



Adaptacja nowopozyskanych sprzedawców do organizacji

**Mariusz Kołakowski
Dyrektor Sprzedaży
HIPP Polska Sp. z o.o.**

Manager Sprzedaży w procesie adaptacji

- Manager Sprzedaży pracuje z ludźmi i przez ludzi, pracuje z każdym, na każdym szczeblu, wewnątrz lub na zewnątrz organizacji – kto może przyczynić się do osiągnięcia celów organizacji.
- Praca z ludźmi i odpowiedzialność z tym związana stanowi punkt wyjścia do zrozumienia procesu adaptacji nowego sprzedawcy

○ czym będziemy mówić?

- jak (nie) zepsuć dobrego/nowego sprzedawcy na starcie
- jak nie tracić pieniędzy firmy
- jak przekazać nowemu sprzedawcy wszystkie niezbędne informacje organizacyjne pozwalające na efektywne realizowanie sprzedaży

adaptacja nowego sprzedawcy czyli...

- wprowadzenie, pokazywanie drogi
- końcowy etap selekcji i doboru pracowników realizowany w ramach procesu rekrutacyjnego
- proces przystosowania się jednostki lub grupy do funkcjonowania w zmienionym środowisku społecznym
- całkowita lub częściowa reorientacja psychologiczna jednostki, polegająca na przyjęciu wartości i norm, sposobów definiowania sytuacji oraz wzorów zachowań obowiązujących w danym środowisku

miejsce procesów adaptacyjnych w firmie

Analiza potrzeb kadrowych

Opis stanowiska pracy

Profil kompetencyjny kandydata

Sposób formułowania ogłoszenia prasowego

Selekcja wstępna

Rozmowa kwalifikacyjna

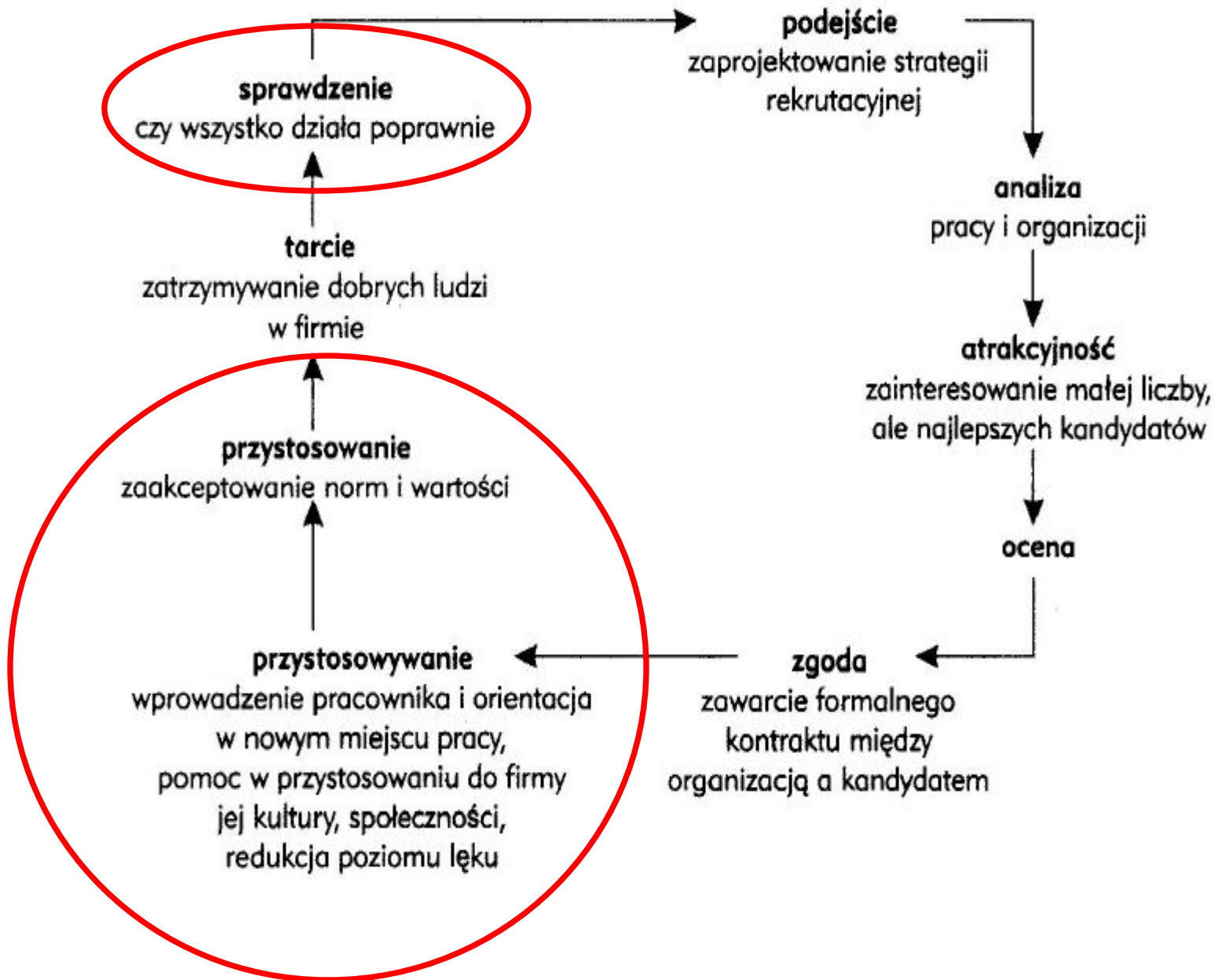
Podjęcie decyzji o zatrudnieniu kandydata

Uruchomienie procesu adaptacji

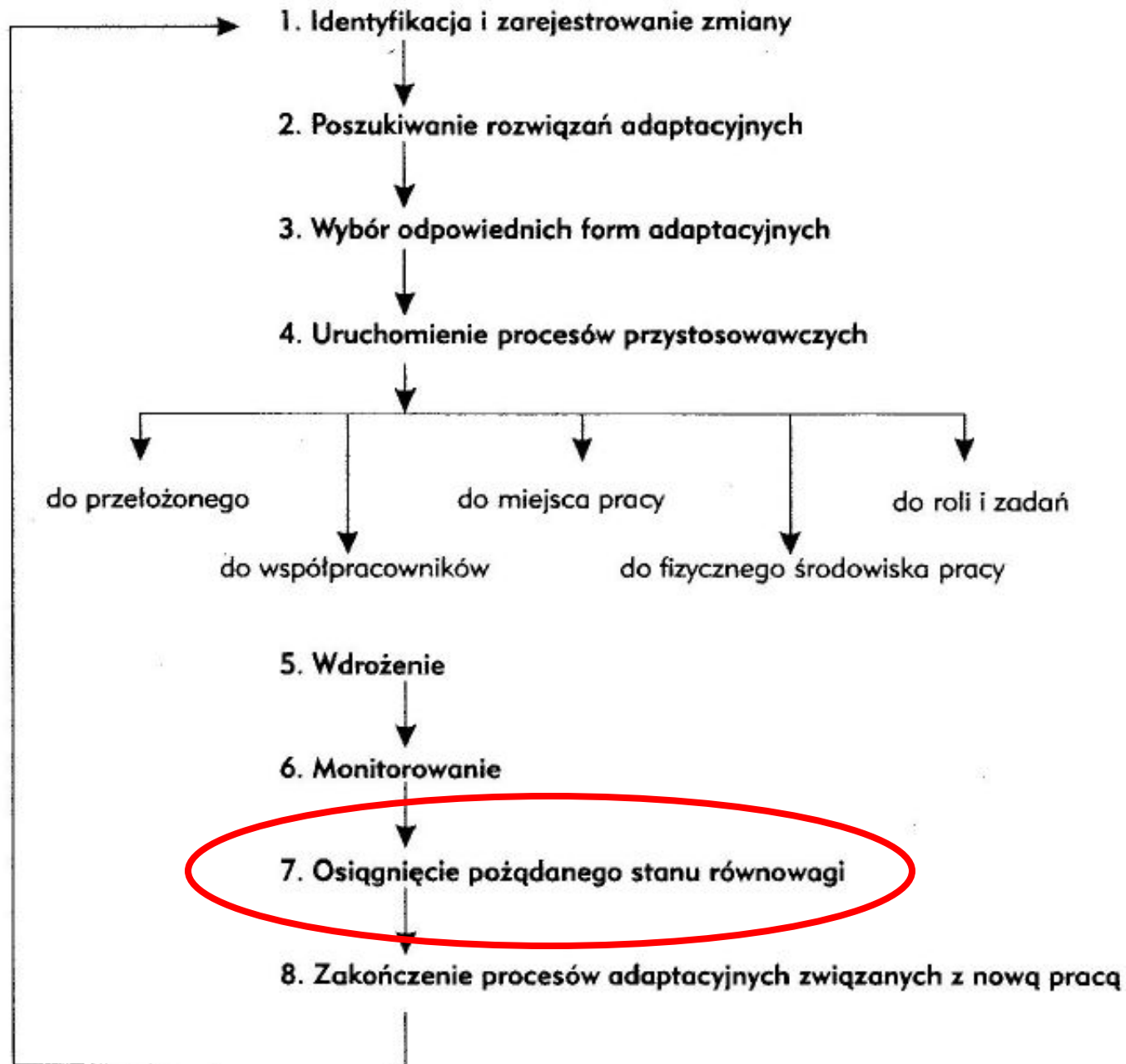
Przykładowy opis stanowiska pracy

- [ASM OPIS.pdf](#)

cykl rekrutacyjny



Schemat przebiegu procesu adaptacyjnego



Teoria równowagi organizacyjnej J.G. Marcha i H.A. Simona

- pracownik wchodzący do organizacji oferuje swoje kwalifikacje, umiejętności i zaangażowanie, a w zamian oczekuje rekompensaty.
- organizacja przyjmując pracownika wierzy, że dokonała najlepszego wyboru i pragnie docenić zaoferowany wkład

