

ZARZĄDZANIE CZASEM PRACY W ZESPOŁACH HANDLOWYCH

Żyjemy w coraz bardziej zestresowanym świecie i pod coraz większą presją czasu, a dotyczy to również pracowników działów handlowych. W takich warunkach ich efektywność spada. Przyczyną słabej wydajności często jest jednak również zła organizacja czasu pracy. Co zrobić, by to zmienić?

Złe zarządzanie czasem pracowników oraz niezważanie na konsekwencje z tego wynikające jest niczym innym jak sytuacją, w której osoba zarządzająca zespołem godzi się na tzw. efekt motyla. Czas to pieniądz, a pieniądz to kolejne możliwości dla firmy. Jeśli więc nie zadba się o efektywność wykorzystywanego czasu, należy liczyć się z mniejszymi przychodami, zaniżanymi progami sprzedaży, niewywiązywaniem się z powierzonych zadań, a w konsekwencji – ze spadkiem motywacji do pracy.

PRZYKŁAD HENRY'EGO FORDA

Przykładem dobrego zarządzania czasem pracy jest pierwsza linia produkcyjna

Henry'ego Forda, gdzie wszystko obliczone było co do sekundy. Ciekawostką jest, że Henry Ford, produkując Model-T, na początku XX w. sprawił, że czas produkcji jednego auta (od momentu wydobycia rudy żelaza do ostatecznej wersji gotowego pojazdu) wynosił 81 godzin. Nikomu w późniejszym czasie nie udało się nawet zbliżyć do tego wyniku. Targetowanie wyników sprzedaży w niektórych firmach jest niczym innym jak systemem określającym ilość zadań (liczba klientów, wysokość sprzedaży), jakie przypadają na jednego pracownika i muszą być przez niego wykonane. Warto jednak przemyśleć i sprawdzić kilka metod, ponieważ są one zależne od cech pracowników.

MOŻLIWOŚCI A ICH WYKORZYSTANIE

Jak wynika z badań Stanford University, ludzie przeciętnie wykorzystują zaledwie 210% swoich możliwości. Natomiast geniusze lub osoby pracowite w ciągu czasu pracy wykorzystują nawet 50% swego dziennego potencjału. Wprawdzie niedawne badania wskazały poprawę indywidualnej efektywności na przestrzeni lat – co jest bardzo dobrym argumentem za wzrostem sprzedaży – ale z gadżety i „zabawki handlowców”, Internet oraz portale społecznościowe przyczyniają się do marnowania zbyt dużej ilości czasu pracy. Mogłoby się więc wydawać,



że najprostszą metodą na zwiększenie progów sprzedaży byłoby zatrudnienie tylko osób, które potrafią efektywnie zarządzać swoim czasem. Nic bardziej mylnego. Dobry handlowiec to osoba posiadająca szereg określonych cech charakteru i osobowości, a „time management” jest tylko jedną z kilku ważnych kwestii. Warto jednak zwrócić uwagę na tę cechę, ponieważ osoba dobrze zarządzająca swoim czasem posiada kilka dodatkowych, wartościowych cech. Jest konsekwentna, skuteczna w swych działaniach oraz mocno skoncentrowana na pracy i powierzonych zadaniach.

Analizując pracę w firmie, należy zwrócić uwagę na zespół kilku wytycznych oraz metod, aby nie doprowadzić do zbyt dużej presji czasu. Zbytne wywieranie presji może być ogromnie demotywuujące oraz mieć podobne konsekwencje jak nieprzestrzeganie wyznaczonych reguł. Najważniejsze jest ustalenie priorytetów rocznej, kwartalnej, miesięcznej, tygodniowej oraz dziennej sprzedaży zespołu. Kolejną sprawą jest odpowiednie delegowanie zadań i wyznaczenie indywidualnych celów każdego pracownika. Natomiast najważniejszą kwestią jest funkcja nadzorowania powierzonej pracy.

