

Руководство по проведению Полевого Обучения

Руководство по проведению Полевого Обучения

*«Дайте человеку рыбу, и Вы накормите его на день.
Научите человека ловить рыбу, и Вы обеспечите его
пропитанием на всю жизнь!»*

Цели Полевого Обучения: *развитие торговых представителей в полях на соответствие стандарту 8 шагов визита и сбор информации по ситуации в полях для выставления целей по развитию территории.*

Основные принципы проведения полевого обучения

Обязательно использовать блокнот для фиксации сказанного Торговым Представителем (далее по тексту «ТП») в режиме прямой речи. Помните, что выйдя из магазина, вы забываете 80% информации, необходимой Вам для дальнейшего разбора и приведения примеров для аргументации вашей обратной связи!

Действовать постепенно, используя успешное выполнение как средство поощрения. Но необходимо помнить, что поощряются конкретные факты.

Быть справедливым и терпеливым к чужим ошибкам. Вспомните себя!

Критику излагайте ясно и четко, но и оказывайте поддержку. Мало показать человеку, где у него проблема. Необходимо подсказать путь ее решения.

Соблюдение этих принципов способствует мотивации человека, созданию благоприятной атмосферы, побуждающей его к обучению и саморазвитию. И необходимо помнить и избегать те модели поведения и принципы, которые способны демотивировать.

Например:

-если Супервайзер (далее по тексту «SV») своим поведением и неоправданной критикой вызывает страх;

-если SV не проинформировал должным образом ТП о целях, задачах и сроках предстоящего полевого обучения;

-если SV недооценивает ТП, выказывая неуважением нетерпимость.

! Иными словами чего не должен делать супервайзер:

-работать над развитием всех навыков одновременно, за один рабочий день человек способен отработать максимум два навыка;

-быть нетерпимым к ошибкам;

-ставить завышенные задачи;

-не конкретизировать критику;

-не конкретизировать плюсы;

-не оказывать поддержки;

-не информировать не должным образом;

-вызывать страх, боязнь.

Поведение SV в Торговой точке:

Вмешательство в процесс визита:

Если оно не было оговорено заранее, может демотивировать ТП. ТП примет на веру то, что «никогда не сможет сделать это хорошо». Вмешиваясь в визит, SV берет инициативу общения с Клиентом в свои руки, тем самым, дескредитируя ТП. Это неизбежно повредит уверенности при проведении следующего визита.

Как можно вмешиваться?

-на демонстративном визите, когда SV на личном примере показывает тот или иной этап посещения, касающейся темы текущего полевого обучения;

-когда существует реальная угроза бизнесу Компании, материальным ценностям, здоровью;

-когда Вы договорились о Вашем вмешательстве заранее.

Но! Даже, когда Вы вмешались в визит, в последствии необходимо вернуть инициативу ТП. Необходимо помнить, что после представления SV уходит «в тень», не отвлекая на себя внимание, как ТП, так и Клиента.

Структура проведения полевого обучения

1. Планирование и подготовка

1.SV составляет план-график полевого обучения для своей команды и размещает его на стенде.

2.Минимум за 2 дня SV напоминает ТП о том, что им предстоит очередное совместное полевое обучение согласно плану-графику.

3.Для проведения полевого обучения SV должен иметь при себе заполненный бланк предыдущего полевого обучения ТП, чистый бланк «Отчет о полевом обучении ТП», стандарт 8 шагов визита, блокнот для записей детальной информации, чистый бланк «Индивидуальные задачи по развитию клиентов», заполненный бланк задач по развитию клиентов соответствующий территории ТП текущего дня.

4.SV создает спокойную и непринужденную атмосферу.

5.SV информирует ТП о системе оценки навыков во время полевого обучения.

6.SV обсуждает с ТП результаты саморазвития по целям с предыдущего полевого обучения.

7.SV подтверждает /согласовывает с ТП цели полевого обучения на текущий день (не более 2-х).

8.SV проверяет знания ТП по навыкам, поставленным в цели полевого обучения на текущий день (на основании конкретных примеров). В случае недостатка знаний SV дает свои комментарии и рекомендации.

9.SV договаривается с ТП о том, как ТП будет представлять Клиенту супервайзера (и др.сопровождающих), определяет правила совместной работы, напр., о необходимости вмешательства, договариваясь о системе сигналов.

10.SV проверяет готовность ТП к работе согласно стандартам полевого обучения по бланку «Отчет о полевом обучении ТП».

11.В день полевого обучения SV выезжает на маршрут совместно с ТП (*на его машине*) и в начале поездки после выезда из офиса, SV общается с ТП на нейтральные темы с целью снятия возможного напряжения.

2.Совместное посещение ТТ

перед ТТ

12.Перед визитом в каждую точку ТП описывает эту точку (отношения, объем продаж, ассортимент и т.п.), ставит цели на визит по SMART.

В ТТ

13.SV не оставляет ТП одного во время посещения ТТ.

14.В ходе посещения SV фиксирует в блокноте комментарии по поведенческим признакам (конкретные примеры: действие-результат, как положительные, так и недоработки и ошибки), демонстрируемым ТП, а также вносит в «Отчет о полевом обучении ТП» исполнение стандарта 8 шагов.

15. SV не вмешивается в работу ТП, за исключением заранее запланированного вмешательства.

16. При необходимости SV оказывает помощь и поддержку ТП по мерчендайзингу.