Efekt procesu adaptacji – porażka lub sukces

4 formy przystosowania zawodowego:

- przystosowanie pełne – gdy pracownik jest przydatny i czerpie satysfakcję z pracy
- przystosowanie zewnętrzne – gdy pracownik jest przydatny, ale praca nie dostarcza mu satysfakcji
- przystosowanie wewnętrzne – gdy przydatność pracownika jest znikoma, ale praca dostarcza mu satysfakcji
- brak przystosowania – gdy pracownik nie jest przydatny i praca nie dostarcza mu satysfakcji

podejście większości managerów do adaptacji nowych sprzedawców



Skok na głęboką wodę

podjęcie większości managerów do adaptacji nowych sprzedawców



wprowadzenie pracownika do organizacji bez procesu adaptacji, to jak danie samochodu kierowcy bez prawa jazdy
SZKODY SĄ PEWNE

podejście większości managerów do adaptacji nowych sprzedawców

- wydaje nam się, że:
- jeśli pokonaliśmy takie przeszkody jak niewielka ilość odpowiednich kandydatów, ich zbyt wysokie oczekiwania płacowe, odległe terminy rozpoczęcia pracy, formalności związane z podpisaniem umowy, badaniami lekarskimi, szkoleniami bhp, etc., to...
- spełniliśmy oczekiwania nowego pracownika i rozpocznie on pracę z odpowiednim zaangażowaniem i umiejętnościami
- tak się nam tylko wydaje!

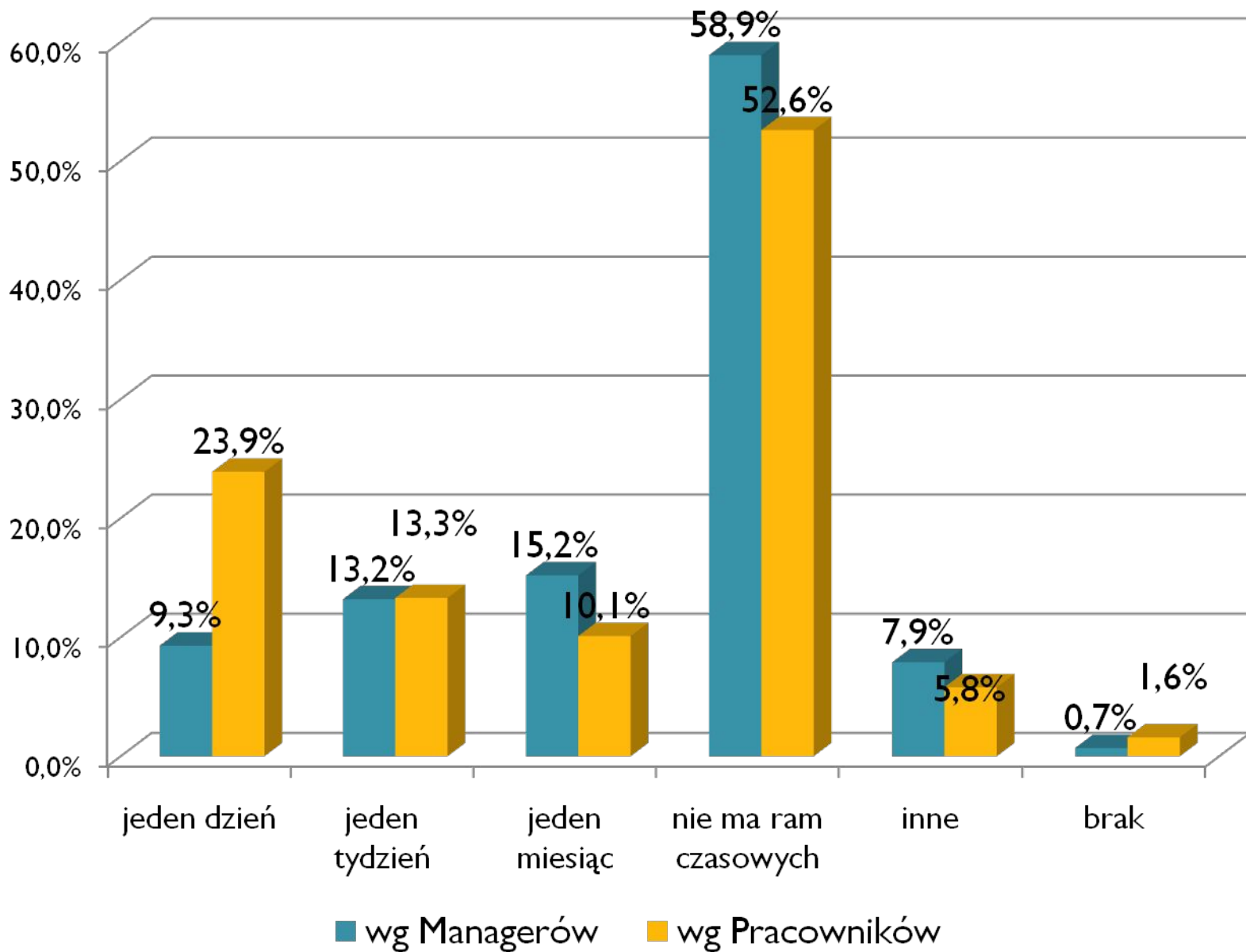
czy większość się myli?

- to prawda, że nowy sprzedawca jest mocno zmotywowany do dużego wysiłku
- to prawda, że jest nastawiony pozytywnie, bo
- skoro już podjął tę decyzję, zazwyczaj również wiele sobie po nowej pracy obiecuje
- ale prawdą jest również, iż
- sprzedawcy najczęściej zmieniają pracę podczas pierwszych 12 miesięcy zatrudnienia

cel i znaczenie adaptacji społeczno-zawodowej

- Doprowadzenie do osiągnięcia w możliwie najkrótszym czasie pełnego zaangażowania i efektywności działań nowo zatrudnionego pracownika, przekazanie wzorów zachowań wymaganych w przyszłości

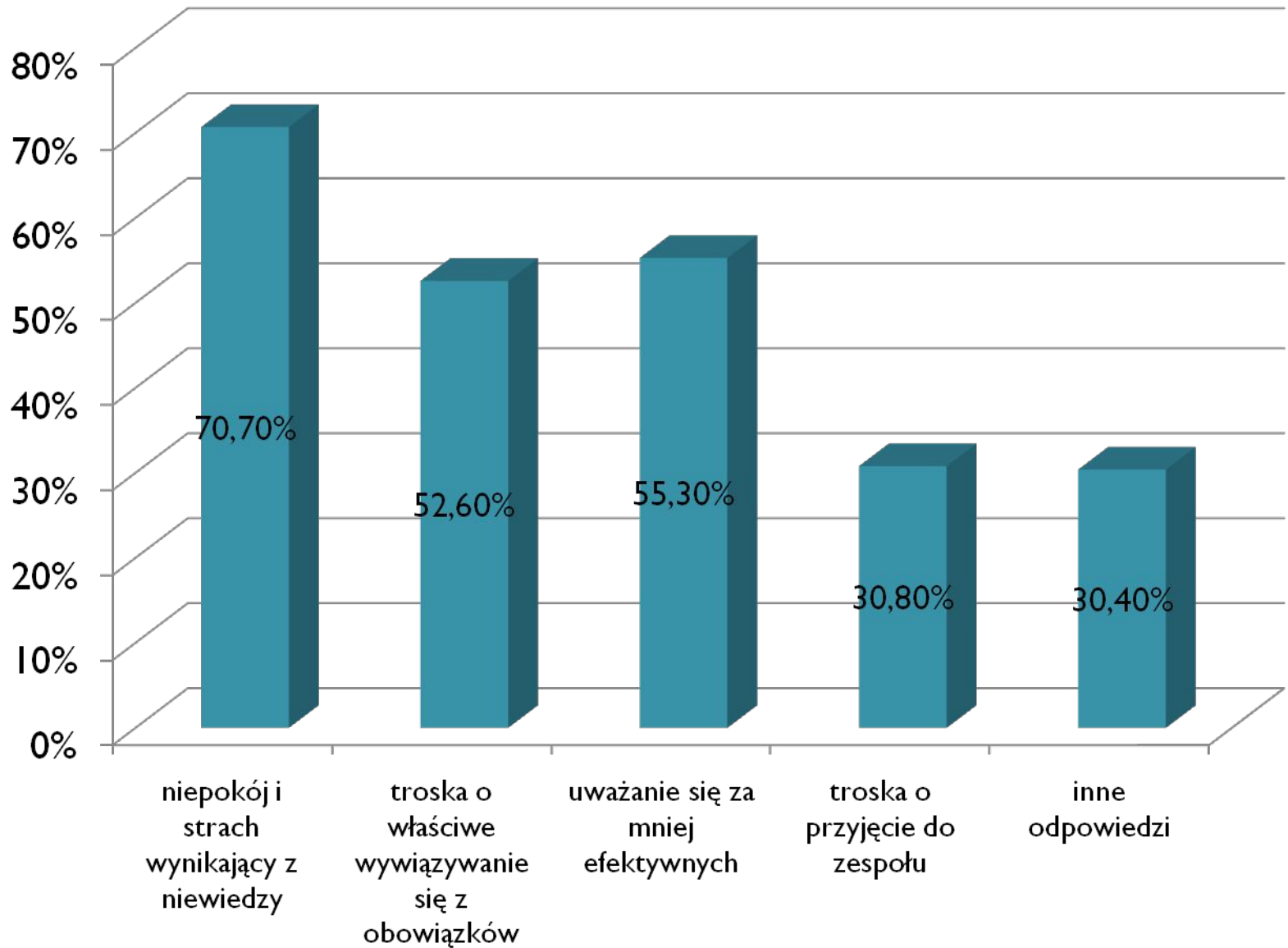
Ile czasu trwa proces adaptacji?