KROK PIERWSZY:

Ustal priorytety, wyznacz cele

Do właściwego ustalenia priorytetów działu sprzedaży przydatna okazuje się Metoda Eisenhowera oraz metoda S.M.A.R.T. Dzięki znajomości tych dwu metod można umiejętnie podzielić zadania na ważne i mniej ważne oraz określić cel, co pozwala na znalezienie najprostszego i najszybszego rozwiązania.

METODA S.M.A.R.T.

Metoda S.M.A.R.T. pozwala ustalić cele, które są ważne dla szefa sprzedaży, oraz cele przekazywane pracownikom – ponieważ nie zawsze są one tożsame.

MATRYCA EISENHOWERA

Matryca zarządzania czasem, czyli Metoda Eisenhowera, polega na skutecznym zaplanowaniu zadań wykonywanych np. w ciągu jednego dnia. Ważne jest, aby w odpowiednio przygotowanym planie uwzględnić porę dnia, kiedy ma być zre-

alizowany cel. Warto także zaplanować maksymalny czas wykonania działań, wyznaczyć priorytety oraz zadania, które można przekazać komuś innemu.

Matryca Eisenhowera pozwala na ułożenie poszczególnych prac we właściwej kolejności oraz wg kryteriów ważności i pilności:

1. Zadanie ważne i pilne (I) – wykonaj osobiście i od razu (np. przygotowanie się do spotkania z inwestorem).
2. Zadanie ważne, ale mniej pilne (II) – wykonaj w drugiej kolejności lub deleguj (wysłanie wiadomości o spotkaniu lub szkoleniu za kilka dni).
3. Zadanie nieważne, lecz pilne (III)

– deleguj lub wykonaj w trzeciej kolejności (zmiany na stronie www lub akceptacja faktur).

4. Zadania mało ważne i niepilne (IV) – wrzuc do kosza (sprawdzenie ofert innych firm).

W toku codziennych obowiązków, problemów i nowych sytuacji bardzo często zapomina się, jakie zadania są bardzo ważne, a których wykonanie może zostać odłożone na koniec dnia lub nawet kolejny tydzień. Dlatego, mimo prostoty tej metody, na początku może wydawać się ona monotonna i uciążliwa, chociażby ze względu na konieczność zapisywania kolejności wykonania działań. Pilne

SZEF:

cele oficjalne, ogólne, długoterminowe (strategiczne)

HANDLOWIEC:

cele ukryte, szczegółowe, krótkoterminowe (operacyjne)

S – konkretnie i szczegółowo zdefiniowany

M – mierzalny (sprawdzaj wykonanie zadań)

A – akceptowalny (pracownicy potwierdzają możliwość wykonania zadania)

R – realistyczny (możliwy do realizacji w określonym czasie, przy uwzględnieniu zasobów czasowych i finansowych)

T – zdefiniowany w czasie

PRZYKŁAD

ZMIANA SYSTEMU RAPORTOWANIA SPRZEDAŻY

Warszawa, siedziba firmy produkującej i sprzedającej nabiał

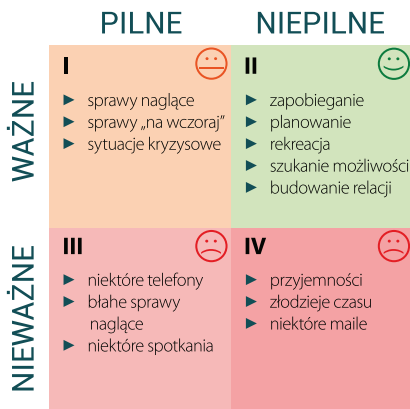
Codziennie raportowanie sprzedaży do godziny 15 zamieniono na tygodniowy raport, przesyłany w piątek do godziny 14. Dzięki temu zaoszczędzono kilka najlepszych godzin w miesiącu, które sprzedawcy mogą wykorzystać na efektywniejszą pracę.

