

# مدیر فروش کارآمد (۲۱): بخش دوم – شرح شغل را به روشنی تعریف کنید

زمان مطالعه: ۹ دقیقه



حتی اگر در آگهی و یا در زمان مصاحبه برای استخدام شرح شغلی ایجاد کرده‌اید، در پرونده آماده سازی نیز شرح شغلی رسمی‌تری بنویسید که شامل اطلاعات خاص‌تر و شامل برخی از اطلاعات خاص شرکت باشد.

این نسخه خاص از شرح شغلی نه تنها به شرح اعمال و وظایف فروشندگان جدید می‌پردازد، بلکه به الزامات کارایی، ارزیابی‌ها و سایر مواردی که در لیست مشاغل عمومی شامل نمی‌شوند نیز وارد می‌شود.

یادآوری می‌توانید از شرح شغلی که برای فرآیند استخدام ایجاد کرده‌اید به عنوان یک طرح کلی استفاده کنید، اما باید با این نسخه رسمی بسیار عمیق‌تر پیش بروید. هنگام ایجاد این نسخه موارد زیر را قید کنید:

- عنوان شغلی دقیق: اگر آنها را مدیر حساب، مدیر اجرایی، مدیر توسعه کسب و کار می‌نامید، هر چه که باشد، باید دقیقاً همان چیزی باشد که روی کارت ویزیت آنها چاپ شده است.
- وظایف اصلی و هدف کلی کار: دقیق اما انعطاف‌پذیر باشد. شغل ممکن است با گذشت زمان تغییر کند اما شرح را به گونه‌ای بسازید که تمام وظایف مورد انتظار را همراه با هدف کلی لیست کند (به عنوان مثال، “حفظ و رشد تجارت در قلمرو تعیین شده.”)
- مکان را مشخص کنید: در مورد محل کار کارمند جدید مشخص باشید.
- گزارش به: بدیهی است، اما لازم است ذکر شود.
- مدیریت / نظارت: اگر کسی به این شخص گزارش دهد، استفاده می‌شود. از نظر مسئولیت مدیر در قبال سایر کارکنان، برنامه‌ها، عملکردها و موارد دیگر مشخص باشید.
- پاداش: شرح مفصلی از نحوه کارکرد هر گونه کمیسیون یا برنامه پاداش و در صورت وجود حداقلها، حداکثرها یا سایر اطلاعات مربوطه وجود دارد.
- اطلاعات بررسی عملکرد: شامل این که چه میزان عملکرد و ارزیابی کارمندان به پایان خواهد رسید و توسط چه کسی تکمیل خواهد شد.

واقع هیچ روش بهتری برای توصیف این سند وجود ندارد تا نمونه‌ای برای استفاده به عنوان الگو برای شما ارائه شود، بنابراین توضیحات شغل مدیر حساب را در نمونه شکل ۱ مشاهده کنید. توضیحات شما ممکن است طولانی‌تر، کوتاه‌تر یا کاملاً متفاوت باشد. نکته اصلی این است که هر آنچه را که لازم دارید به صورت مکتوب ثبت کنید.

مدیر اجرایی

گزارش به: مدیر فروش

شرح شغلی/وظایف: مدیر اجرایی از طریق شناسایی راه‌های فروش واجد شرایط، تعیین نیازهای مشتری، ارائه پیشنهادات مناسب، ارائه برنامه‌ها و سرنخ‌های فروش، مسئول توسعه‌ی مشاغل جدید است. علاوه بر این، مدیر اجرایی حساب یک رابطه مداوم با مشتری خود را در سطح تصمیم‌گیرنده حفظ کرده و مسئولیت رضایت کلی مشتری را دارد.

مدیر اجرایی باید یک هدف داشته باشد که در نهایت مدیریت تقریباً ۵۰۰۰۰۰ دلار در هر هفته در محدوده جغرافیایی تعیین شده: شهرستان آدامز، شهرستان بیکر، شهرستان چارلستون، شهرستان دنتون و شهرستان ایست ریور.

پاداش: مدیر اجرایی طبق فرمول‌های زیر یک حقوق پایه با پورسانت بر روی تمام فروش‌های تحت کنترل خود بدست می‌آورد:

تجارت جدید: ۵٪ از سود ناخالص

تکرار تجارت: ۱۰٪ سود ناخالص

علاوه بر این، مدیر اجرایی یک وسیله‌ی نقلیه شرکت، کارت سوخت، هزینه‌ها و مزایایی را که در نامه پیشنهادی و بسته کارمند جدید ذکر شده است، دریافت می‌کند.