Po co proces adaptacji pracownikowi?

- Minimalizacja syndromu nowo zatrudnionego:
 - Niepewność
 - Pesymizm
 - Wyczerpanie
 - Nerwowość
 - Zagubienie
 - Strach i zaniepokojenie
 - Poczucie zagrożenia
 - Silne poczucie winy (pracownik nie może podjąć ilości i terminowości zadań)
 - Przyjęcie postawy pasywnej
 - alienacja

Odczucia nowych pracowników w pierwszych dniach pracy



Po co proces adaptacji pracownikowi?

- Minimalizacja syndromu weekendowego:
 - Nieustanne myślenie o pracy
 - Napięcie emocjonalne
 - Problem ze snem i koncentracją
 - Bóle głowy i kręgosłupa
 - Częstsze zachorowania w dni wolne od pracy

Po co proces adaptacji pracownikowi?

- inne:
 - Problemy z selekcją informacji i ich transformacją
 - Brak poczucia komfortu w pracy
 - Przerzucanie odpowiedzialności na innych
 - Konflikty i nieporozumienia z przełożonym i współpracownikami
 - Wydłużenie procesu integracji z innymi pracownikami
 - Frustracja i niezadowolenie z pracy
 - Rozdźwięk pomiędzy rolą zawodową a postawą pracownika
 - Budowanie swojego wizerunku poprzez kłamstwo
 - Rezygnacja z pracy

przyczyny fluktuacji nowo przyjętych pracowników wg Managerów i Pracowników.

Skala od 0 (małe znaczenie), do 3 (bardzo duże znaczenie)

powód	manager	sprzedawca	różnica
nieumiejętność dopasowania się do kultury	2,1	2,1	0
nieumiejętność dopasowania się do współpracowników	2,1	1,7	0,4
dysonans między oczekiwaniami i rzeczywistością	2,5	2,9	-0,4
przydzielanie zbyt łatwych lub zbyt trudnych zadań	2	2,3	-0,3
"rzucanie pracownika na głęboką wodę"	2,1	2,8	-0,7
niewielkie możliwości szkolenia	1,6	2,3	-0,7
niedociągnięcia systemu komunikacyjnego	1,7	2,6	-0,9

Skutki braku zorganizowanego procesu adaptacji dla pracodawcy

- Niskie wyniki
- Wykonywanie pracy metodą prób i błędów
- Dłuższe przygotowywanie się do zadań
- Powrót pracownika do wcześniejszych faz uczenia
- Brak oczekiwanej skuteczności i efektywności
- Wydłużenie czasu realizacji zadań (pracownik szuka informacji na własną rękę)
- Wypadki i awarie
- Absencje pracowników wpływające na całość kosztów
- Konflikty i pogorszenie stosunków między pracownikami
- Odejście pracownika i związane z tym koszty

Koszty ponoszone przez firmę w wyniku odejścia nowego sprzedawcy	koszt
1. Rekrutacja (suma kosztów)	8130
1.1. ogłoszenie prasowe	1800
1.2. selekcja ofert (200 aplikacji)	590
1.3. koszty administracyjne (np. kontakt telefoniczny z kandydatami)	460
1.4. testy (10 kandydatów)	3280
1.5. rozmowa kwalifikacyjna (10 kandydatów x 1h = 10h)	2000
2. Inne koszty (suma kosztów)	6500
2.1 koszty używania samochodu służbowego	1800
2.2 koszty wypowiedzenia umowy (2 tygodnie w przypadku 3 miesięcznego okresu próbnego)	1200
2.3. koszty postępowań sądowych (wartość średnia na 1 pracownika)	500
2.4. koszty ogólnozakładowe (badania lekarskie, ubrania, obsługa administracyjna)	3000
3. Koszty odroczone w wyniku braku wprowadzenia na stanowisko (utracone możliwości np. utrata klientów)	?
CAŁKOWITY KOSZT BEZ POZYCJI 2.4	14630

Skutki spontanicznego i zorganizowanego wprowadzenia do pracy

skutek	Wprowadzenie spontaniczne	Wprowadzenie zorganizowane
Czas procesu adaptacyjnego	Dłuższy	Krótszy
Kształtowanie u pracownika negatywnych nawyków	Większe	Mniejsze
Wywiązywanie się z zadań i obowiązków	Mniejsze	Większe
stres	Większy	Mniejszy
Stopień integracji pracownika z systemem pracy	Mniejszy	Większy
Stopień integracji pracownika z przełożonym	Mniejszy	Większy
Stopień integracji pracownika z zespołem	Mniejszy	Większy

do czego przystosowuje się nowy pracownik?

- przystosowanie do przełożonego
- przystosowanie do wykonywania określonych zadań i ról,
- przystosowanie do środowiska pracy, tj. fizycznych i społecznych warunków pracy
- brak akceptacji ze strony grupy prowadzi do wycofania się lub zamknięcia się w sobie pracownika. Taki nie zaakceptowany członek grupy zaczyna - po pewnym czasie - przeszkadzać w pracy i w życiu zespołu/organizacji.

przystosowanie do przełożonego – model idealny

- manager sprzedaży ma umożliwić sprzedawcy wejście do zespołu, przydzielić mu zadania i wskazać obowiązki, pomóc w zaakceptowaniu nowej roli oraz zapewnić skuteczność w osiągnięciu założonych celów
- sprzedawca powinien zaakceptować nałożony na niego zakres obowiązków, a w razie pojawiających się wątpliwości zwrócić się do swojego przełożonego

od czego zależy szybkie przystosowanie do przełożonego?

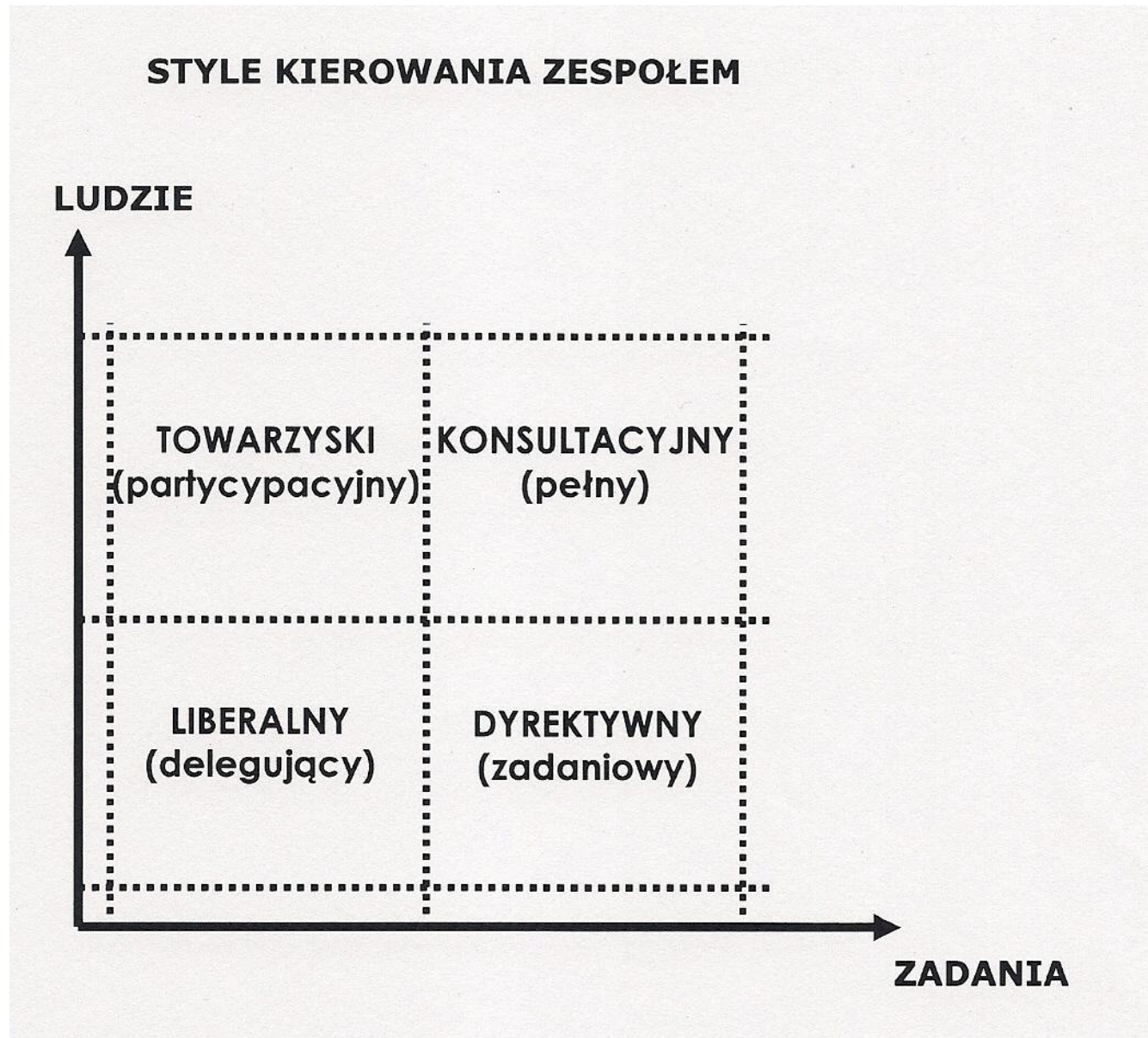
- Umiejętności managera (głównie społeczne np. rozpoznawanie potrzeb, wyrozumiałość dla popełnianych błędów,)
- Cechy osobiste managera (odpowiedzialność, dyspozycyjność)
- Styl kierowania managera
- Sposób motywowania podwładnych
- Autorytetu managera
- Sposobu i stylu komunikowania managera

