



extended
tools

HR & SPRZEDAŻ - **LOVE, HATE, FRIENDS WITH BENEFITS?**

**NAJLEPSZE (I NAJGORSZE)
PRAKTYKI NA LINII HR/
SPRZEDAŻ - CO ZROBIĆ,
BY PRZEZ DOBRZE
DOBRANE INICJATYWY
HR I PROGRAMY
ROZWOJOWE REALNIE
WSPIERAĆ BIZNES?**

RAPORT & KOMENTARZE EKSPERTÓW

SPIS TREŚCI

Wstęp - wprowadzenie od Romeo Grzębowskiego.....	3
Aktywności i inicjatywy HR, które wnoszą największą.....	4
wartość do organizacji – perspektywa Działu HR i Działu Sprzedaży.....	4
Komentarze ekspertów - Paweł Leks & Grzegorz Turniak.....	7
„Co Ci najbardziej przeszkadza w działaniach przedstawicieli HR?” - perspektywa Działu Sprzedaży.....	9
Jak HR jest najczęściej określany przez Dział Sprzedaży?.....	12
Komentarze ekspertów - Tomasz Rostkowski & Dariusz Milczarek.....	13
„Co Ci najbardziej przeszkadza w działaniach przedstawicieli Sprzedaży?” - perspektywa Działu HR.....	16
Jak Sprzedaż jest najczęściej określana przez Dział HR?.....	19
Komentarz ekspertów - Łukasz Jarota & Małgorzata Lelonkiewicz.....	20
HR-owcu! Robisz to dobrze – rzecz o inicjatywach HR, którą wnoszą wartość do organizacji.....	22
Komentarz eksperta - Artur Dzięgielewski.....	23
Haerowo – sprzedażowe rozmówki, czyli jak znaleźć „wspólny język”.....	24
Komentarz eksperta - Joanna Kucharska.....	28
Czy dobry dialog i współpraca między HR i Sprzedażą są możliwe?.....	32

WSPIERAJĄ NAS:

HRnews.pl


GRUPAYAK
STRATEGICZNE ROZWIĄZANIA BIZNESOWE

 Baza Usług
Rozwojowych

NOWA
SPRZEDAŻ

WSTĘP



SZANOWNI PAŃSTWO,

oddajemy w Wasze ręce wyniki badania, którego celem było przyjrzenie się bliżej relacjom między zespołami Sprzedaży a ekspertami HR, a w szczególności zidentyfikowanie najlepszych praktyk oraz obszarów do doskonalenia, by ta współpraca przynosiła jak największą wartość dla Waszych organizacji.

Raport powstał na bazie opinii ponad 300 specjalistów i menedżerów z obu obszarów, więc naszym zdaniem daje pewne odzwierciedlenie realnych sytuacji w firmach w Polsce. Poprosiliśmy także grono ekspertów o skomentowanie wyników badania i mamy nadzieję, że załączony materiał będzie dla Was ciekawą inspiracją lub może nawet materiałem do zainicjowania dyskusji na ten temat w Waszych firmach.

Skąd pomysł na to badanie?

Od kilku lat intensywnie realizujemy projekty doradcze oraz wdramy narzędzia diagnostyczne na styku Sprzedaży i HR. Zauważyliśmy, że są organizacje, w których tego typu projekty przebiegają bardzo sprawnie, ale też jest wiele takich, w których na drodze do sukcesu stawały nam właśnie relacje pomiędzy tymi działami. Zastanawialiśmy się, czy popełniamy jakieś błędy, czy może są jakieś obiektywne przesłanki dla tego typu sytuacji. Oczywiście nie jesteśmy nieomylni, natomiast prowadzone przez nas nieformalne rozmowy – wywiady zaczęły odświeżać drugie dno problemu.

Te rozmowy dały nam bardzo dużo do myślenia, a niektóre wypowiedzi (z obu stron) czasem wręcz szokowały skalą niezrozumienia czy też nieufności. By nie polegać tylko na naszej intuicji i nieformalnych rozmowach, postanowiliśmy usystematyzować podejście, czego efektem jest niniejszy raport.

Mówiąc szczerze, mieliśmy pewne obawy, czy nie przylgnie do nas łątka pościa, który przynosi złe wiadomości, czy konsultanta, który krytykuje własnych klientów.

Uznaliśmy jednak, że w zgodzie z naszą filozofią działania - „wierzymy, że organizacje, które tworzą warunki do pracy uwzględniające naturalne predyspozycje, talenty, motywacje ludzi oraz budują klimat sprzyjający rozwojowi, dobrej komunikacji i współpracy osiągają dużo lepsze wyniki” - będzie zaadresowanie tego problemu z zachowaniem obiektywizmu, dlatego pokazujemy w raporcie zarówno bardzo dobre praktyki, jak i te wymagające poprawy.

Zapraszam do lektury!