از مدیر اجرایی انتظار می‌رود که در هر زمان که با همکار، مشتری‌های آینده و مشتریان برخورد می‌کند رفتار حرفه‌ای داشته باشد. ارتباط به موقع و پاسخ به مسائل مورد نیاز است.

مدیر اجرایی پس از ۹۰ روز اشتغال و سالانه پس از آن، یک بررسی عملکرد اولیه با مدیر فروش خواهد داشت.

شکل ۱: نمونه شرح شغلی



یادآوری شرح شغلی یک آگهی برای استخدام بهترین فروشنده نیست. بلکه شرح شغلی واقعی است که به موجب آن شما کارمند جدید خود را قضاوت می‌کنید - تفاوت زیادی وجود دارد. اگرچه به آن شرح شغلی گفته می‌شود، اما فکر خود را بر وظایف متمرکز کنید - می‌خواهید فروشندگان شما هر روز چه کاری انجام دهند؟ - همانطور که می‌نویسید.

یا شاید بهترین سوال این باشد: ”می‌خواهید نماینده جدید شما هر روز صبح که بیدار می‌شود به چه چیزی فکر کند؟” این همان چیزی است که باید در شرح شغلی باشد. این بهترین راه برای اطمینان از این است که هر دو با اتفاق نظر به جلو پیش می‌روید.

## برنامه آموزش

پرونده آماده سازی شما باید شامل یک برنامه آموزشی مفصل باشد که نماینده جدید شما می‌تواند چند هفته اول خود را برنامه‌ریزی کند. باید یک برنامه مشخص باشد و برای همه افراد باید یکسان باشد.

رمز موفقیت هر کسی در هر شغل این است که آموزش اولیه وی به خوبی انجام شده است. بیشتر اوقات، فروشندگان به سادگی با یک سناریوی ”یا پیروزی یا شکست” بیرون رانده می‌شوند

– انتظار می رود که پرواز را یاد بگیرند و یا بر اساس تمایل خود به آموزش از طریق اسمز، موفق می شوند یا شکست می خورند. چه حیف.

خبر داغ بسیاری از فروشنندگان برتر به دلیل عدم آموزش کافی برای ادامه کار حرفه ای موفقیت آمیز در مناطق دیگر، مشاغل زیادی را ترک کرده اند. آنها فاقد استعداد و توانایی نیستند، اما عدم وجود یک برنامه ی آموزش حرفه ای در شرکت می تواند دارایی های بزرگ را از بین ببرد.



نکته هنگام ایجاد و تشریح برنامه آموزش برای استخدامی های جدید، به آنچه می خواهید در مورد بازار، شرکت، محصول یا هر موردی – خوب و بد – به شما آموزش داده شود، فکر کنید.

اگر سعی کنید تنها جنبه خوب تجارت را نشان دهید، یک فرد بد آموز را به این حوزه می فرستید. پیچیدگی محصول یا خدمات شما طول برنامه آموزش شما را تعیین می کند، اما توصیه من این است زمان بیشتری را صرف آموزش کنید.

یک برنامه آموزشی معمولی چیزی شبیه به این است:

- روز اول: تمام مدارک را تکمیل کنید، با رؤسای بخش ها ملاقات کنید، مواد فروش جدید را جمع آوری کنید و معرفی روند فروش را آغاز کنید.

• روز دوم: او را با خط مشی‌ها و رویه‌های شرکت با مدیر فروش و یا منابع انسانی آشنا کنید. بیشتر روز را صرف دانش محصول کنید.

• روز سوم: کل روز را با یک فروشنده با تجربه همراه شوید، یادداشت برداری کنید و از او سؤال بپرسید.

نکته مطمئن شوید که یک فرد تازه وارد را با یک شخص مناسب همراه می‌کنید. نیازی نیست آن شخص فروشنده برتر شما باشد. کمی فکر کنید که کدام یک از فروشندگان فعلی شما مانند یک معلم هستند و می‌توانند به نیروی جدید بهترین تجربیات خود را آموزش دهند.

• روز چهارم: روز را در بخش‌های بازرگانی، تولید و ترابری بگذرانید تا از نحوه تولید، تکمیل و تحویل یک سفارش ایده بگیرد.

خبر داغ هرچه فروشندگان بیشتر در مورد کل رویدادهای مختلف بدانند، بهتر عمل می‌کنند!

• روز پنجم: از دانش محصول و فرآیند فروش آزمون بگیرید.