Styl kierowania

- Niewłaściwy styl kierowania powoduje, że nowy sprzedawca zaczyna:
 - ukrywać błędy
 - buduje tylko własny wizerunek
 - opiera się na kłamstwie
 - boi się konsekwencji
 - nie podejmuje decyzji

 - jaki jest Twój styl kierowania?
 - dostosowujesz swój styl kierowania do kompetencji i motywacji nowego pracownika?
- (test)

Style kierowania zespołem



Style kierowania zespołem

- Styl kierowania można rozpatrywać jako kombinację dwóch wymiarów:
- TROSKA O ZADANIA (wymiar produkcyjny) menedżer wykazuje zainteresowanie pracą wykonywaną przez swoich podwładnych i jej wynikami, troszczy się o zadanie i o efekty pracy.
- TROSKA O LUDZI (wymiar ludzki) - menedżer jest zainteresowany swoimi pracownikami, dba o nich, o ich dobre samopoczucie i dobrą atmosferę pracy. Szanuje indywidualność podwładnych i dba o dobre relacje z nimi.
- Kombinacja dwóch wymienionych wymiarów tworzy styl kierowania, w jakim najczęściej funkcjonujemy jako managerowie sprzedaży

Styl dyrektywny

- Uwaga lidera jest skierowana głównie na wydajność i jakość pracy podwładnych.
- Kierownik o tym stylu często wydaje polecenia i kontroluje wykonane zadania, dając małą swobodę osobom kierowanym. Nie jest dla niego istotna atmosfera w grupie, ani relacje wśród podwładnych.
- lider wyznacza cele i zadania
- wskazuje sposób realizacji zadań
- określa standardy i normy wydajności
- wyznacza terminy realizacji zadań
- ściśle kontroluje pracę podwładnych
- koryguje błędy, egzekwuje decyzje

Styl konsultacyjny (pełny)

- Osoby wybierające ten styl charakteryzują się zarówno silnym naciskiem na produktywność, jak i na zrozumienie pracowników. Kierownik dba o produktywność zespołu, sprawdza wywiązywanie się z zadań i obowiązków, ale jednocześnie stara się zapewnić sprzyjającą atmosferę pracy.
- lider wyznacza cele i zadania
- wysłuchuje opinii i pomysłów
- prowadzi dyskusję z pracownikami
- zachęca do pracy zespołowej
- utrzymuje partnerskie stosunki z pracownikami
- podejmuje ostateczną decyzję

Styl towarzyski (partycypacyjny)

- Osoba, która wybiera ten sposób kierowania grupą, większość swojej uwagi koncentruje na stworzeniu miłej atmosfery pracy. Stara się okazywać zrozumienie i aprobatę pracownikom, natomiast dużo mniej energii kieruje na kontrolę efektów pracy.
- lider wyjaśnia zespołowi sytuację, cele
- zachęca zespół do podawania pomysłów
- lider podejmuje decyzje wspólnie z zespołem
- zachęca do podejmowania odpowiedzialności
- pracownicy podejmują bieżące decyzje podczas realizacji zadania
- lider dodaje wiary i mobilizuje

Styl liberalny (delegacyjny)

- Kierownik preferujący ten styl to osoba, która pozostawia swoim podwładnym bardzo dużą swobodę. Osoby mu podległe muszą radzić sobie samodzielnie w wykonywaniu obowiązków. Kierownik nie ingeruje lub w małym stopniu - w atmosferę i stosunki pomiędzy członkami jego grupy.
- lider wyznacza cele długoterminowe
- lider przekazuje uprawnienia i odpowiedzialność
- pracownicy ustalają sposób realizacji celów
- zespół podejmuje bieżące decyzje i rozwiązuje problemy
- lider pozostawia swobodę i nie ingeruje
- lider mobilizuje, zachęca i udziela pomoc

Nieodpowiedni styl kierowania

- Problem, który stwarzają toksyczni, narcystyczni, wybuchowi, autorytarni managerowie sprzedaży to jeden z podstawowych problemów w budowaniu właściwych relacji nowego sprzedawcy z przełożonym.
- Często popełniamy typowe błędy w zarządzaniu ludźmi wobec nowych sprzedawców

Typowe błędy – efekt resoru

- Występuje wtedy, gdy za pomocą nacisku, przymusu, nakazu, agresji itp. Próbujemy kogoś nakłonić do zmiany jego zachowania.
- W ten sposób możemy oczywiście uzyskać pożądane przez nas efekty, ale gdy zaprzestaniemy presji i kontroli, poprzednie zachowanie podwładnego powróci na swoje dawne miejsce i znów będziemy w punkcie wyjścia.
- Działania podwładnych można porównać do działania resoru samochodowego, który pod wpływem nacisku rozciąga się, ale gdy presja ustępuje wraca do poprzedniej początkowej pozycji.



Typowe błędy – efekt pękniętego resoru

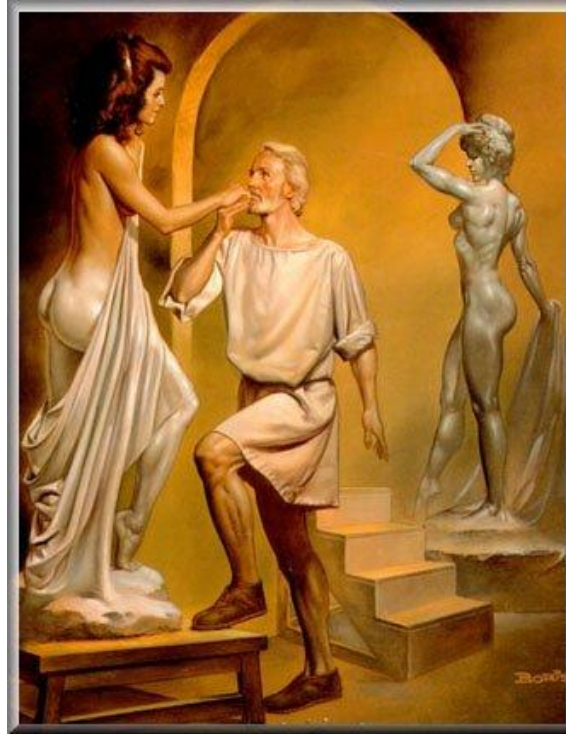


- Przy każdym zastosowaniu bardzo silnej presji lub kary (np. niewspółmiernej do przewiny lub błędu) w pracowniku ginie część pozytywnego nastawienia do firmy.
- Przy każdym ataku na poczucie jego własnej wartości, szacunku do samego siebie lub jego kompetencji, ginie trochę radości z pracy i gotowości bycia uczynnym wobec agresora.
- Za każdym razem, gdy nasz sprzedawca dostrzega, że nie wysłuchujemy go, że mu przerywamy, nie okazujemy mu szacunku, on trochę umiera - dla nas i dla firmy.

Typowe błędy – efekt pękniętego resoru cd.

- Każda sytuacja agresywnej presji niszczy w jakiejś mierze moralność pracy, chęć do nauki, zdolność myślenia i twórczej współpracy. Dzieje się tak, gdy podwładny nie może skierować swojej energii na interesujący proces pracy, ponieważ musi inwestować ją w obronę własnej pozycji lub bojowe manewry.
- W rezultacie, jeżeli wobec wzmagających się obron pracownika rośnie presja ze strony szefa, może nastąpić załamanie obron - pęknięcie resoru, co oznacza utratę pracownika dla firmy, fatalną atmosferę w zespole i jak najgorszą opinię o szefie.
- Największą wydajność uzyskuje się u ludzi, którzy zamiast strachu przed krytyką, przeżywają radość z uczestniczenia w trudnych zadaniach.

Typowe błędy – efekt Pigmaliona



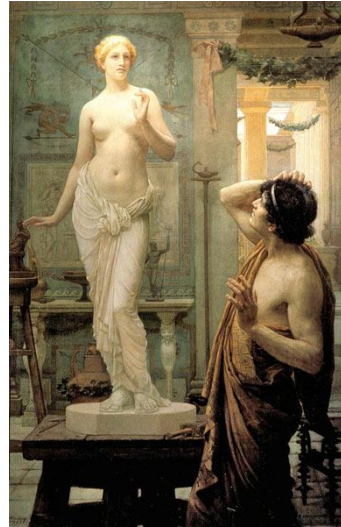
- Pigmalion był rzeźbiarzem, który zakochał się w wykutej przez siebie postaci kobiety. Nazwał ją Galatea. Bogini miłości Afrodyta wzruszona szczerym uczuciem Pigmaliona, pobudziła Galateę do życia.
- Termin "efekt Pigmaliona" przeniesiony na obszar zarządzania oznacza, że kierownik kształtuje swoich podwładnych zgodnie z wewnętrznymi sędami na ich temat.

Typowe błędy – efekt Pigmaliona cd.



- To, czego spodziewamy się po człowieku, decyduje często o jego działaniu.
- Gdy oczekujemy bardzo dobrych efektów od naszego pracownika, otrzymuje on od nas więcej wsparcia emocjonalnego niż inni podwładni. Ludzie, o których dobrze myślimy, również otrzymują od nas więcej, poświęcamy im, bowiem więcej czasu niż tym, którzy nas nie interesują.

Typowe błędy – efekt Pigmaliona cd.



- Ludzie uważani za sympatycznych lub uzdolnionych odczuwają nasze reakcje i starają się zasłużyć na szacunek i nagrody.
- Gdy od ludzi oczekujemy wysokich wyników, często nieświadomie udzielamy im różnorakiej pomocy, aby mogli te rezultaty osiągnąć.
- Jeżeli nie wierzymy w zdolności i dobre chęci pracownika, jesteśmy nastawieni na wyłapywanie jego błędów i niepowodzeń.
- W efekcie pracownik "Pigmaliona" staje się kopią jego negatywnych lub pozytywnych wzmocnień, oczekiwań i nastawień.