ROMEO GRZĘBOWSKI

CHIEF INSPIRATION OFFICER, EXTENDED TOOLS



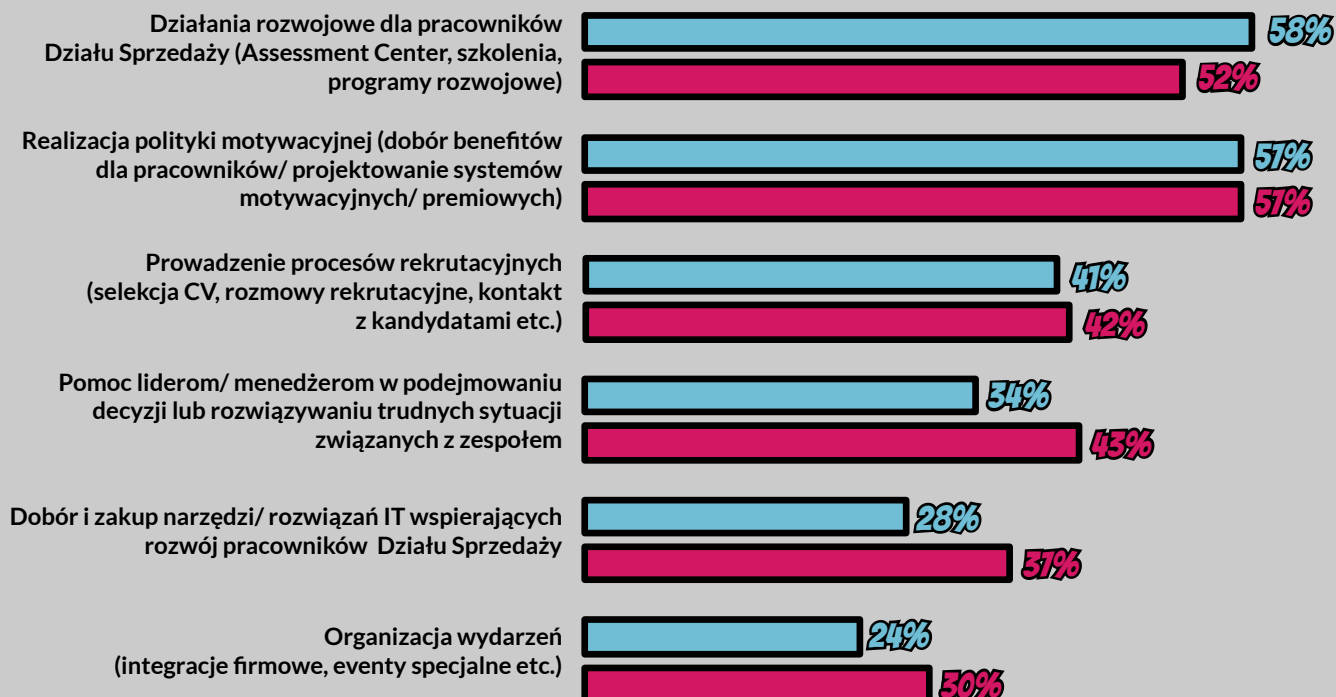
AKTYWNOŚCI I INICJATYWY HR, KTÓRE WNOŚĄ NAJWIĘKSZĄ WARTOŚĆ DO ORGANIZACJI - PERSPEKTYWA DZIAŁU HR I DZIAŁU SPRZEDAŻY

HR i Sprzedaż w jednym stały domu... Sprzedaż na górze, przeważnie we fleszu firmowych światła, a HR na dole, w roli nieco bardziej operacyjnej. Dział HR wspiera funkcjonowanie swojej organizacji, m.in. monitorując różnego rodzaju wskaźniki (płace na rynku, benefity), planując i wspierając procesy rekrutacyjne, pomagając rozwijać kompetencje, wdrażając programy motywacyjne czy zarządzając komunikacją wewnętrzną. Warto dodać, że ten katalog „usług” HR nie jest ani zamknięty, ani niezmienny. Wręcz przeciwnie – wraz ze zmieniającym się światem, zmieniającymi się wyzwaniami, przed jakimi stają firmy, również zmienia się sam HR. Wszystko po to, aby cały czas skutecznie łączyć potrzeby i cele pracowników oraz organizacji.

Dlatego postanowiliśmy skonfrontować te dwie grupy pracownicze - HR i Sprzedaż - i zadać im podobnie brzmiące pytanie dotyczące aktywności i inicjatyw HR, które wnoszą największą wartość do organizacji. Nasza intencją było wytypowanie tych działań, które są najbardziej mierzalne i które – pisząc wprost – generują biznes.

PERSPEKTYWA SPRZEDAŻY VS. PERSPEKTYWA HR

AKTYWNOŚCI HR, KTÓRE PRZYNOSZĄ NAJWIĘKSZĄ WARTOŚĆ DLA REALIZACJI STRATEGII SPRZEDAŻOWEJ



Zacznijmy od perspektywy HR-owców. Według tej grupy na szczycie najbardziej wartościowych działań z punktu widzenia Sprzedawcy jest **realizacja polityki motywacyjnej, tj. dobór benefitów, projektowanie systemów motywacyjnych oraz premiowych (obszar ten wskazało 57% respondentów)**. Jak wiadomo, pandemia przededefiniowała podejście do świadczeń pozapłacowych – to, co było w mocy jeszcze kilkanaście miesięcy temu, teraz straciło na znaczeniu. Mamy tu na myśli działania stacjonarne – kultowe już „owocowe czwartki”, wszelkie strefy relaksu czy benefity sportowe (choć ten obszar zmierza już ku normalizacji). Motywacyjne tendencje zmierną wyraźnie ku bezpieczeństwu – i finansowemu, i zdrowotnemu. Dlatego tak istotne jest badanie pulsu potrzeb pracowniczych i uważność w kwestii oferowanych „dodatków”.