Cel ukryty:

handlowiec monitorowany mniej jawnie pracuje efektywniej, ponieważ nie musi stresować się codziennymi raportami, a zwłaszcza „rozliczaniem gorszych dni sprzedaży”.

Dodatkowo:

dzięki zatrudnieniu asystentki działu sprzedaży i usprawnieniu systemu przesyłania zamówień i danych sprzedażowych handlowcy mają więcej czasu na sprzedaż, a obowiązek raportowania został zminimalizowany do raportu planów na początku miesiąca i raportu wynikowego w ostatnim dniu miesiąca.



zadania to takie, które trzeba wykonać natychmiast, ponieważ np. od nich zależy całkowita dzienna sprzedaż (np. wprowadzenie nowych cen do systemu). Kolejny przedział to zadania ważne, ale cechujące się mniejszą pilnością (np. poszukiwanie nowych rozwiązań lub rekrutacja na nowe stanowisko). Trzeciemu kryterium podlegają rzeczy/zadania codzienne, które należy wykonać, ale zajmują mało czasu, można je przełożyć na późniejszą część dnia lub przekazać innym (wspomniane raporty). Natomiast jako ostatnie należy traktować zadania, które można wykonać za kilka dni lub nawet wyrzucić do kosza.

Jeżeli większość wykonywanych czynności należy do zadań pilnych i ważnych (I), to taka sytuacja może powodować stres i wywoływać wiele niepotrzebnych, ner-

wowych sytuacji. Konsekwencja w realizowaniu działań drugiej kategorii może powodować, że zadania te nigdy nie znajdują się w pierwszej strefie zadań.

ZASADA ABC

Inną z metod wyznaczania zadań priorytetowych i mniej ważnych jest Zasada ABC. Klasyfikacja i podział ABC stosowane są na poziomie zarządzania zasobami występującymi np. w firmach produkcyjnych, według malejącej wartości produktów. Podstawą analizy ABC, stosowanej w zarządzaniu czasem, są obserwacje wynikające z praktycznych doświadczeń:

- **zadania typu A** są najważniejsze – stanowią ok. 15% ogółu zadań i czynności stojących przed menedżerami, natomiast ich udział w osiągnięciu wyznaczonych celów wynosi około 65%;
- **zadania typu B** są średnio ważne – stanowią ok. 20% ogółu zadań, tyle też wynosi ich wartość;
- **zadania typu C** są to zadania mniej ważne – stanowią one 65% wszystkich zadań, a ich udział w osiągnięciu określonych celów wynosi zaledwie 15%.

KROK DRUGI:

Deleguj zadania

Delegowanie zadań jest ważną umiejętno-

nością szefa każdego działu. Odpowiedni podział obowiązków w zespole lub nawet zasięgu/terenu sprzedaży, a także własne działania zostaną wykonane sprawniej, jeśli zostaną przekazane odpowiedniej osobie. Delegowanie jest koniecznością w każdej firmie, organizacji, życiu prywatnym oraz planowaniu kariery zawodowej pracowników, jedna osoba nie może

PRZYKŁAD

ZMIANY W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA POPRZECZ „TIME MANAGEMENT”

Bydgoszcz, dział marketingu i sprzedaży firmy organizującej imprezy

Taktyka niewłaściwego cięcia kosztów przez właściciela firmy doprowadziła do sytuacji, w której osoba znająca firmę od podstaw, zarządzająca trzysobowym działem sprzedaży i marketingu, poważnie zastanawiała się nad rezygnacją z pracy. Potrojenie obowiązków, mnogość działań marketingowych i czas poświęcony na ich wykonanie (wliczony w nierosnące wynagrodzenie podstawowe) powodował brak czasu na sprzedaż indywidualną (która była nawet dwukrotnością pensji podstawowej).