Typowe błędy – syndrom odgłosu piły



- Syndrom ten odnosi się do tych kierowników, którzy nie mają zaufania do samych siebie i własnych kompetencji kierowniczych. Są to ci, którzy bacznie śledzą, czy już nie słychać "odgłosu piły", to znaczy, czy już ktoś nie próbuje podpiłować krzesła lub gałęzi, na której siedzą.
- Tego typu kierownicy ograniczają awanse i rozwój najbardziej uzdolnionych pracowników. Osoby kreatywne, zaangażowane, dynamiczne są dla nich najbardziej zagrażające.
- Efektem jest potęgowanie w zespole nastrojów "otoczonej twierdzy", "samotnej wyspy", wokół której zbierają się wrogowie czyhający na potknięcia i błędy.
- W rezultacie członkowie zespołu koncentrują się na nieufności i podejrzliwości wobec siebie, jednocześnie dzieląc pracowników na swoich, czyli posłusznych, nie zagrażających i obcych, czyli wrogów.

Typowe błędy – syndrom Narcyza



- Niektórzy kierownicy sądzą, że tylko ich osobisty udział w realizacji zadań gwarantuje sukces. Ten błąd popełniają osoby bardzo dumne z siebie, zapatrzone we własne kompetencje i możliwości.

Typowe błędy – syndrom Narcyza

- Mają tak wysokie mniemanie o sobie, że starają się występować przed podwładnymi w roli mistrza - doskonałego wzoru do naśladowania.
- W związku z tym, bardzo dokładnie kontrolują poczynania podwładnych, a czasem wręcz wyręczają ich w wypełnianiu obowiązków.
- Typowymi wskaźnikami tego typu postawy są stwierdzenia szefa: "Ja to załatwię ...", "Osobiście się tym zajmę ...", "Biorę to na siebie ...".
- Często tylko "zielone światło" ze strony szefa, czyli jego bezpośrednie zainteresowanie daną sprawą, w ogóle uruchamia działania związane z jej realizacją.
- Wszystko odbywa się na "ręcznym sterowaniu" a pracownicy obawiają się podejmować decyzje, których nie firmuje szef.



Typowe błędy – syndrom Narcyza cd.

- Podwładni z biegiem czasu dochodzą do wniosku, że są mało kompetentni, nieodpowiedzialni, za mało energiczni, aby wykonywać powierzone im zadania i z każdym najdrobniejszym problemem udają się wprost do kierownika.
- Zamiast rozwijać się, bardzo ograniczają swoje kompetencje i działania, są niepewni siebie, zaczynają obawiać się odpowiedzialności.
- Tymczasem szef, obciążony nadmiernie obowiązkami, w pewnym momencie staje twarzą w twarz z poważną niewydolnością własnego organizmu.



Typowe błędy – syndrom księcia Edwarda



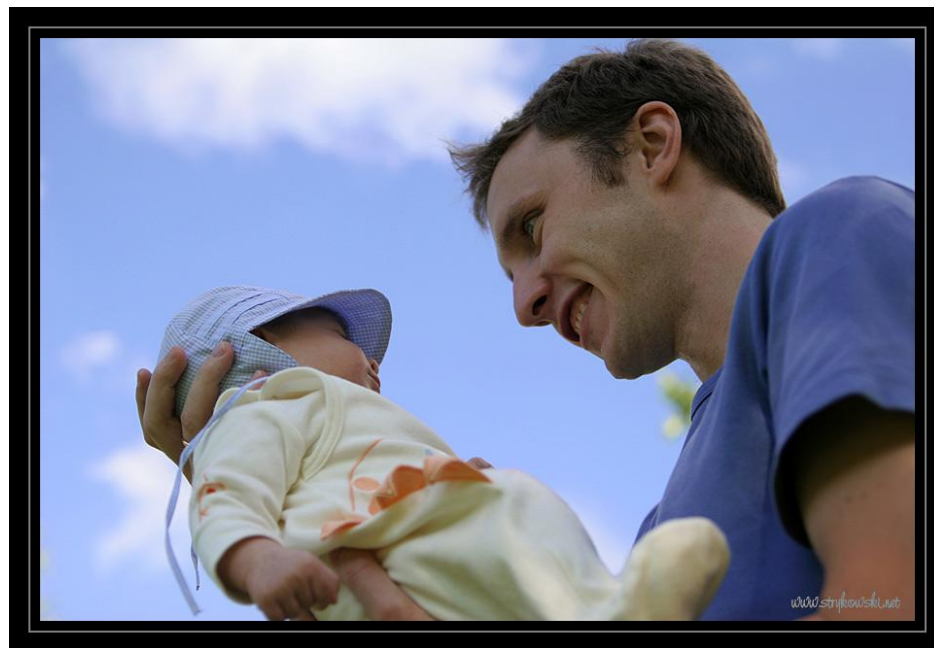
- Księżę Edward to mąż królowej brytyjskiej Elżbiety II. Jej tytuł w tłumaczeniu polskim jest mylący, gdyż w istocie to Elżbieta jest królem Wielkiej Brytanii, czyli głównym monarchą.

Typowe błędy – syndrom księcia Edwarda

- W odniesieniu do warunków biznesowych syndrom ten oznacza menedżera bez władzy. Szef taki ma tendencję do zastaniania się decyzjami innych szefów. Stara się nie brać odpowiedzialności za żadne kluczowe decyzje, a w kwestiach spornych zastania się swoim zwierzchnikiem, zarządem, procedurami, etc.
- W ważnych kwestiach zwleka, konsultuje się, upewnia a mniej ważne pozostawia swemu losowi, bądź spycha na podwładnych.
- Nastawiony jest na "piastowanie swojej funkcji", co w istocie czyni go w oczach pracowników pozbawionym autorytetu figurantem i kiedy przychodzi konieczność wzbudzenia respektu, wyegzekwowania działań - ludzie wzruszają ramionami i nie biorą decyzji szefa na poważnie.

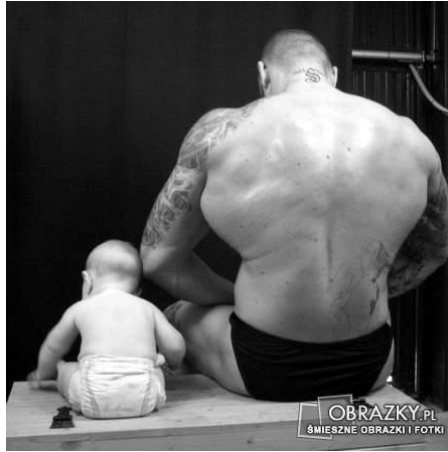


Typowe błędy – syndrom dobrego ojca



- To zjawisko polegające na nadmiernej opiekuńczości szefa wobec podwładnych, ale także dźwignia pełni odpowiedzialności za wszystkie, nawet nieistotne działania.

Typowe błędy – syndrom dobrego ojca cd.



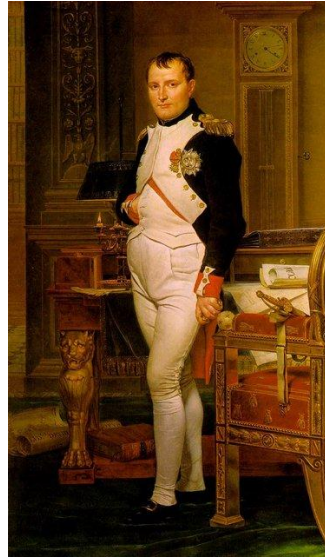
- Bywa, że kierownik taki zaciera granice pomiędzy obszarem służbowym i prywatnym. Staje się ważny, niezastąpiony i ceniony jako autorytet moralny i emocjonalny, natomiast kompetencje merytoryczne schodzą na plan dalszy.
- To nieszczęście wielu organizacji, w których rola lidera była początkowo bardzo znacząca, natomiast organizacja przestała się rozwijać wraz z liderami, gdyż skupiła się na podtrzymywaniu satysfakcjonujących więzi w miejsce rozwoju konkurencyjnej produkcji, obsługi, zarządzania.

Typowe błędy – syndrom dobrego ojca cd.



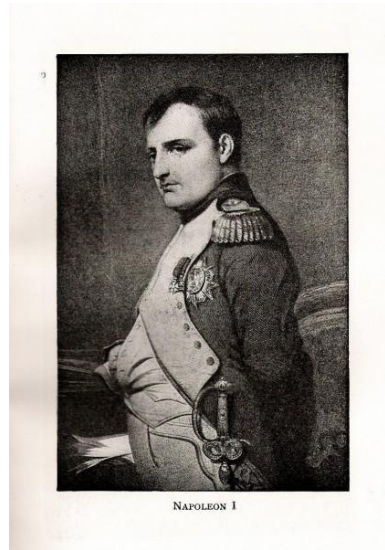
- Lider taki chce być lubiany i jest lubiany przez swoją załogę, jednak za cenę nieustannych kompromisów pomiędzy zadaniami formalnymi a prywatnymi oczekiwaniami personelu.
- Buduje miłą opiekuńczą atmosferę za cenę infantylizowania postawy pracowników, którzy w pewnym momencie bardziej oczekują opieki, zrozumienia, dostarczania gotowych rozwiązań niż rozwoju, samodzielności.
- Pracownicy, zatem zaczynają funkcjonować w organizacji na podobnych zasadach jak dzieci w rodzinie koncentrując się na swoich osobistych relacjach z szefem - buntowaniu, uleganiu, odgrywaniu roli ukochanego dziecka, sprawianiu satysfakcji szefowi itp.