نکته زمان زیادی را صرف ایجاد این آزمون کنید. سختش کنید تا مشخص شود آیا این شخص آمادگی این را دارد تا نماینده شرکت شما در این زمینه شود یا به آموزش بیشتری نیاز دارد.

در این سناریو، از فروشنده جدید بخواهید که حداقل دومین هفته را با فروشندگان مختلف بگذراند. این کار به او تجربه زیادی در دنیای واقعی می‌دهد تا از آن استفاده کند. ممکن است یکی از فروشندگان تاکتیک خاصی داشته باشد که با فروشنده جدید مطابقت دارد. شما می‌خواهید او بهترین تجربیات را از هر یک از فروشندگان فعلی شما بگیرد و آن را به سبک خودش بیان کند. بهترین راه برای این کار این است که او را تا حد ممکن در معرض تکنیک‌های مختلف قرار دهید.

نکته می‌توانید لیست مخاطبین اصلی را به یک کاغذ پرس شده تبدیل کنید که برای نگهداری در کیف، ماشین یا محل کار فروشنده طراحی شده است. از آنجایی که خیلی به این لیست مراجعه می‌شود، بنابراین کار را برای او آسان کنید.

یادآوری از فروشنده جدید بخواهید گوش‌های خود را در مقابل مشتریان یا افراد احتمالی باز و دهان خود را پرونده نگه دارد. او باید به عنوان یک فروشنده جدید در آموزش معرفی شود.

در پایان هفته دوم، زمان پرسش و پاسخ است. به فروشنده جدید خود اجازه دهید تمام سؤالاتی را که در هفته گذشته جمع آوری کرده است مطرح کند و جواب آنها را دریافت کند؛ از شما، از فروشورهای محصول یا هر منبع دیگری که می‌تواند پاسخ صحیح را ارائه دهد.

در نهایت، قبل از آنکه فروشنده جدید خود را به میدان بفرستید، باید یک روز را با شما سپری کند. به صورت آزمایشی با مشتریان تماس می‌گیرد و شما مشاهده می‌کنید. ببینید چقدر از محصول شناخت دارد و آیا می‌تواند با اطمینان به سؤالات مشتری پاسخ دهد یا نه.

نکته انتظار نداشته باشید فروشنده جدید با دو هفته کار مانند یک شخص کارکشته عمل کند. با این حال، او باید بتواند به راحتی از سازمان شما نمایندگی کند و محصول یا خدمات شما را ارائه دهد.

به کارمندان جدید اطلاع دهید که آنها هرگز یادگیری را متوقف نمی‌کنند. وظیفه شما در این مرحله این است که به راحتی آنها را آماده حضور در بازار کار کنید؛ باید بخوبی درک کند که چگونه محصول را بفروشد، چه محصولی را بفروشد و به چه کسی بفروشد.

یادآوری اگر در این مرحله ۱۰۰ درصد آسوده خاطر نیستید، چند روز دیگر وقت بگذارید تا مطمئن شوید که فروشنده جدید شما در جاهایی که اشکال دارد، بهتر شود. چند روز وقت گذاشتن بهتر از این است که ماه‌ها فروش او ایراد داشته باشد.

## ارائه لیستی از مخاطبین اصلی

یکی دیگر از جنبه‌های مهم پرونده آماده سازی شما، لیست مخاطبین اصلی است. این لیست از آن دسته لیست‌هایی است که نماینده جدید شما می‌تواند با خود ببرد و آنها را وارد لیست تلفن یا دفترچه خود کند.

لیست مخاطبین اصلی باید شامل همه رؤسای بخش‌ها به همراه بخش و همچنین مدیریت عالی، شماره تلفن و آدرس ایمیل آنها باشد. اما پرونده به رسمی بودن سازمان شما ممکن است بخواهید فقط آدرس‌های ایمیل را برای آنها در نظر بگیرید.



نکته از کل اعضای فروش خود نظرسنجی کنید و از آنها بپرسید با چه کسی تماس می‌گیرند، از چه وب سایت‌های صنعتی استفاده می‌کنند و با کدام یک از نمایندگان تولید کننده یا فروشندگان باتجربه تماس می‌گیرند. این مکان عالی برای شروع ساختن لیست مخاطبین اصلی شماست.

فراموش نکنید که نمایندگان تولید کننده یا فروشندگان، وب سایت‌های فروشندگان، وب سایت‌های صنعتی، لینک‌ها و سایر منابع اطلاعات آنلاین را در این لیست اضافه کنید. این فقط یک لیست تلفن نیست بلکه یک لیست مخاطبین اصلی است.