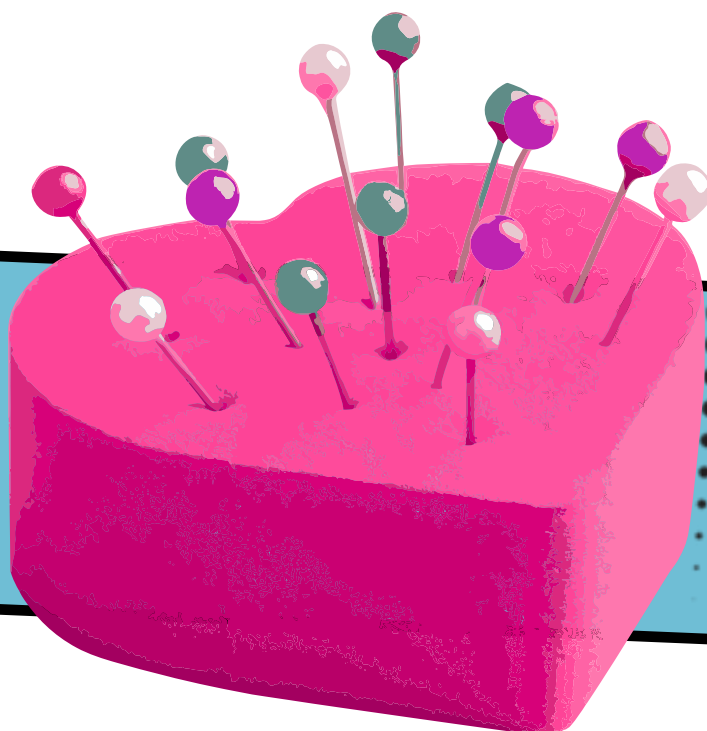
Na drugim miejscu wśród aktywności, które w opinii przedstawicieli społeczności HR mają największe przełożenie na biznes, znalazły się działania rozwojowe dla pracowników **Działu Sprzedaży, tj. Assessment Center, szkolenia, programy rozwojowe (52 % respondentów)**. Jak wiadomo, dobrze wyszkolony pracownik nie tylko czuje się pewniej w realizacji codziennych zadań, ale z pewnością odwzajemni inwestycję w swój rozwój poprzez większe zaangażowanie i motywację do pracy. Miękkie HR zatem musi się w tym przypadku przekładać na twarde korzyści.

HR-owcy swoją ważną rolę upatrują także w **działaniach wspierających Menedżerów Sprzedaży – w podejmowaniu decyzji czy rozwiązywaniu trudnych sytuacji w zespole. Taką odpowiedź wskazało 43%**. Trudność tę spotęgował „czarny łabędź” ostatnich miesięcy i organizacyjne perturbacje związane z pandemią – praca zdalna, zarządzanie zespołem rozproszonym, zadbanie o balans między pracą a życiem prywatnym. Brak bezpośredniego kontaktu z pracownikami uniemożliwiał wyczucie nastrojów i emocji, które mogą towarzyszyć np. w skomplikowanej sytuacji w projektach czy podczas konfliktu w zespole.

W dalszej kolejności HR-owi respondenci zwrócili uwagę na:

- prowadzenie procesów rekrutacyjnych (selekcja CV, rozmowy rekrutacyjne, kontakt z kandydatami etc.) – 42%;
- dobór i zakup narzędzi/ rozwiązań IT wspierających rozwój pracowników Działu Sprzedaży – 37%;
- organizację wydarzeń (integracje firmowe, eventy specjalne etc.) – 36%.

Czas na spojrzenie Sprzedawcy. Co Dział Handlowy najbardziej ceni? Gdzie widzi największe wsparcie? Które działania „premiuje”?





Co cieszy, **na pierwszy miejscu znalazły się działania rozwojowe (58% respondentów)**. Okazuje się zatem, że Menedżerowie i Dyrektorzy Sprzedaży widzą ogromne wsparcie w definiowaniu przez HR ścieżek rozwoju dla pracowników Działów Handlowych. Aby jednak ta definicja była kompletna i trafna, zadaniem HR-owców jest także diagnoza – zmapowanie kompetencji wpływających na sukces sprzedażowy w organizacji i rozwój właśnie tych obszarów. Tak zaawansowane działania przygotowawcze przełożą się na efektywność i „nieprzepalanie” czasu oraz budżetu.

Na drugim miejscu znalazły się już wspomniane benefity i polityka motywacyjna (57% respondentów). Widać tu dużą spójność w spojrzeniu HR-owców i Sprzedaży, którzy doceniają dopasowanie oferowanej kafeterii benefitów do potrzeb pracowników. W tym miejscu należy wspomnieć również o systemach premiowych. Rola dobrze zaprojektowanego systemu jest nie do przecenienia. Aby rozwiązanie to spełniało swoją funkcję, tzn. zwiększało motywację i wydajność pracowników, kluczowy jest dobór odpowiednich mierników wydajności i jakości pracy. I w tym aspekcie przedstawiciele sił Sprzedaży widzą dużą rolę HR-u.

Na „kompetencyjnym podium” znalazła się również rekrutacja. **Prowadzenie procesów rekrutacyjnych (selekcja CV, rozmowy rekrutacyjne, kontakt z kandydatami itp.) zostało wskazane przez 41% respondentów**. Aspekt ten to tzw. „temat rzeka” – dotyka bowiem wątków związanych z employer brandingiem, zarządzaniem reputacją marki czy budowaniem ścieżki candidate experience. Dodatkowo wszystko to nabrało zupełnie nowego znaczenia w „czasach zarazy” – rekrutacja odbywała się bez wizyty w biurze, bez poznania zespołu, bez spotkania twarzą w twarz. Wydaje się, że właśnie w ten obszar najodważniej wkroczyła digitalizacja, a kompetencje cyfrowe zaczęły być potrzebne na już.

Pozostałe obszary, na które przedstawiciele Działów Sprzedaży zwrócili uwagę, to:

- pomoc liderom/ menedżerom w podejmowaniu decyzji lub rozwiązywaniu trudnych sytuacji związanych z zespołem – 34%;
- dobór i zakup narzędzi/ rozwiązań IT wspierających rozwój pracowników Działu Sprzedaży – 28%;
- organizacja wydarzeń (integracje firmowe, eventy specjalne etc.) – 24%.