Typowe błędy – syndrom Napoleona



- Charakteryzuje się, niekiedy w karykaturalnej postaci, zjawiskami przypominającym funkcjonowanie Napoleona Bonapartego.
- Szef taki ma tendencje do szarżowania, czyli podejmowania ryzykownych decyzji, często nie konsultowanych z członkami zespołu pracowniczego i nierzadko wbrew opiniom innych. Jest uparty i przekonany do swoich racji, często aż do momentu klęski lub niepowodzenia, ale nawet wtedy nie potrafi przyznać się do złej oceny sytuacji.

Typowe błędy – syndrom Napoleona



- Raczej szuka winnych, oskarża pracowników o złą wolę, opieszałość lub brak dostatecznego zaangażowania w jego pomysły.
- Ponadto jest to osoba, która szybciej działa niż mówi, szybciej mówi niż myśli. Bywa, że zajmuje się kilkoma sprawami jednocześnie, wprowadzając wokół siebie poczucie chaosu, z jednoczesnym wrażeniem pracowników, że tylko szef rozumie ów chaos, jest nad nim w stanie zapanować i tylko on wie "dokąd to wszystko zmierza".

Typowe błędy – syndrom Napoleona



- Efekt takiej postawy jest łatwy do przewidzenia. Początkowo szef odbierany jest jak wódz, który pociąga za sobą pracowników, jednak przy rosnącym skomplikowaniu zadań, szef gubi się a pracownicy demotywują i tracą identyfikację z celami firmy.
- Rośnie napięcie. Pojawiają się oskarżenia i poszukiwanie winnych a Waterloo takiego szefa staje się nieuniknione.

klucz do sukcesu - sposób i styl komunikowania z nowym sprzedawcą



- Komunikacja jest czynnikiem kluczowym w procesie adaptacji
- Warto zdiagnozować styl komunikacji społecznej nowego pracownika, aby komunikacja była bardziej efektywna
- Warto zdiagnozować własny styl – aby komunikować bardziej efektywnie
- Test stylów komunikacji społecznej

style komunikacji społecznej



Dwie osie komunikacji społecznej

- **Asertywność** to: bezpośredniość, pewność siebie, jasna wizja własnej strategii życiowej i konsekwencja w zмирzaniu do celu. Łatwość wyrażania własnych opinii i ocen, umiejętność obrony własnego zdania oraz własnych praw
- **Spontaniczność** określa funkcjonowanie energetyczne człowieka.
 - *Spontaniczni* dużo energii kierują na zewnątrz, łatwo okazują emocje (są przyjacielscy, ciepłi i nieformalni, śmieją się głośno, płaczą), są ruchliwi, dużo mówią, mają bogatą mimikę i gestykulację
 - *Niespontaniczni* nauczyli się kontrolować swoje emocje, są zawsze na swoim miejscu, chłodni, formalni, nieruchomi, z kamienną twarzą, małomówni

Styl komunikacji przyjacielski

- **CHARAKTERYSTYKA:**
- Ceni sobie przyjazną atmosferę i dobre relacje z ludźmi, nie lubi konfliktów
- Lubi wolno podejmować decyzje
- Jest dobrym słuchaczem
- Często niezdecydowany, łatwo się zgadza
- Woli pracować powoli i zgodnie z innymi
- Ważne jest dla niego bezpieczeństwo
- Dobre zdolności uzyskiwania wsparcia
- Dobre umiejętności doradcze
- Priorytetem są stosunki z ludźmi

- **ZALETY:** skłonny do pomocy, solidny, życzliwy
- **WADY:** ugodowy, niezdyscyplinowany, konformistyczny

Styl komunikacji przyjacielski

- **JEŚLI SIĘ Z NIM KONTAKTUJESZ**
- **WSKAZANIA:**
 - Stwórz przyjazną atmosferę
 - Bądź szczery, akcentuj uczciwość
 - Zapewnij o słuszności wyboru
 - Podkreślaj małe ryzyko
 - Utrzymuj nie za szybkie tempo rozmowy
 - Odwołuj się do zaufania
 - Pytaj o jego zdanie
- **TRAKTOWANIE:** uświadom mu realia
- **PRZECIWWSKAZANIA:**
 - Nie krytykuj go
 - Nie bądź wyniosły, arogancki
 - Unikaj jednostronnej komunikacji
 - Nie lekceważ jego uczuć
- **UWAŻAJ: JEŚLI ZACZNIE ZAMYKAĆ SIĘ W SOBIE**

Styl komunikacji ekspresyjny

- **CHARAKTERYSTYKA:**
- Lubi spontaniczne akcje i decyzje
- Nie lubi być sam
- Przeskakuje z jednej działalności do drugiej, interesuje się wieloma rzeczami
- Współpracuje z innymi szybko i nerwowo
- Jest bardzo ekspresyjny, kieruje się intuicją
- Interesuje go bardziej aktywność, niż wynik
- Dobre umiejętności perswazyjne
- Lubi komplikacje, przesadza i uogólnia
- Oczekuje uznania i podporządkowania

- **ZALETY:** optymistyczny, ożywiony pobudzający innych

- **WADY:** pobudliwy, niecierpliwy, skłonny do manipulowania

Styl komunikacji ekspresyjny

- **JEŚLI SIĘ Z NIM KONTAKTUJESZ**
- **WSKAZANIA:**
 - Bądź otwarty i przyjazny
 - Skup na nim swoją uwagę
 - Utrzymuj szybkie tempo rozmowy
 - Odpowiadaj w sposób zdecydowany
 - Traktuj go jako innowatora
 - Bądź entuzjastyczny i ustępliwy
 - Rozmawiaj konkretnie
- **TRAKTOWANIE:** naprowadzaj go na temat
- **PRZECIWSKAZANIA:**
 - Nie ograniczaj go w czasie
 - Nie zabieraj mu czasu zbyt długimi wypowiedziami
 - Nie żądaj konkretów
 - Nie lekceważ jego pomysłów
 - **UWAŻAJ:** jeśli zaczniesz reagować obronnie

Styl komunikacji analityczny

- **CHARAKTERYSTYKA:**

- Interesują go fakty
- Ostrożnie działa i decyduje kierując się logiką
- Analizuje wszystkie strony zagadnienia
- Zadaje wiele pytań o szczegóły
- Lubi ludzi nastawionych zadaniowo
- Woli pracować sam, wolno i precyzyjnie
- Respektuje prawa i reguły
- Dobre umiejętności rozwiązywania problemów

- **ZALETY:** pracowity, wytrwały, systematyczny

- **WADY:** małostkowy, małomówny, sprawia wrażenie oziębłego

Styl komunikacji analityczny

- **JEŚLI SIĘ Z NIM KONTAKTUJESZ**
- **WSKAZANIA:**
 - Bądź skoncentrowany i konkretny
 - Skup się na faktach i efektach
 - Zwróć uwagę na szczegóły
 - Nie śpiesz się podczas rozmowy, daj mu czas na analizę
 - Stwórz profesjonalną i biznesową atmosferę
 - Staraj się wykazać swoje kompetencje i wiedzę fachową
- **TRAKTOWANIE:** zachęcaj do kontynuowania
- **PRZECIWWSKAZANIA:**
 - Unikaj niejasności
 - Nie ekscytuj się
 - Nie przechodź zbyt szybko do wniosków
 - Nie mów zbyt szybko i głośno
 - **UWAŻAJ:** gdy zaczniesz się powtarzać

Styl komunikacji przywódczy

- **CHARAKTERYSTYKA:**

- Zorientowany na cel
- Lubi wyzwania i nierutynową pracę
- Lubi kontrolować i kierować innymi
- Opanowany, niezależny, rywalizujący
- Woli pracować sam, szybko i efektywnie
- Skoncentrowany na efektach
- Priorytetem są zadania
- Dobrze czuje się w relacjach formalnych
- Poszukuje uznania
- Posiada dobre umiejętności organizacyjne

