

Handledning ”handlingsplan för lågpresterande säljare/konsulter”

Disposition

- 1. Inledning**
 - Kort introduktion
 - Några små råd

- 2. Handlingsplan 1**
 - Definiera problemet
 - Analysschema
 - Lågpresterare, vad menas, ex

- 3. Handlingsplan 2**
 - Dokumentation
 - Mål och normer
 - Vad har tidigare hänt
 - Individuell handlingsplan

- 4. Det svåra samtalet**

- 5. Sammanfattning**

1. Kort introduktion

Det händer ibland, att man har medarbetare som under en längre tid visat ett otillfredsställande resultat, eller i attityder och beteenden, uppträtt på ett oacceptabelt sätt.

När detta inträffar, så står Du, som arbetsledare, inför en av Dina svåraste situationer. Ingen människa tycker om att stå inför en annan person och framföra negativa – obehagliga sanningar.

Men det är varje arbetsledares ansvar att så tidigt som möjligt motverka och rätta till otillfredsställande resultat och beteenden, att analysera problemen, sätta in relevanta åtgärder och framför allt följa upp resultatet av åtgärderna.

Det är viktigt ur den anställdes och företagets synpunkt att de åtgärder som Du sätter in

- är de rätta,
- kommer i rätt tid,
- genomförs konsekvent,
- följs upp.

Några små råd när du står inför problemet

Hoppas och tro inte att medarbetare, utan Din hjälp, på ett eller annat sätt skall förbättra sitt resultat eller beteende.

Hoppas och tro inte att problemet snart skall bli flyttat till en annan avdelning.

Hoppas och tro inte att Du själv snart blir förflyttad till annan avdelning och kommer ifrån problemet.

Skjut inte problemet framför Dig bara för att det inte är normal tid för medarbetarsamtal.

2. Handlingsplan 1

Du har problemet – Nu krävs det handling!

Definiera problemet

Använd Dig gärna av problemlösningsprocessen i kvalitetskonceptet.

Du måste nu ta reda på vad det egentligen är som ”går/gått snett”:

Det hjälper inte att

- tala i generella termer
- ta fram isolerade händelser
- sätta tro till rykten eller vad som sägs ...
- engagera sig för mycket känslomässigt

Däremot hjälper det att

- ha fakta
- observera och se själv
- känna till speciella svaga områden
- veta hur stort problemet är
- vara lugn under samtalet

2. Analysera orsakerna

Efter det att Du definierat problemet blir nästa steg att hitta orsaken/orsakerna.

Använd Dig gärna av följande frågor!

Vet medarbetaren vad som förväntas av honom/henne?

Ja Nej

- Är mål, resultat etc klart definierade och kända?
- Känner medarbetaren till hur målen prioriteras och vikten företaget lägger vid dessa?
- Är regler och riktlinjer klart definierade och kända?
- Finns ”oskrivna lagar” och är dessa kända?
- Är han/hon medveten om att vi inte är nöjda med prestationen/beteendet?

När upptäckte Du att prestationen/beteendet var otillfredsställande?

Ja Nej

- Kom det gradvis eller plötsligt?
- Kan en speciell situation vara den utlösande faktorn?
- Har arbetsuppgiften eller anställningsförhållandet förändrats?
- Har kraven förändrats?
- Har det blivit några förändringar i samarbetet med mig och/eller andra?

Har medarbetaren fått tillräcklig introduktion/utbildning?

Ja Nej

- Var introduktionen tillfredsställande?
- Var han/hon medveten om förväntningarna som fanns på honom/henne under introduktionsperioden?
- Var utbildningen tillräckligt lång?
- Var instruktören, utbildaren tillräckligt kunnig?

Har medarbetaren fått tillräckligt stöd och hjälpmedel för att kunna utföra sina arbetsuppgifter?

Ja Nej

- Har han/hon all nödvändig information, hjälpmedel, material etc?
- Får han/hon nödvändigt stöd från Dig och andra?

Är det någon utomstående faktor som påverkar resultatet – beteendet?

Ja Nej

- Fungerar han/hon bra i gruppen – konflikter?
- Personliga problem – eller andra?
- Kan det vara ett attitydproblem?

Har medarbetaren rätt jobb?

Ja Nej

- Är arbetsuppgiften för svår?
- Hur klarade han/hon sina tidigare uppgifter?

2. Vad menar vi med lågprestation?

En norm för upprepad låg prestation inom försäljning kan vara:

- Att under ett kvartal inte ha uppnått 70 % av överenskommen kvota.

På motsvarande sätt kan man inom exempelvis service ställa normer och minimikrav, som sedan kommer att ligga till grund för bedömning av arbetsprestationen. Det är viktigt att målen/normerna är kvantifierade på något sätt.

Avvikelse från lägsta krav kan uppstå inom ett antal områden och vara av olika karaktär, frekvens och allvar.