KOMENTARZ EKSPERTA



Po analizie badań oraz wywiadów z przedstawicielami sił Sprzedaży i HR nasuwają mi się dwa wnioski. Pierwszy z nich dotyczy podobnej kolejności zadań, które zdaniem obu grup respondentów wnoszą największą wartość dla realizacji strategii sprzedażowej. Te znajdujące się na szczycie listy może nie są dokładnie takie same, ale są bardzo zbliżone, co oznacza, że oba działy podobnie postrzegają wyzwania, które najmocniej wpływają na budowanie wartości po stronie Sprzedaży. To akurat jest wynikiem bardzo satysfakcjonującym, ponieważ daje podwaliny pod dalszą rozmowę. Stanowi wspólny punkt wyjścia, by definiować problemy, wąskie gardła i tarcia, które dobrze zidentyfikowane przez obie strony mogą łatwiej zostać rozwiązane.

Jednak drugi wniosek jest taki, że wyraźnym oczekiwaniem Sprzedaży stawianym wobec HR-u jest wzięcie odpowiedzialności za działania rekrutacyjne, rozwojowe i motywacyjne. Co niestety niepokojące, mimo że aż 43,4% HR-owców stwierdziło, że jednym z ich najważniejszych zadań jest pomoc managerom w podejmowaniu decyzji lub rozwiązywaniu trudnych sytuacji związanych z zespołem, szefowie Sprzedaży kompletnie tego tak nie widzą!

Nic dziwnego.

Sprzedaż ma zupełnie inne kompetencje i nie stawia na rozwój własnych zasobów, a na realizację ustalonych "targetów". Siłą rzeczy przenosi zatem tę odpowiedzialność na barki HR-owców, licząc, że to oni zajmą się sferą zarządzania kapitałem ludzkim. Parafrazując: Dyrektorzy Sprzedaży skupiają się na realizacji celów sprzedażowych, a nie na rozwoju swoich ludzi, by to oni „dowozili” rezultaty. To oczywisty błąd i duże pole do działania dla HR.

Najpierw zatem warto uświadomić liderom zespołów Handlowców, że ich zadaniem jest zarządzanie i wspieranie ludzi, a nie sprzedaż sama w sobie.

Z moich obserwacji wynika, że w efektywnej współpracy między HR i Sprzedażą największą przeszkodą jest brak zrozumienia i komunikacji, stereotypy i odmienna specyfika ludzi, którzy są w obu tych strukturach zatrudniani. To buduje nieporozumienia i sprawia, że HR ma marne szanse sprostać oczekiwaniom stawianym przez Sprzedaż.

Dlatego też szczególnie ważna wydaje się być łącząca oba światy funkcja HR Business Partnera, który choć w domyśle zajmuje się kapitałem ludzkim, to jednak jest mocno osadzony w strukturach działu, na rzecz którego ma realizować zadania HR-owe. HR BP może stać się ogniwem spajającym te obszary. Choć posiada kompetencje HR, jest częścią społeczności Działu Sprzedaży. Może poznać od podszewki zadania, wyzwania, codzienne troski i sposób myślenia współpracowników. Zrozumieć ich żargon, głębiej wejść w szczegóły funkcjonowania działu i zbudować relacje. Wtedy HR ma szansę dowiedzieć się, jak funkcjonuje Sprzedaż, co będzie miało znacząco większy wpływ na wzrost efektywności oferowanego wsparcia.



PAWEŁ LEKS
PARTNER ZARZĄDZAJĄCY FUNDUSZU
PRACUJ VENTURES



KOMENTARZ EKSPERTA



Wszędzie pracują ludzie. I to od ludzi, od ich postaw, wyznawanych wartości, kultury osobistej zależy, jak się traktują nawzajem. Oczywiście standardy pracy, wartości firmowe, kultura organizacyjna potrafią wprowadzić więcej życzliwej współpracy i zrozumienia.

Zajmuję się Sprzedażą od 35 lat i rozumiem frustrację Handlowców. Stale są pod dużym ciśnieniem i potrzebują sobie niejednokrotnie odreagować stres. Dobrze, jeśli robią to z klasą, gorzej, jeśli pozwalają sobie na prymitywne zachowania, cynizm, pogardę, posługiwanie się stereotypami, brak zrozumienia roli i ograniczeń osób z działu HR.

W 1994 roku byłem jednym z 46 członków założycieli Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. Miałem okazję dobrze poznać to środowisko. Firmy, w których pracowałem lub które prowadziłem, oferowały produkty dla działów personalnych. Widziałem jak trudną funkcję pełnią, mając niejednokrotnie związane ręce budżetami, procedurami czy zarządzeniami. Obserwuję, jak pozytywnie ewoluuje rola Działu HR w firmie.

Wyniki badania pokazują, jak dobrze pracownicy obu działów rozumieją swoją rolę i rolę koleżanek czy kolegów. Za najważniejsze uważają działania rozwojowe dla pracowników Działu Sprzedaży i realizację polityki motywacyjnej. W następnej kolejności wskazują na pomoc liderom w trudnych sytuacjach i prowadzenie procesów rekrutacyjnych.

Wsparcie w doborze i zakupie narzędzi oraz organizacja wydarzeń są trzecią grupą aktywności wskazaną w badaniu.

Patrząc z perspektywy firmy wdrażającej programy rzecznictwa pracowników, widzę, jak wspólnie prowadzone działania zmieniają kulturę silosów na kulturę współpracy i zrozumienia.



GRZEGORZ TURNIAK
CZŁONEK ZARZĄDU W GRUPYAK



"CO CI NAJBARDZIEJ PRZESZKADZA W DZIAŁANIACH PRZEDSTAWICIELI HR?" - PERSPEKTYWA DZIAŁU SPRZEDAŻY

CO NAJBARDZIEJ PRZESZKADZA CI W DZIAŁANIACH PRZEDSTAWICIELI DZIAŁU HR (MENEDŻERÓW I SPECJALISTÓW)?