- **ZALETY:** niezawodny, wszechstronny, produktywny

- **WADY:** bezkompromisowy, apodyktyczny, wywierający presję

Styl komunikacji przywódczy

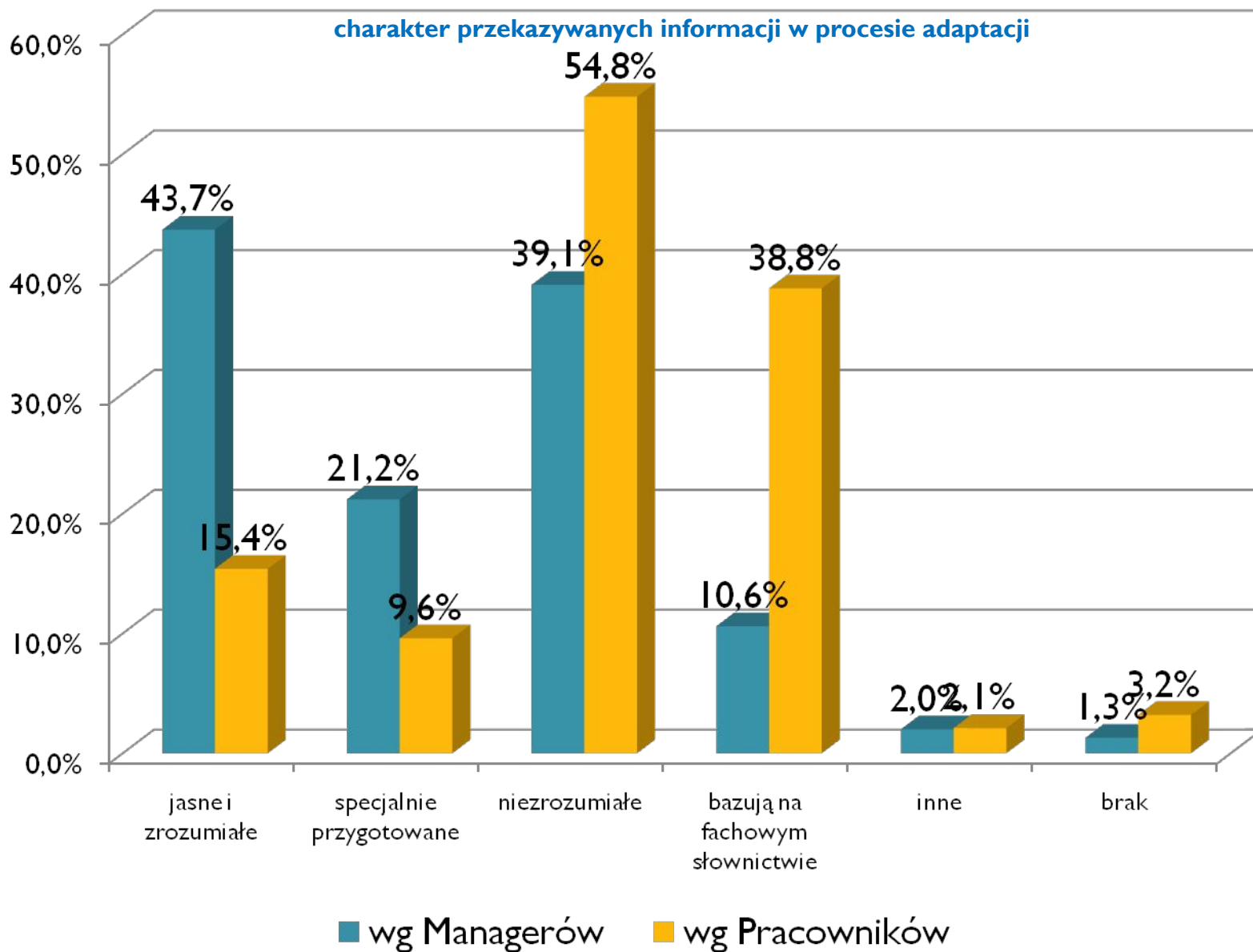
- **JEŚLI SIĘ Z NIM KONTAKTUJESZ**
- **WSKAZANIA:**
- Stwórz biznesową atmosferę
- Efektywnie wykorzystuj czas
- Bądź zrozumiały
- Trzymaj się spraw istotnych i związanych z problemem
- Skup się na wynikach, mów o korzyściach
- Bądź przygotowany na wszelkie wątpliwości i pytania
- Przedstaw udokumentowane dane

- **TRAKTOWANIE:** podsuń inne możliwości

- **PRZECIWWSKAZANIA:**
- Nie marnuj jego czasu
- Nie powtarzaj się
- Nie lekceważ jego rozwiązań

- **UWAŻAJ:** gdy narzuca swoją wolę

Komunikacja – jak to widzi nadawca i odbiorca komunikatu



Zadania managera w procesie adaptacji

- Umiejętne rozpoznanie kwalifikacji potencjalnego kandydata
- Rozpoznanie potrzeb i oczekiwań nowego sprzedawcy
- Umiejętne kształtowanie zależności służbowej
- Wypracowanie sprawnego systemu komunikacyjnego
- Przydzielenie zadań i obowiązków na stanowisku pracy
- Wprowadzenie do zespołu współpracowników
- Określenie pozycji zajmowanej przez pracownika w zespole
- Pomoc w zaakceptowaniu nowej roli pracownika
- Monitorowanie okresu próbnego nowego pracownika

Manager odpowiada w procesie adaptacji za

- Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa nowego sprzedawcy w pierwszych dniach pracy
- Dotrzymanie obietnic złożonych podczas rozmowy kwalifikacyjnej
- Stawianie jasnych, zrozumiałych i realnych celów
- Przydzielanie odpowiednie zadania
- Zapobieganie tworzenia się konfliktów w zespole
- Dbanie o atmosferę w pracy
- Jasną i zrozumiałą komunikację
- Zdobywanie zaufania
- Monitorowanie pierwszych tygodni pracy
- Przeprowadzanie konstruktywnej krytyki w przypadku dużej liczby błędów
- Sprawiedliwe ocenianie wkładu nowego sprzedawcy

Jakie informacje powinien otrzymać nowy sprzedawca

- **4 grupy informacji wspomagających proces adaptacji:**
- przekazanie ogólnych informacji na temat firmy,
- szczegółowe zapoznanie z zasadami funkcjonowania firmy,
- określenie zadań, odpowiedzialności i oczekiwań związanych z pracą na stanowisku,
- zapoznanie z współpracownikami.

Ogólne informacje na temat firmy

- Historia firmy,
- Misja firmy,
- Cele i strategię
- Podstawowe dane ekonomiczno-organizacyjne:
 - charakterystyka działalności,
 - pozycja na rynku,
 - struktura własnościowa,
 - główni klienci, partnerzy, kontrahenci,
 - organizacja przedsiębiorstwa, struktura i powiązania z filiami.

Szczegółowe zapoznanie z zasadami funkcjonowania firmy

- Zasady wynagradzania:
 - taryfikator płacowy, premie, podwyżki, potraceria, zwroty poniesionych kosztów,
- Organizacja czasu pracy:
 - godziny pracy, przerwy, nadgodziny, urlopy
- Motywacja pozamaterialna:
 - rozwój pracowników, ocena efektów pracy
- Zabezpieczenie socjalne pracownika:
 - opieka lekarska, system emerytalny, ubezpieczenia, związki zawodowe i organizacje związkowe, poradnictwo prawne
- System zarządzania.

Określenie zadań, odpowiedzialności i oczekiwań związanych z pracą na stanowisku

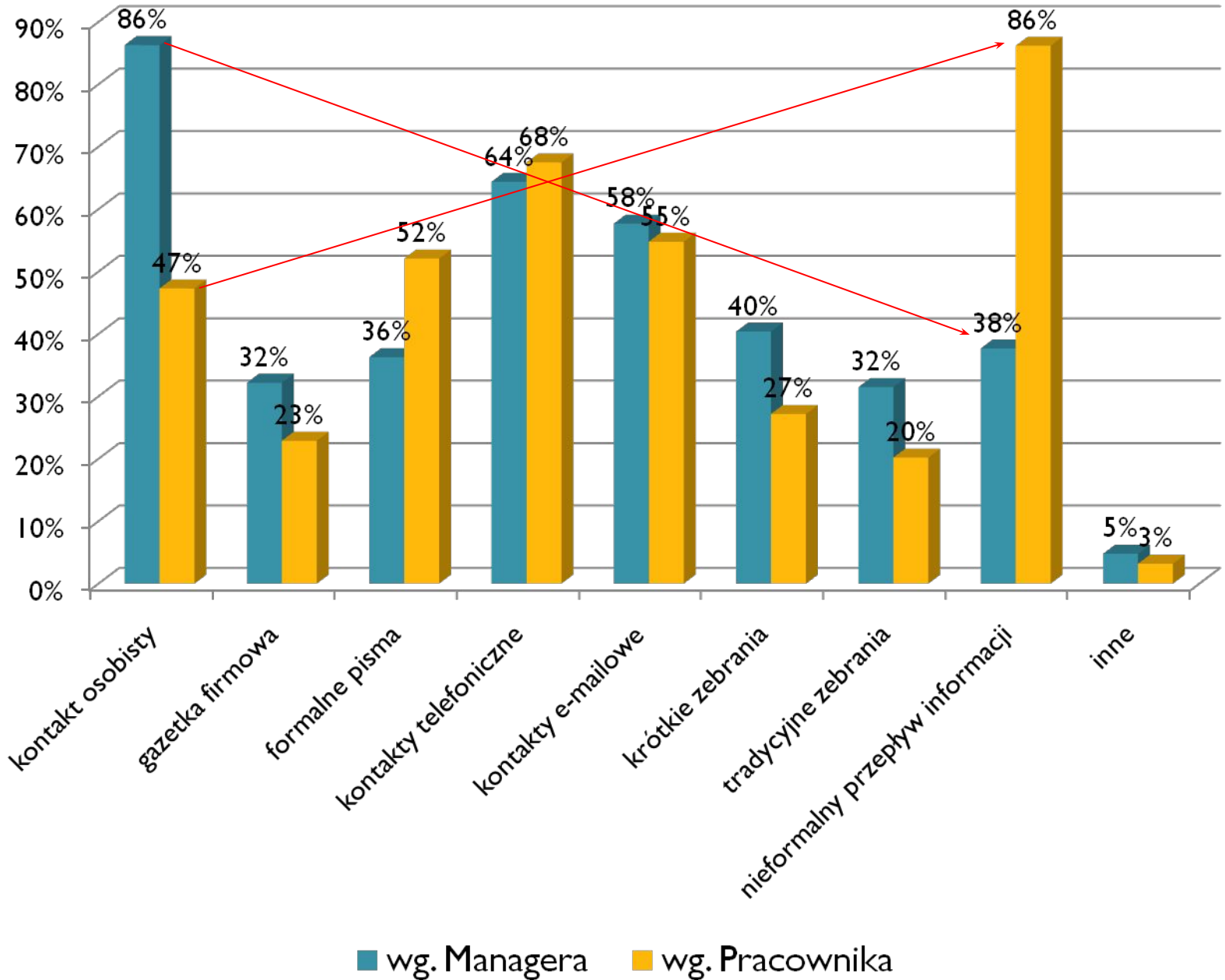
- Określenie miejsca stanowiska w strukturze organizacyjnej.
- Szczegółowy opis zadań, zakresu odpowiedzialności.
- Instrukcje dotyczące sposobów realizacji przyszłych zadań.
- Określenie możliwych trudności w realizacji zadań oraz przedstawienie sposobów ich zapobiegania.
- Wyposażenie stanowiska pracy.