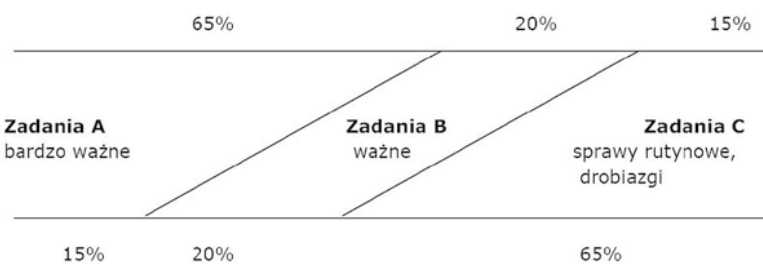
Dylemat:

sprzedaż indywidualna to wyższe wynagrodzenie, ale gorszy marketing lub brak czasu na zadania, a w konsekwencji – gorsza reklama imprez i mniejszy dochód całkowity firmy. Natomiast więcej czasu na marketing to gorsza pensja i dylematy wewnętrzne.

Rozwiązanie:

uświadomienie właścicielowi istnienia pętli progę sprzedaży i wprowadzenie możliwych rozwiązań: zatrudnienie kolejnej osoby lub zmiana systemu premiującego pracę i sprzedaż.

Wartość czynności



Rzeczywisty nakład czasu



ZŁODZIEJE CZASU – PRZYCZYNY:

- brak sprecyzowanych celów,
- brak priorytetów i robienie wielu rzeczy na raz,
- brak planów i harmonogramów dnia,
- niepotrzebne telefony i e-maile,
- Internet, portale społecznościowe,
- niepotrzebne spotkania i posiedzenia.

bowiem ciągle odpowiadać za wszystkie sprawy. Wielu właścicieli jednoosobowych firm czy osoby tworzące działy sprzedaży na początku często same zajmowały się wieloma sprawami, ale później (aby zająć się rozwojem firmy) zaczęły zatrudniać innych. Warto przypomnieć, po co zostały zatrudnione nowe osoby, a także jakie mają zadania, wynikające z oficjalnego i nieoficjalnego zakresu obowiązków. Strategiczne cele zatrudnienia mówią bowiem jasno, że szef sprzedaży powinien skupiać się na zadaniach ogólnych i rozwojowych, natomiast sprzedawca – powinien sprzedawać. Jest to prawda ogólnie znana, ale w codziennej pracy często zapomniana.

SKUTECZNE DELEGOWANIE

– etapy działania:

1. Zdefiniowanie lub ponowne zdefiniowanie roli szefa w firmie.
2. Zrobienie listy zadań, które on wykonuje.
3. Określenie, które z nich są zgodne z rolą menedżera, a które powinny być wykonywane przez innych i jakie kompetencje powinny mieć te osoby.
4. Określenie, które zadania szef będzie wykonywał samodzielnie.
5. Wybranie pracowników, zwołanie spotkania zespołu oraz poinformowanie pracowników o nowych obowiązkach i zadaniach. Należy to zrobić charyzmatycznie, motywująco i jednocześnie nieprzerządzająco.

W delegowaniu mogą pojawić się błędy, mające kilka przyczyn:

- ▶ delegowanie obowiązków na jednym poziomie (tzw. psychologia, przekazywanie zadań innym handlowcom, brak odpowiedzialności),
- ▶ zbyt dyrektywne przekazywanie informacji o nowych obowiązkach,
- ▶ błędy przy rozliczaniu efektów i myśleniu o efektach,
- ▶ niejasna struktura pracownicza w firmie i tworzenie konfliktów.