Här är några exempel:

- passar inte tider
- intressekonflikt – attityd mot företaget
- fungerar inte i kund/leverantörskontakter
- drogmissbruk av något slag
- bryter mot säkerhetsregler, lagar, avtal etc
- trolöshet, ekonomiska brott etc
- brist på kunskaper

Medan vi värderar prestationen i en exempelvis tregradig skala, sker värderingen av avvikelsen i samband med att det uppdragas att någon passerat gränsen för det tillåtna. Var gränsen går anges i vissa fall i lagar och avtal, instruktioner, anställningsavtal mm i andra fall gäller praxis ”oskrivna lagar” inom företaget.

Dessa avvikelser/brott är ofta svåra att tackla, därför är försiktighet, men ändå beslutsamhet och konsekvens, nödvändiga.

Innan Du sätter in drastiska åtgärder som

- ***erinran***
- ***upsägning***
- ***avsked***

måste personalavdelningen kontaktas alt. högsta chef om personalavdelning inte finns.

3. Handlingsplan 2 och Dokumentation

För att Du som arbetsledare överhuvudtaget skall kunna göra en bedömning av prestationen och det personliga uppträdandet måste Du

- satt mål och resultatkrav gått igenom, kartlagt och dokumenterat vad som hänt hittills
- utforma en individuell handlingsplan som följs upp regelbundet.

Handlingsplanen fylls i av arbetsledaren, skrivs under av arbetsledaren och medarbetaren, och var och en tar sitt exemplar.

Vad har hänt tidigare?

Beskriv vad det är i medarbetarens arbetsresultat/beteende som är otillfredsställande.

Ange om möjligt:

- det uppnådda resultatet
händelser och reaktioner
tidpunkter när de inträffat
vad de inneburit för resultatet.

Ta upp vad som tidigare gjorts:

- För att meddela vederbörande om resultatet/avvikelserna.
Vilket stöd och hjälp till nödvändiga förbättringar som Du satt in.
- Har vederbörande förstått innebörden i budskapet och nödvändigheten av förbättringar?

Individuell handlingsplan

Vad menas med ”godkänt resultat”?

Beskriv så detaljerat som möjligt resultatkraven och vad som krävs av medarbetaren under perioden i form av attityder och beteenden. Det är ni tillsammans som kommer överens om ”godkänt resultat”.

Ange om möjligt allt i kvantitativa mål – undvik svepande formuleringar.

Anm. Det är viktigt att i handlingsplanen lägga in träning/utbildningsaktiviteter om detta är aktuellt. Det betyder att i samtalet med medarbetaren **skall** utbildningsstatus diskuteras, när detta kan vara ett problem visavi resultatet.

Beskriv så noggrant som möjligt vad medarbetaren skall göra, vilken insats Du som arbetsledare kommer att göra samt ange tider för avstämning och utvärdering.

OBS!

Du måste också hålla regelbunden kontakt med medarbetaren under mätperioden, stötta och tala om för denne ”hur han/hon ligger till”.

4. Det svåra samtalet

Några råd kring genomförandet av det svåra samtalet.

Hur lång tid bör medarbetaren få för att förbereda sig på?

- Ett par dagar.

Skall ”prestationssamtalen” skiljas från PU-samtalen?

- Ja, PU-samtalet bör ske i samband med den årliga planeringen av verksamheten.

Var beredd på att få invändningar?

- Be att få klarlägganden baserade på fakta.

Jag har inte tid med detta – Vad skall jag prioritera?

- Det här är till för att göra Ditt jobb som arbetsledare lättare och inte en ytterligare belastning för Dig.

Det gäller för Dig att förklara för medarbetaren att det är för dennes egen bästa Du gör detta.

Skall lön diskuteras under samtalet?

- Nej. Den diskussionen skall tas vid annat tillfälle. Samtalet kan bli för ”laddat” om lönen blandas in.

Hur lång tid bör medarbetaren få på sig för att förbättra sig?

- Bedöms från fall till fall, men minimum bör vara ett kvartal.

När skall handlingsplan avslutas

Avsluta handlingsplan när problemen inte funnits där under ett kvartal. Var ärliga och nöj er inte med att konstatera att resultaten gått upp ett kvartal. Det kanske hade varit dubbelt så bra om ”alla” problemen varit lösta.

Vad händer om det inte blir bättre?

Skulle det vara så att Du bedömer att den negativa trenden inte vänder under/efter "handlingsplanen" återstår bara avveckling/omplacering. Har Du gjort ett grundligt arbete i "handlingsplanen" är detta redan underlaget för vidare åtgärder.

Kontakta personalavdelningen eller högsta chef om personalavdelning saknas för den vidare hanteringen!

5. Sammanfattning

- Medarbetaren måste ha tydliga mål och inriktning för sitt arbete.
- Prestation mot mål måste följas upp regelbundet tillsammans med medarbetaren.
- Medarbetare måste förstå skillnaden mellan acceptabel och oacceptabel prestation.
- Medarbetaren skall inte behöva bli överraskad när du talar om att hans/hennes prestation inte är acceptabel.
- När förbättringsområden identifierats måste dessa diskuteras med den anställde.
- Starta handlingsplanen och sätt nya kortsiktiga mål tillsammans med medarbetaren. Detta kan innebära ytterligare träning/utbildning.
- Gör sambesök (om det gäller en säljare/serviceingenjör). Utvärdera hans/hennes färdigheter för att kunna stötta hjälpa.
- Dokumentera!