Zapoznanie z współpracownikami

- Współpraca między stanowiskami w dziale.
- Powiązania i współpraca z innymi działami.
- Zapoznanie z przyszłymi współpracownikami.
- Poinformowanie o pełnionych funkcjach i zakresie zadań realizowanych przez współpracowników.
- Określenie osób pomagających we wdrożeniu do pracy nowego pracownika.

W jaki sposób czerpie informacje nowy pracownik w rzeczywistości?

Dysonans komunikacyjny



Narzędzia wspomagające proces adaptacji

- broszury, przewodniki - firmowy informator do celów adaptacji,
- list powitalny (lub telefon) od dyrektora jednostki,
- zaproszenie na rozmowę do dyrektora jednostki,
- banner na ekranie komputera witający nowego pracownika w imieniu załogi,
- e-mail zawierający notkę biograficzną nowego pracownika rozesłana do reszty załogi,
- Intranet - informacja o branży, firmie, strukturze organizacyjnej, podstawowych procedurach obowiązujących w firmie, informacje dotyczące systemu wynagrodzeń, szkoleń, udzielania świadczeń socjalnych,
- pokazy - prezentowanie sposobu realizacji powierzonych zadań,

Narzędzia wspomagające proces adaptacji

- szkolenia:
- wstępne (informacyjne, takie same dla wszystkich pracowników, grup pracowniczych),
- uzupełniające (we własnej komórce organizacyjnej, bardziej związane z zajmowanym stanowiskiem),
- on the job training (właściwe wykonywanie zadań na zajmowanym stanowisku),
- wyjazdy integracyjne - wspólne dla komórek, jednostek organizacyjnych,
- spotkania nieformalne,
- staże zawodowe:
 - - w innej jednostce organizacyjnej, na tym samym stanowisku,
 - - w komórkach Centrali koordynujących dany obszar funkcjonalny

Narzędzia wspomagające proces adaptacji - opiekun

- Każdy nowy pracownik powinien mieć opiekuna, który pomógłby mu w razie jakichkolwiek pytań i wątpliwości i który byłby odpowiedzialny za nawiązanie dobrych kontaktów i współpracy początkującego pracownika z pozostałymi
- W przeciwnym razie, jeśli nowy pracownik nie będzie miał konkretnego opiekuna, będzie miał do dyspozycji wszystkich, a to sprawi, że taki początkujący będzie się czuł osamotniony i pozostawiony bez wsparcia
- Opiekun realizuje zaplanowany proces:

systematyczny i zaplanowany system spotkań z pracownikiem,

wyważona i obiektywna ocena pokazująca mocne strony i sfery do poprawy,

wspólne wypracowanie rozwiązań z każdym z pracowników

Przykład listy zadań dla managera sprzedaży w procesie adaptacji

- [Checkliste nowy pracownik.pdf](#)

Przykładowy kalendarz wdrożenia i adaptacji – pierwszy tydzień

[Kalendarz wdrożenia Rafał.pdf](#)

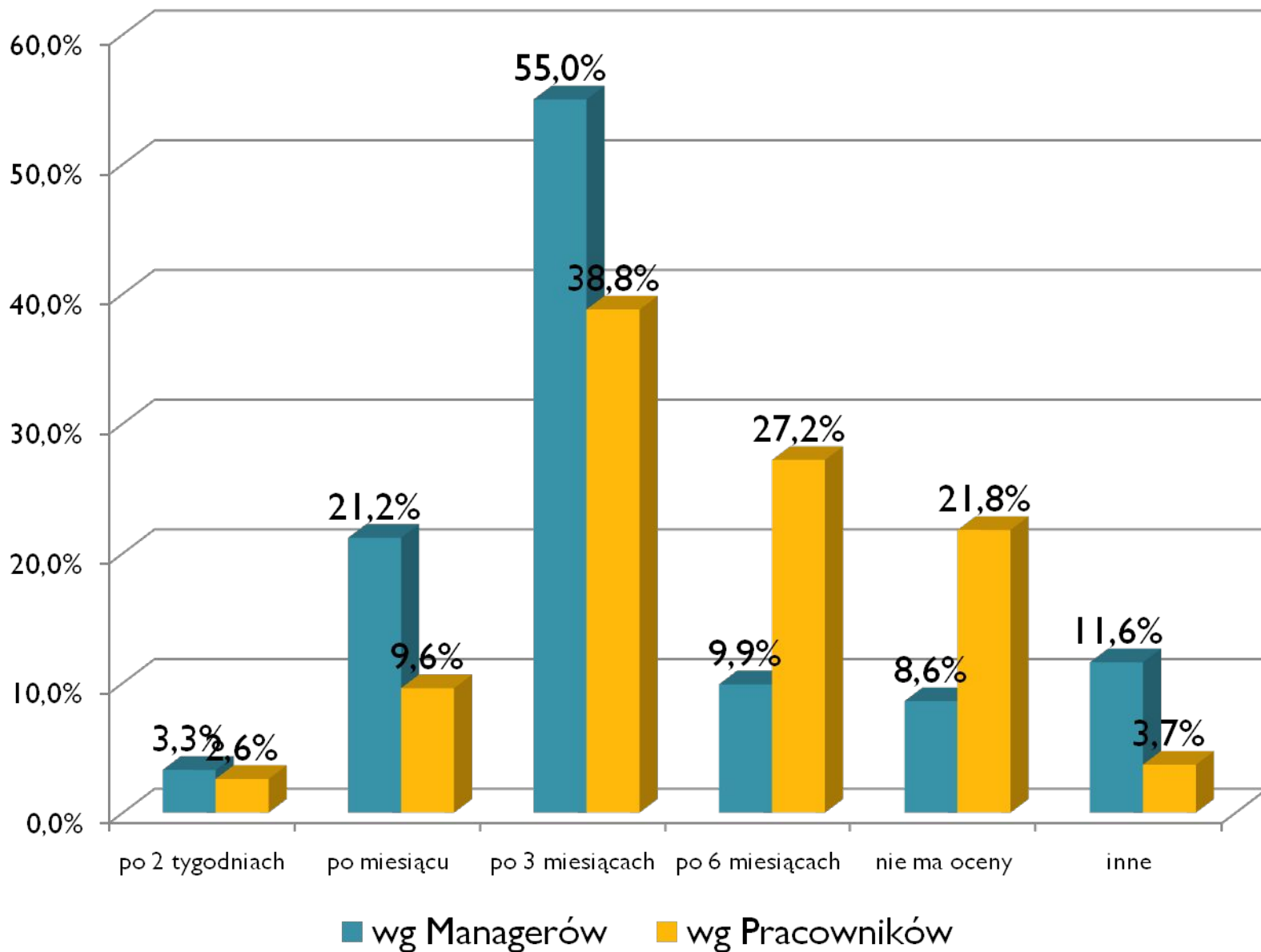
Przykładowy informator do celów adaptacji,

- Przykład przewodnika who`s who : [Who's who.pdf](#)

Podsumowanie procesu adaptacji- feedback

- utrwalenie pozytywnego zachowania
- wskazuje na te obszary, które wymagają poprawy.
- Pochwały nie są tu najważniejsze, chodzi głównie o systematyczną ocenę pracy, jaką pracownik wykonuje.
- Taka rozmowa powinna się odbywać po zakończeniu okresu próbnego, ponieważ jeśli odbędzie się przed jego końcem, pracownik może udzielać nieszczerych odpowiedzi
- Rozmowa z nowicjuszem musi wynikać z troski o niego i mieć na celu rozwiązywanie wspólnie problemów i wątpliwości.
- Powinna ona też stawiać cele, określić te obszary, które wymagają korekty, wskazać sposoby realizacji danych zagadnień oraz sposoby ich kontroli.
- Jednak głównym celem tej rozmowy powinno być zaoferowanie przez kierownika pomocy przy rozwiązywaniu problemów, mogących się pojawić w czasie pracy nowego podwładnego.

Czas dokonywania oceny wstępnej



Przykładowy zestaw pytań podsumowujących proces adaptacji:

- 1. Czy Twoje oczekiwania co do nowego miejsca pracy zostały spełnione?
- 2. Czy Twoje oczekiwania co do zdobywanych umiejętności praktycznych zostały spełnione?
- 3. Czy praca w poszczególnych działach pomogła Ci odnaleźć się w pracy?
- 4. Jakie są Twoje oczekiwania wobec współpracowników?
- 5. Jak wyobrażasz sobie swoją ścieżkę kariery?
- 6. Co jest dla Ciebie najważniejsze w pracy zawodowej?
- 7. Czy od opiekuna uzyskałeś pomoc, której oczekiwałeś?
- 8. Co, Twoim zdaniem, wymaga ulepszenia w Twoim dziale?
- 9. Co uważasz za największą zaletę pracy w tej firmie?
- 10. Co najbardziej podoba Ci się w Twoim dziale?
- 11. Jak oceniasz atmosferę pracy w firmie?
- 12. Jak wyobrażasz sobie współpracę ze swoim przełożonym?

Po rozmowie oceniającej ustal plan szkoleń z pracownikiem – to jest model idealny

- Przykład arkusza do ustalenia planu szkoleń: [plan szkoleń_plan indywidualnej kariery pracownika .pdf](#)

Kto pyta nie błądzi – kwestionariusz po okresie próbnym

- Przykład kwestionariusza po okresie próbnym:
- [kwestionariusz po okresie próbnym.pdf](#)

Manager Sprzedaży w procesie adaptacji

- Manager jest centralną postacią w procesie adaptacji nowego sprzedawcy
- Manager Sprzedaży pracuje z ludźmi i przez ludzi, pracuje z każdym, na każdym szczeblu, wewnątrz lub na zewnątrz organizacji – kto może przyczynić się do osiągnięcia celów organizacji.
- Praca z ludźmi i odpowiedzialność z tym związana stanowi punkt wyjścia do zrozumienia procesu adaptacji nowego sprzedawcy



studium przypadku 1,2A,2B,3