

על חשיבותה של הגדרת התפקיד

טובה מלמד גרשוני

נשאלתי/התבקשתי לאחרונה על ידי גרפולוגים שהצטרפו לאגודה בשנים האחרונות, לשתף אותם בניסיון שצברתי, והחלטתי להתחיל בנושא שבעיני הוא חשוב מאין כמוהו – הגדרת התפקיד.

הנה דוגמא:

קיבלתי את כתב היד של תומר המועמד לתפקיד של איש מכירות. הוא אמור להיות איש מכירות בחברה שמייצרת, משווקת ומתקינה דלתות. חוץ מהכתב עצמו, כמה פרטים אישיים וכמה מבחני עזר – חשוב לי לקבל מהלקוח הגדרת תפקיד ברורה או לערוך לעצמי רשימת תכונות וכישורים הנחוצים לתפקיד אליו הוא מיועד.

חשוב שכל איש מכירות יתברך בחוש עסקי, ביכולת וורבאלית, בחריצות ובהתמדה, יושר ואמינות, סדר ודיוק, באמביציה מבוססת הכנסה ותיגמול, שיהיה תקשורתי ומסוגל ליצור קשר בינאישי מהיר ומעורר אמון ועוד ועוד...

אבל, ישנם גורמים חשובים מאד נוספים, שאחראיים להתאמת והצלחת המועמד בתפקיד.

הנה כמה מהם:

- **אופי החברה** המסויימת (משפחתית וקטנה, או חברה גדולה, חברה אגרסיבית או סובלנית, מה רף הציפיות בחברה מהמועמד, כמה זמן למידה והבשלה מאפשרים לו וכד'. כאן אבדוק את מהירות הלמידה והתפיסה, יכולת ההסתגלות, הנכונות לקבל מרות או הצורך העז של איש המכירות בעצמאות, למשל.

- מי יהיה **הממונה** עליו: דמות סמכותית, אדם שמתערב בכל פרט ופרט או כזה שנותן יד חופשית, והאם היד חופשית מדי, מה רמת הפיקוח, כמה זמן יתנו לתומר שלנו זמן הסתגלות ולמידה של המוצר עצמו ושל המערכת ולקוחותיה,

ועוד. חשוב לבדוק עד כמה המועמד שלנו עצמאי, זקוק להכוונה או דרבון מדי פעם או מתקשה לקבל הנחיות ומרות, וכד'.

- האם תומר מיועד ל**עבודת שטח** (כאן עליו להיות הרבה יותר אקטיבי, יוזם, בעל תושיה, תיחכום, אדם שיש לו "רעב בעיניים וסכין בין השיניים") או שהוא יעבוד ב**אולם תצוגה/מכירות**, כשהלקוח מגיע אליו, זקוק למוצר שתומר מציע לו וכאן המכירה מתבססת על יכולת מכירה ושכנוע אך גם על השירות, יכולת ההקשבה והיכולת של המוכרן להתאים את המוצר לצורכי הלקוח שלו.

- עלי לדעת מראש האם יידרש תומר ל**מצוא את לקוחותיו בעצמו** (כשחשוב שיבין מהי אוכלוסיית הלקוחות של החברה, שידע לערוך פילוח שוק ולהשתמש באמצעים מגוונים למצוא את סוג הלקוחות שלו. ואולי הוא בר מזל ומזכירת המחלקה קיבלה ממנהל המחלקה את רשימת הלקוחות הפוטנציאליים וכבר ערכה לו פגישות עם הלקוחות...)

- **משך המכירה**: כשאתה מוכר בקבוקי קוקה קולה לקיוסקים – מספיק ללחוץ ידיים, לשאול את הלקוח מה שלומו ומה שלום אשתו, הילדים והכלב ולעבור מייד להזמנה. אך יש מוצרים שדורשים, מעבר להכרת המוצר, גם היכרות עמוקה והדדית של המוכר עם הלקוח, מכירה שמקדימים לה בניית אמון, מתן הסברים מפורטים, לא פעם גם מספר (והרבה) פגישות...