17. Если в ТТ есть моменты для улучшения в текущий визит (при ситуации, когда Клиент этого не может услышать), которые ТП не замечает, SV при помощи вопросов подводит его к решению для исправления ситуации незамедлительно (напр., переместить продукцию в лучшее место).

18. В бланк «Индивидуальные задачи по развитию клиентов» SV заносит информацию по улучшению ситуации в конкретной торговой точке (которую нельзя улучшить в текущий момент) для выставления целей на следующий визит.

На выходе из ТТ

19. После визита в каждую ТТ SV совместно с ТП подводят итоги по результатам достижения целей посещения, которые были выставлены ТП по SMART перед посещением ТТ. SV выясняет у ТП, какие цели ставит ТП на следующее посещение этой ТТ.

3. Промежуточная обратная связь

20. В случае первого полевого обучения нового ТП, когда до выезда в «поле» еще не были определены «цели полевого обучения на день», после посещения первых 2-3 ТТ, SV выделяет приоритетные шаги визита для отработки (не более 2-х), на которые в течение дня будет ставиться акцент, и дает обратную связь ТП в форме вопросов- над чем будем работать.

21. После каждых пяти визитов SV дает полноценную обратную связь по отработываемым навыкам (*при необходимости чаще*).

22. SV начинает обсуждение с похвалы/ ободрения по конкретным положительным фактам проведенных визитов в ТТ.

23. Сначала подводятся итоги полученных результатов по поставленным перед входом в ТТ целям SMART. Это является основанием для последующего анализа проявленных/ не проявленных навыков, как инструментов для достижения целей.

24. SV с помощью вопросов и стандартов подводит ТП к самостоятельной оценке своей деятельности и определению сторон, требующих развития.

25. Обсуждение SV основывает только на фактах, касающихся проведенных посещений.

26. SV с помощью вопросов вырабатывает с ТП взаимное соглашение о том, каким образом в следующих ТТ будут применять навыки, поставленные в цели полевого обучения на текущий день, чтобы повысить эффективность работы.

4. Подведение итогов дня (итоговая обратная связь)

27. После посещения всех ТТ по маршруту SV совместно с ТП возвращается в офис для проведения вечернего подведения итогов дня и предоставления обратной связи ТП, с которым проводилось полевое обучение (*при отсутствии возможности дать обратную связь в офисе-SV организует предоставление обратной связи в другом удобном месте, напр., в машине*).

28. По приезду в офис, SV проводит индивидуальные встречи с каждым ТП по итогам дня, в последнюю очередь дает обратную связь ТП, с которым проводилось полевое обучение.

29. Итоговая обратная связь предоставляется «тет-а-тет».

30. В начале предоставления обратной связи SV задает вопрос ТП по его впечатлениям о совместной работе (напр., «Что ты можешь сказать о нашей совместной работе в течение дня?», «Как ты оцениваешь результаты сегодняшней работы?», «Опиши свои впечатления по совместной работе» и т.д.).

31. Подведение итогов SV начинается с положительных моментов, продемонстрированных ТП за день.
32. Далее, еще раз проговариваются навыки, которые отрабатывались в течение дня, прогресс развития навыка, сложности, оценка ТП по результатам отработки с выставлением итоговой оценки (0-стандарт не выполняется, 1-выполняется частично, нужно улучшать, 2-стандарт выполняется). Итоговая оценка не должна быть дробной.
33. После этого SV проговаривает с ТП все шаги визита (за исключением 2-х, обсужденных ранее) на понимание и выставляет оценки со слов ТП, если его оценка объективна. В случае, если выставленные ТП оценки не соответствуют действительности, SV посредством предоставления аргументов из полей (записей в блокноте) и через вопросы подводит ТП к объективной оценке.
34. После выставления итоговых оценок с ТП проговариваются основные навыки, требующие дальнейшего развития, и вносятся в бланк «Отчет о полевом обучении ТП».
- 35.2 навыка выделяются для самостоятельного развития на период до следующего полевого обучения с занесением информации в соответствующее поле бланка «Отчет о полевом обучении ТП».
36. В поле «тема на следующее полевое обучение» прописываются навыки, которые будут являться «предметом» отработки шагов визита в следующее полевое обучение.
37. После того как подведены итоги по навыкам развития ТП, SV выставляет ТП цели по основным моментам для улучшения на анализируемой в текущий день территории, используя информацию зафиксированную в блокноте. Цели по улучшению ситуации на территории, заносятся в бланк «Индивидуальные задачи по развитию клиентов» с указанием планируемой даты выполнения.
38. Копия заполненного бланка «Отчет о полевом обучении ТП» выдается на руки ТП, оригинал подшивается в папку SV.
39. Подведение итогов SV заканчивает положительными моментами, продемонстрированными ТП в течение дня. SV благодарит ТП за совместное время работы, с пожеланием успеха в работе. Важно, чтобы ТП после предоставления обратной связи был в позитивном настроении и с четким пониманием того, над чем ему в ближайший период необходимо работать.
40. Выставленные в «Отчет о полевом обучении ТП» итоговые оценки SV заносит в бланк «Персональный файл ТП».
41. В день (+ в дни, когда определены дополнительные точки контроля за выполнением сложных/ важных задач) выполнения ТП поставленных задач по развитию территории (из бланка «Индивидуальные задачи по развитию клиентов») в режиме вечерней встречи SV проверяет факт выполнения этих задач.