Nasze opracowanie rozpoczęliśmy swoistym kudozem – wskazaniem aktywności, które przekładają się na obraz HR-owca jako partnera dla biznesu. Teraz czas na odrobinę dziegciu – ale takiego konstruktywnego, stanowiącego bodziec do refleksji nad zdefiniowaniem roli HR-owca w ogóle. Poniżej przedstawiamy listę obszarów, jakie przedstawiciele Działu Sprzedaży wskazali jako te, które najbardziej im przeszkadzają w realizacji codziennych zadań.

● Brak wsparcia w zakresie tworzenia programów rozwojowych dla pracowników Działu Sprzedaży

W tym obszarze pojawia się największy dysonans – część naszych „sprzedażowych respondentów” wskazało go jako najbardziej potrzebny i wspierający, część – jako zaniedbany przez HR. Jak to interpretować? Jak często to bywa, chodzi o konflikt rzeczywistości z oczekiwaniami. Dlatego najczęściej firmie potrzebny jest audyt wewnętrzny, skierowany na potrzeby szkoleniowe pracowników. Solidna diagnostyka kompetencji. Chodzi o to, żeby najpierw zbadać realne potrzeby pracowników firmy, a dopiero potem przedstawić konkretny plan rozwojowy. Diagnoza jest niezwykle ważną częścią procesu rozpoznawania potrzeb pracowników – czasami ważniejszą niż samo szkolenie. Chodzi o uświadomienie sobie tzw. kluczowego czynnika efektywności (czyli takiego ogniwa, które faktycznie ma dawać rezultat) i o zaprojektowanie wokół niego działań rozwojowych.

• Brak zrozumienia procesu sprzedaży

Niestety niewielu HR-owców zadaje sobie pytania: Jak wygląda proces sprzedaży w naszej firmie? Czy nasi Klienci zazwyczaj mają świadomą potrzebę zakupu naszych produktów lub usług, czy to nasi Sprzedawcy dopiero wywołują te potrzeby? Czy proces sprzedaży jest krótki - da się zamknąć transakcję po jednej czy dwóch rozmowach/spotkaniach, czy trwa wiele miesięcy? Czy po sprzedaży nasz Handlowiec może zapomnieć o kliencie, czy odpowiada też za jego długofalową obsługę? Czy te procesy są takie same dla wszystkich produktów? Czy coś się zmieniło ostatnio w tym aspekcie?

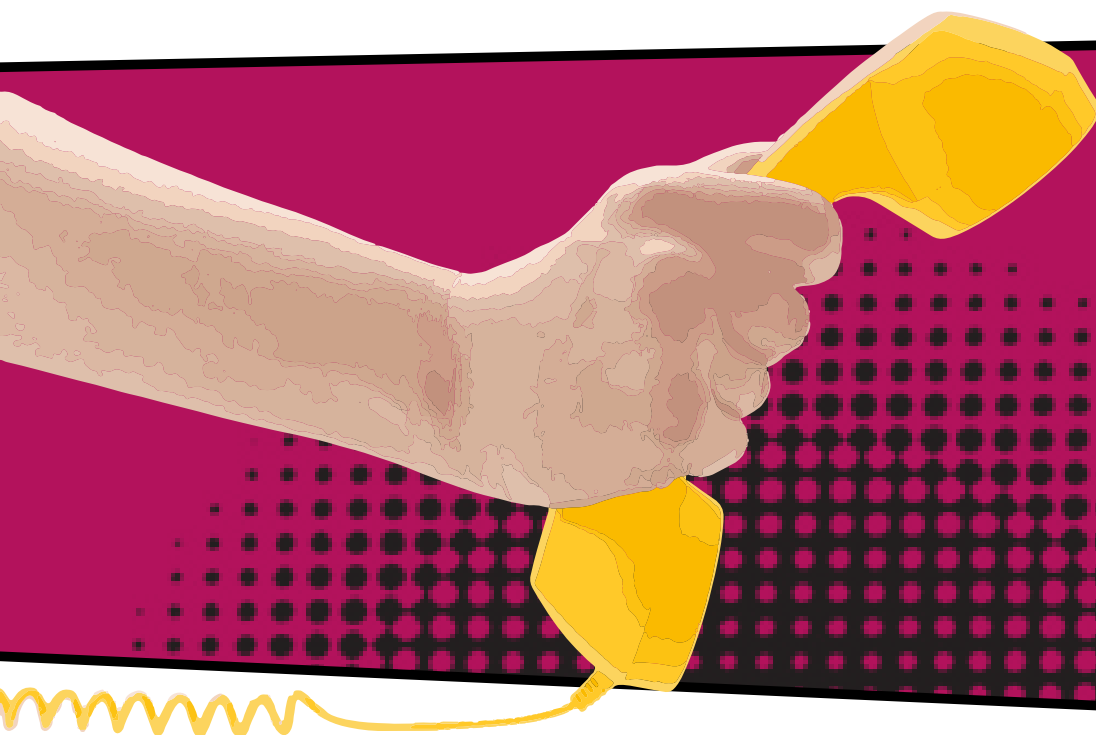
Merytoryczna rozmowa na takie tematy pomiędzy HR a Sprzedażą pozwala wspólnie zdefiniować, jakie kluczowe kompetencje są krytyczne dla danego typu procesu sprzedaży. Czy szukamy ich na rynku, czy rozwijamy w istniejącym zespole? Jak je rozwinąć? Czy nasi ludzie są dobrze dopasowani? Może zmiana, przejście do innego zespołu produktowego pozwoli komuś uwolnić swój potencjał?