- **מהירות התיגמול**: כמה אנרגיה ועבודה נדרשות עד שתומר יראה את הבונוס בתלוש המשכורת שלו. יש מכירות שדורשות הרבה עבודה עד שניתן יהיה לסגור עיסקה (פה אבדוק את הסבלנות, האיפוק, היכולת לדחות סיפוקים, ראייה רחוקה טווח וכד' לעומת מי שזקוק לפידבק מיידי: חומרי (בונוס או סופ"ש במלון) או רגשי (הערכה, עניין בעבודה, אופציות קידום וכד').

- **גביה**: האם איש המכירות יהיה אחראי גם לגביית הכסף? כאן נבדוק את רמת השיטתיות והסדר, היושר החומרי, האסרטיביות הנעימה, הבטחון העצמי והנאמנות למערכת אותה הוא מייצג.

- **מה מייצר את המכירה:** כריזמה ונוכחות סוחפת של איש המכירות, שמשכיל להלהיב, למכור "חלום" לא רק מוצר בר קיימא. או הידע המוקדם של איש המכירות, ההיכרות והבנת המוצר הנמכר לפני ולפני?

- **מי קהל הלקוחות –** האם מדובר במוסדות (מלונות, מבנים ציבוריים או בתי ספר וכד'), כשכאן המגע הוא עם איש רכש שבדרך כלל הוא מתוחכם ומנוסה, לוחץ ומתמרן ותומר יידרש לגלות יכולת ניהול מו"מ ברמה גבוהה, גמישות אסרטיבית, ופיקחות וכד'). ואולי מדובר במכירה "מדלת אל דלת" (כשתומר יידרש כאן להיות נכון כיתות רגלים, שידע לגלות דבקות במשימה בצד נכונות לעבודה סיזיפית, "עור עבה" ויכולת לעמוד בתיסכול אך גם שתהיה לו היכולת לדבר עם כל אחד ובגובה העיניים...)

יש מכירות מיוחדות במינן – כשאיש המכירות, למשל, הוא גם זה שמספק את סחורה.

ברכב שלו מצויים המוצרים שימכור. פה נדרשים, חוץ מיכולת המכירה והשכנוע, הרעב להצלחה ושאפתנות אישית, נדרשים גם אישיות עצמאית, גם יכולת הנעה עצמית ומשמעת עצמית, חשובה היכולת לנהל עסק קטן, היכולת והנכונות לפתוח עסק פרטי (גם מבחינה כלכלית, אך גם נכונות ויכולת להתנהל מול הרשויות כמו מע"מ ומס הכנסה), ובנוסף, גם נכונות לעבודה פיזית (לחנות את הרכב, לפרוק סחורה, לשנע אותה לבית העסק וכד').

- **ההתאמת המוצר לאישיות המוכר** - אין איש המכירות בחברת הייטק דומה לאיש המכירות של תכשיטים או חומרי בניין, עבודה בתחום המדיקל או מכירת חבילות טיולים לחו"ל. כאן אמליץ ללקוח שלי ולמראיין לבדוק בשיחה עם המועמד את תחומי העניין שלו, השכלה קודמת, ניסיון קודם וכד'. אם זו קוסמטיקאית – כדאי, למשל, לבדוק את רמת האסתטיקה, ההיגיינה והטיפוח העצמי, ההקפדה על ניקיון אישי וכד'.

ולסיום,

להפתעתי, גיליתי שלא הכרחית להצלחה כאיש מכירות אישיות מוחצנת, המקרינה בטחון ואסרטיביות, בעלת יכולת ביטוי קולחת ומשכנעת או אנרגיות אינסופיות. גם אדם שקט ורגוע, סבלני ומנומס יכול להצליח במכירות.

הכל תלוי בהתאמה של המועמד לתפקיד, בהתייחס גם למרכיבים שמניתי כאן, לעיל.

ואני מניחה שיש עוד...