لیست مخاطبین اصلی در واقع افرادی است که فروشندگان جدید شما ممکن است در یک نقطه یا نقطه دیگری به آنها دسترسی پیدا کند - نه فقط لیست تلفن کارمندان.

### ترسیم انتظارات خود برای ۹۰ روز اول یا بیشتر

بخش آخر پرونده آماده سازی شما شاید مهمترین جزء باشد. در این بخش شما باید به صورت کتبی، انتظارات خود را برای ۹۰ روز اول استخدام فرد جدید و انتظارات مداوم خود را برای ادامه رشد و مسیر موفقیت بنویسید.

افراد می‌خواهند بدانند که چگونه می‌توانند به مرحله‌ی بعدی برسند. در این بخش شما این سؤال را برای آنها شرح می‌دهید.

خبر داغ فروشندگان خوب می‌خواهد بدانند مرحله بعدی نردبان موفقیت کجاست. فروشندگان برتر می‌خواهد بدانند تمام مراحل نردبان موفقیت کجاست. فروشندگان سوپرستار می‌خواهد بدانند که رکورد آخرین نفری که از نردبان بالا رفته چقدر است... تا بتواند این رکورد را بشکند.





انتظارات خود را به روشنی ترسیم کنید. فروشندگان می‌خواهند بدانند که چگونه کار می‌کنند - باید بدانند - این در دی ان ای تعبیه شده است. اگر قرار نیست هر روز آنجا باشید تا به آنها شرح دهید، حداقل اهدافی را که انتظار دارید آنها را هدف قرار دهند از قبل به آنها بدهید تا در صورت جلوتر از موعد مقرر بودن یا عقب افتادن خودشان ببینند.

یادآوری واقع‌بین باشید. اهداف و انتظاراتی که برای یک شخص حرفه‌ای با تجربه ۱۰ ساله تعیین کرده‌اید برای یک کارمند جدید تازه استخدام شده همان اهداف و انتظارات را تعیین نکنید. هر کارمند جدید از یک منحنی یادگیری عبور می‌کند و آخرین چیزی که او نیاز دارد این است که برای برآورده کردن انتظارات غیرواقعی شما احساس کند تحت فشار است.

اگر شرکت شما ۹۰ روز دوره کارآموزی دارد، در مورد عواقب عدم تحقق این اهداف بسیار دقیق باشید. اگر شرکت درصدی برای دستیابی به این اهداف دارد که در صورت نرسیدن به آن شامل فسخ قرارداد می‌شود، به او بگویید که چه چیزی شامل فسخ قرارداد می‌شود. به او شرح دهید که این فسخ قرارداد عدم دستیابی به اهداف یا رسیدن به درصد پایین ۵۰٪ است یا نه؟ بهتر است از همان ابتدای کار از استانداردهایی که از او انتظار دارید مطلع شود.

مرحله‌ی بعدی این است که بعد از ۹۰ روز اول به او بگویید که شخصاً از او چه انتظاری دارید. به او بگویید که او را برای یک حرفه استخدام می‌کنید، نه فقط برای یک شغل، و می‌خواهید همه کارهای ممکن را برای کمک به او انجام دهید.

از او بپرسید فکر می‌کند از الان تا یکسال ... دوسال ... پنج سال دیگر کجا قرار دارد؟ بگذارید بفهمد دیگران چه کاری انجام داده‌اند تا بدانند چه چیزی شدنی است.

هشدار انتظارات یا دستاوردهای دیگر فروشندگان را زیبا جلوه ندهید و فکر نکنید اگر کارمند جدید خود را فریب دهید از بقیه بهتر عمل می‌کند. این ترفند جواب نمی‌دهد، و ممکن است لو بروید.

نکته برای نمایش توانایی واقعی خود به عنوان یک رهبر و مدیر، از نیروی خود بخواهید آخرین بخش پرونده آماده سازی خود را پر کند. از او بخواهید اهداف خود را در ۹۰ روز اول یادداشت کند. برای هرکدامتان یک نسخه تهیه کنید تا در این ۹۰ روز بررسی کنید. همچنین او را مجبور کنید هر روز اهدافش را بررسی کرده و با صدای بلند بخواند.

حالا، یک قدم جلو بروید و از او بخواهید اهداف خودش را برای سال اول، دو سال و پنج سال یادداشت کند. بگذارید خودش اینها را حفظ کند. این به نفع اوست تا خوب عمل کند.

اگر در این ۹۰ روز اول فروشنده جدید شروع خوبی داشت، او را در مسیر رسیدن به اولین اهداف نگه دارید، با او ارتباط برقرار کنید، به او بگویید هدف شما موفقیت اوست.