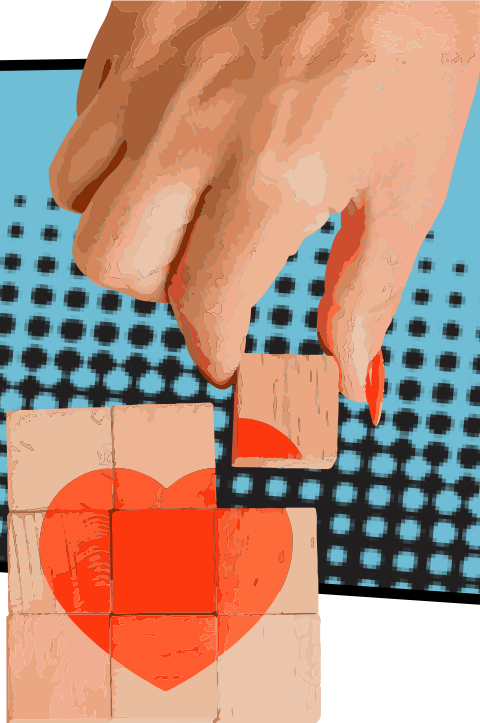
• Biurokracja, tworzenie niepraktycznych procedur/programów

Biurokracja postrzegana jest zwykle jako coś, co „zabija” w pracownikach kreatywne myślenie, zaangażowanie i dynamikę pracy. Sprzedaż oczywiście oczekuje administracyjnego wsparcia. Jeśli jednak procesowanie potrzebnych rozwiązań trwa długo, to prawdopodobnie odbije się na zaangażowaniu Handlowców. Procedury bowiem potrafią przeciągać się w nieskończoność. Nie dlatego, że Dział HR ma „urzędowe 14 dni” na odpowiedź, ale dlatego, że często nie rozumie języka potrzeb własnej Sprzedaży. Nasze rozmowy ze sprzedawcami również to potwierdzają. Jednym z najbardziej demotywujących elementów codziennej pracy jest „walka” z procedurami oraz wielopoziomą decyzyjnością. Handlowcy to często „ludzie akcji”, zorientowani na cel, działający „w terenie”, więc wszelkie administracyjne obowiązki są przez nich negowane jako odciągające od sprzedaży. Ze strony Działu HR na pewno przydałaby się refleksja na temat stosowanych procedur i - jeśli są one konieczne - wytłumaczenie sensu ich stosowania (np. dlaczego HR powinien zweryfikować nowego dostawcę szkoleń czy dlaczego rekomendowany przez Dział Sprzedaży kandydat do pracy musi przejść dodatkowe, „HR-owe” testy).

• Brak wiedzy nt. strategii sprzedażowej (krótko- i długoterminowych celów)

Nie chodzi tu tylko o to, aby wiedzieć, co firma sprzedaje. HR-owiec powinien znać krótko- i długoterminowe cele sprzedażowe i - co ważne - znaleźć powiązanie między celami biznesowymi firmy a celami biznesowymi Działu Handlowego. Dodatkowo każdy świadomy HR-owiec powinien zweryfikować bezpośrednią konkurencję sprzedażową pod kątem przewag i tzw. „luk”. Informacje dotyczące sposobu





rozliczania Handlowców, wysokości planów sprzedażowych czy czynników wpływających na wysokość prowizji mogą być bowiem pomocne przy działaniach rekrutacyjnych.

Dodatkowo HR-owiec będący partnerem dla biznesu powinien wiedzieć, ile miesięcznie kosztuje utrzymanie Handlowca. Pod tym kątem należy wziąć pod uwagę nie tylko poziom jego wynagrodzenia, lecz także koszty narzędzi pracy oraz materiałów marketingowych, z jakich korzysta. Pisząc wprost – Dział HR powinien wspólnie z Menedżerami Sprzedaży ustalić poziom „rentowności” zatrudnionego i wspólnie na bieżąco monitorować jego postępy. Jeśli proporcja kosztów utrzymania Handlowca do przychodów jego sprzedaży się nie zmienia, to znak, że należy zareagować i zaplanować działania naprawcze. Dyrektor Działu Sprzedaży z pewnością doceni tak przekrojowy sposób działania i tak rozsądne podejście do myślenia o ocenie efektywności pracy Handlowców.

● **Brak zrozumienia specyfiki pracy Sprzedawców**

Kolejne dwudniowe szkolenie z obiekcji sprzedażowych? Było. Warsztaty z negocjacji? Nuda. Działania prorozwojowe, które nie są spójne ze strategią sprzedażową wprowadzają więcej szkody niż pożytku. Myśląc o rozwoju kompetencji zespołów sprzedażowych, każdy świadomy HR-owiec powinien zacząć od dokładnej analizy środowiska, w jakim funkcjonują Sprzedawcy w jego firmie. Pod pojęciem środowiska rozumiemy specyfikę pracy, produkty, relacje zespołowe czy kulturę organizacyjną. Te wszystkie czynniki mają ogromny wpływ na to, jak funkcjonują i zachowują się Sprzedawcy, a co za tym idzie - jakie osiągają wyniki. Wszelkie działania skierowane do tej grupy, które na dłużej odrywają ją od pracy powinny być dobrze przemyślane i uzasadnione. W przeciwnym razie napotkają na opór czy poczucie odbierania im możliwości zarabiania pieniędzy.

Tym bardziej, że w obecnych czasach są dostępne narzędzia, które pozwalają bardzo precyzyjnie określać potrzeby i potencjał rozwojowy Sprzedawców oraz tworzyć adekwatne do tego zindywidualizowane plany rozwoju (np. FSA - FinxS Sales Assessment).

