ___12. Realizați activitățile mai puțin plăcute mai întâi, înainte de cele care vă plac. Astfel, activitățile plăcute servesc ca motivație pentru a termina mai repede activitățile mai puțin plăcute.
 ___13. Încercați să nu mânuiți același document de două ori, încercând să preluați lucrurile pe măsură ce apar.
 ___14. Utilizarea eficientă a perioadelor foarte mici de timp (cum ar fi timpul în care îi așteptați pe alții) pentru a realiza lucruri mărunte, cum ar fi răspunsul la scrisori sau cititul de articole interesante.