KROK TRZECI:

Kontroluj pracę innych

Planując godzinowy rozkład dnia, warto uwzględnić także: minimum pół godziny na sprawy dodatkowe oraz kolejne pół godziny na ewentualne przesunięcia cza-

su wykonania zadań (spowodowane np. dłuższym spotkaniem z klientem). Przy delegowaniu zadań ważne jest, aby wyznaczyć do nich odpowiednią osobę: do zadań pilnych należy wyznaczyć osobę, która niejednokrotnie wykonywała już takie zadanie, do negocjacji – osobę znającą różne metody sprzedażowe itd. Rolą szefa sprzedaży jest sprawdzanie skuteczności i efektywności wprowadzanych metod oraz umiejętność wywiązywania się z zadań (narzuconych przez firmę lub planowanych indywidualnie), ponieważ uczą one skuteczniejszej pracy, planowania i wywiązywania się z obowiązków, a zwłaszcza konsekwencji i solidności.

REGUŁA 60/40

Kolejną jest reguła 60/40, która dzieli czas pracy na większą i mniejszą część, odpowiadającą za zajęcia planowane i wszelkie pozostałe. Ważne jest, aby każdy dzień pracy składał się z następujących proporcji: 60% – zajęcia zaplanowane oraz po 20% na sprawy nieoczekiwane i spontaniczne działania. Taki układ dnia umożliwi zrealizowanie zadań, daje też pewien margines bezpieczeństwa na sprawy nieoczekiwane, a po zakończonym dniu pracy przynosi poczucie satysfakcji. Według tej zasady 8-godzinny dzień pracy własnej najlepiej podzielić tak, aby dać sobie pięć godzin inten-

KORZYŚCI Z EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA CZASEM:

- ▶ realizacja zadań mniejszym nakładem sił,
- ▶ lepsza organizacja pracy własnej i zespołu,
- ▶ lepsze wyniki pracy i większa sprzedaż,
- ▶ mniej stresu i satysfakcja z pracy,
- ▶ większa motywacja do działania,
- ▶ więcej czasu na realizację ważniejszych zadań,
- ▶ mniej błędów popełnianych podczas realizacji zadań,
- ▶ konsekwencja: mniejsza presja i nacisk na wydajność pracy.

ZANIM DOKONASZ ZMIAN...

Planując czas pracy, warto zwrócić uwagę na kilka dodatkowych wyznaczników i zasad panujących w wielu firmach.

ZASADA 80/20

Jedną z zasad jest ta odkryta w XIX w. przez Wilfredo Pareto, znana jako Zasada Pareto lub Zasada 80/20. Na podstawie analizy danych statystycznych dochodów ludności we Włoszech stwierdził on, że 80% majątku Włoch jest w posiadaniu 20% mieszkańców kraju. Kilkadziesiąt lat później zauważono, że reguła ta znajduje zastosowanie w różnych dziedzinach życia. Zasada 80/20 w kontekście zarządzania czasem pracy oznacza, że niezależnie od ogólnej efektywności 80% działań przynosi zaledwie 20% przychodów całościowych. Co za tym idzie – warto przeanalizować, które z zadań przynoszą najwięcej efektów i im właśnie poświęcić więcej energii.

sywnej pracy, ponieważ kolejne godziny staną się marginesem bezpieczeństwa na nieprzewidziane czynności. Pojawienie się dodatkowego spotkania czy pilnej sprawy nie będzie wtedy tak bardzo deprymujące.

Przed dokonaniem zmian w firmie w zakresie czasu pracy zespołu należy przeanalizować pluse i minusy każdej zmiany. Nawet chcąc zwiększyć sprzedaż i efektywność pracowników, nie można zmieniać na siłę ich przyzwyczajzeń, o ile są dobre i przynoszą korzyści. Lepiej więc zająć się eliminacją złodziei czasu, wzmocnić własną pozycję i poprawić relacje w zespole oraz pamiętać, że najlepsze efekty osiąga się dzięki unikaniu słabej lub nadmiernej motywacji, która przez zwiększenie napięcia wpływa na obniżenie skuteczności w działaniach pracowników. Przedstawione wyżej metody mają na celu usprawnienie czasu pracy i wzrost efektywności sprzedaży, z takim zamiarem należy je więc stosować.

Kamil Machnik