● **Brak wiedzy na temat produktu/usługi, które stanowią przedmiot działań sprzedażowych**

O ile każdy pracownik wie, co jest flagową usługą/flagowym produktem oferowanym przez jego firmę, o tyle nie każdy jest świadomy, jak w praktyce odbywa się sprzedaż i komunikacja z potencjalnym klientem. HR-owiec powinien wiedzieć, na jakich produktach i usługach firma zarabia najwięcej, a gdzie marża jest minimalna i ma charakter tzw. sprzedaży referencyjnej, czyli realizowanej po to, aby pozyskać referencje od klientów zadowolonych ze współpracy.

JAK HR JEST NAJCZĘŚCIEJ OKREŚLANY PRZEZ DZIAŁ SPRZEDAŻY?



KOMENTARZ EKSPERTA



Przeprowadzone badania ujawniły cały szereg pozytywnych działań, które podejmuje HR i są one doceniane przez pracowników Sprzedaży. Głównie dotyczy to działań krótkookresowych i wspierających jak: organizacja działań rozwojowych, realizacja polityki motywacyjnej czy prowadzenie rekrutacji. To cieszy, ale budzi niepokój, bo prowadzenie działań „wspierających biznes” w codzienny wyzwaniami nie jest najważniejszym wyzwaniem postulowanym zarówno przez teorię zarządzania, jak przez zarządy i właścicieli przedsiębiorstw. W ostatnich latach śledzimy ciągły wzrost znaczenia kapitału ludzkiego i gwałtowny wzrost świadomości wśród najwyższego managementu w zakresie znaczenia kompetencji pracowników dla sukcesu organizacji. Dlaczego zatem długookresowa rola HR nie jest doceniana przez Sprzedaż? Wyjaśnienie należy szukać w odpowiedziach, których pracownicy Działów Sprzedaży udzieli w zakresie tego, co najbardziej przeszkadza im w działaniach Działów HR.

Odpowiedzi to przede wszystkim dwie kwestie - BIUROKRACJA i BRAK KOMPETENCJI MERYTORYCZNYCH.

Aż 1/3 respondentów wskazała, że Działy HR tworzą niepraktyczne procedury i programy. Z tym spostrzeżeniem trudno jest się nie zgodzić. Pomimo coraz bardziej sprzyjającego prawodawstwa, coraz łatwiej dostępnych narzędzi IT, w Działach HR nadal można spotkać rekwizyty, jakie były wykorzystywane kilkadziesiąt lat temu. Nadal w wielu firmach standardem są wielkie szafy wypełnione teczkami, a w tych teczkach poza tym, co się tam znajdować powinno, jak potwierdzają audyty, znaleźć można wiele „kwitów”, których tam być nie powinno. Podobne spostrzeżenia dotyczą istniejących w organizacjach regulaminów, procedur itp. Nieodmiennie analizy prowadzone przez językoznawców wskazują, że do zrozumienia tych dokumentów „wystarczy” doktorat z prawa. Handlowcy, którzy w pracy zawodowej przywykli do komunikacji, która ma przede wszystkim sprzyjać temu, by klient zrozumiał, co jest oferowane i dlaczego warto jest to kupić, zapewne gorzej znoszą język, który niestety nadal używany jest powszechnie w kadrach. Innym problemem jest faktyczna anachroniczność stosowanych rozwiązań. Wyzwaniem nie jest jedynie „przetłumaczenie na język polski” stosowanych rozwiązań, ale ich gruntowna zmiana. Głównie chodzi o uproszczenie i dostosowanie do realnych potrzeb.

Tu pojawia się drugi problem, jakim jest brak elementarnej wiedzy u pracowników HR. Przedstawiciele Działu Sprzedaży uważają, że HR:

1. Nie zna produktów i usług oferowanych przez firmę,
2. Nie zna specyfiki pracy Handlowców,
3. Nie rozumie procesu sprzedaży,
4. Nie rozumie struktury Działu Sprzedaży,
5. Nie ma wiedzy na temat strategii sprzedaży, a nawet nie zna pojęć używanych w sprzedaży.

Powyższe zarzuty formułuje od 20 do 33% respondentów. Jednocześnie zaledwie około 1% deklaruje, że problemy tego rodzaju nie występują lub, że „HR słucha nas, spotyka się z nami i rozmawia”.

Jak się wydaje, bez rozwiązania problemu posiadania niezbędnych kompetencji do rozwiązywania problemów, nie istnieje możliwość nawiązania skutecznej, długookresowej współpracy skoncentrowanej na realizacji strategii organizacji.

Obiektywnie trzeba przyznać, że zadanie to nie jest łatwe. System edukacji w obliczu porażki niemal całkowicie wycofał się z kształcenia różnego typu Sprzedawców. Rynek szkoleniowy oferuje bardzo bogatą ofertę, ale niemal wyłącznie krótkookresowych szkoleń o zróżnicowanej jakości. Rynek wydawniczy jest opanowany przede wszystkim przez praktyków, którzy mają odwagę uogólniać swoje osobiste doświadczenia, przedstawiając je jako uniwersalne prawdy. Jednocześnie rzetelne badania naukowe w obszarze sprzedaży w Polsce prowadzone są bardzo rzadko.

Obecnie nikt już się nie dziwi, że w jednej z najważniejszych dziedzin funkcjonowania firmy dominującą grupą pracowników są osoby, które nie ukończyły żadnej szkoły handlowej, w pierwszej pracy doświadczyły krótkookresowego szkolenia i uczestniczą w działaniach szkoleniowych w wymiarze kilku dni rocznie. Spróbujmy wyobrazić sobie taką sytuację w innych działach firmy: księgowości, IT, prawnym czy HR. Oczywiście osobiste doświadczenia i powielane schematy mają wielkie znaczenie, jednak to właśnie od HR Działy Sprzedażowe powinny dostawać inspiracje do kultywowania proefektywnych działań i eliminacji zwyczajów całkowicie nieefektywnych, których - jak pokazują badania i obserwacje - jest bardzo wiele.

W ostatnich miesiącach na skutek pandemii Działy Sprzedaży zmagają się z wielkimi problemami wynikającymi przede wszystkim z ograniczonego kontaktu z innymi. Wpływało to na sposób wykonywania pracy, ale także prowokowało do zadawania często bardzo trudnych pytań np.: ile czasu zabiera obsługa jednego stałego klienta? A ile powinna zajmować? W jaki sposób Przedstawiciele Handlowi przygotowują się do spotkania z klientami? Ile czasu powinni na to poświęcić? Dlaczego automatyzacji nie uległo 90% tych czynności?

Obecna sytuacja jest niezwykle sprzyjająca dla współpracy pomiędzy HR i Działem Sprzedaży. Zmiany, które będą zachodzić w handlu, będą ogromne, a większość firm znajduje się dopiero na początkowych etapach digitalizacji i optymalizacji struktur i procesów sprzedaży. Zarządy przedsiębiorstw często deklarują, że mają wrażenie, że „nasz Dział Handlowy nie koncentruje się na wskazywaniu korzyści ze współpracy klientom, ale cenie, którą chce wynegocjować dla nich z własnymi przełożonymi”.

W tej sytuacji najczęściej wskazywana przeszkoda we współpracy pomiędzy HR i Handlowcami w postaci „braku wsparcia w zakresie tworzenia programów rozwojowych dla pracowników Sprzedaży” nabiera innego charakteru. W tym przypadku nie chodzi o to, aby zbadać uświadomione potrzeby pracowników Sprzedaży. To ma znaczenie drugorzędne. O wiele ważniejsze jest określenie, co tak naprawdę powinno być wykonywane, w jaki sposób i przez jak liczny zespół. Zadanie będzie z pewnością pasjonujące, bo już teraz wiadomo, że tak jak było, nie będzie na pewno, ale niemal niewątpliwie będzie całkowicie inaczej. Współpraca HR i Działów Sprzedaży może przynieść ogromne korzyści, rozwiązać wiele starych problemów, z których najważniejszy to odpowiedź na pytanie: jak zwiększyć marżę?

PROF. SGH DR HAB. TOMASZ ROSTKOWSKI
INSTYTUT KAPITAŁU LUDZKIEGO
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE



KOMENTARZ EKSPERTÓW:



Dwadzieścia osiem lat działam na szeroko rozumianym rynku rozwojowym w Polsce, szczególnie na styku HR i Sprzedaży. Nadal nie mogę zrozumieć, dlaczego ciągle jeszcze ludzie Sprzedaży widzą maszerujących na korytarzu ludzi HR'u w koszulkach z napisem „Nie mamy zielonego pojęcia o sprzedaży, ale i tak wiemy, co jest najważniejsze”. Teraz poważnie. Trudno na podstawie badania ostatecznie stwierdzić, jak duża jest rzeczywista skala niezadowolenia ludzi Sprzedaży z działań HR, ale **z całą pewnością widać, że od lat percepcja niektórych Działów Personalnych przez kolegów, z tak zwanego pola walki, nie jest - nazwijmy to - szczególnie entuzjastyczna.**

Historycznie rzecz ujmując, zapracowali (i niektórzy dalej „zapracowują”) na to sami HR-owcy. Ich czysto teoretyczne modele kompetencyjne, idee książkowe, wizje i HR-owe halucynacje, często psychologiczno-filozoficzne doświadczenie i wykształcenie, a może nawet pewien lęk przed światem klienta zewnętrznego i rzeczywisty brak rozumienia kluczowych wyzwań Sprzedaży - sojuszników i ambasadorów im nie przysporzyły. Przeciwnie, uzyskiwali raczej brak zrozumienia, pewnego rodzaju izolację, a w konsekwencji wzajemne okopywanie się na swoim stanowisku i ostatecznie, w skrajnym wypadku, konfrontację czy nawet kontestację. Jeśli nałożyć na to fakt, że ludzie Sprzedaży mają czasami, jak mawia poeta, nieco rozdęte ego - a wiem to z autopsji - i pewną skłonność do praktycznie zerowej modyfikacji raz przyjętego stanowiska, to relacja między HR i Sprzedażą bywa powiedzmy... trudna.

Jeśli jednak popatrzeć na niektóre firmy czy szerzej organizacje, to widać wyraźnie, że świat HR jest zupełnie inny niż 10 czy 15 lat temu. Dziś widzimy HR Business Partnerów świetnie dogadujących się ze Sprzedawcami, interdyscyplinarne patrzenie na zagadnienia biznesowe, zaangażowanie w realne sprawy rynkowe. Wielu HR-owców to prawdziwi tytani i mistrzowie biznesu.

Już od dawna wiadomo, że jeśli mam jako HR być realnie pomocny biznesowi (czytaj Sprzedaży), a nawet często kreujący np. efektywne narzędzia wspierające rozwój i samą sprzedaż, to muszę znać się na KPI, strategiach sprzedażowych, marżach, standardach sprzedaży, polityce cenowej, specyfice rynku docelowego, segmentacji, itd. I uwaga - są tacy HR-owcy!!! Jest ich wielu.

Może więc Dział Personalny potrzebuje zwyczajnie jakiegoś sensownie prowadzonego PR-u wewnętrznego. Może brakuje czasu na systematyczne promowanie HR-owych osiągnięć, success story pokazujących jak właściwie prowadzone działania rekrutacyjne, rozwojowe czy motywacyjne wpłynęły na rezultaty sprzedażowe. Idąc za ciosem - może HR-owcy powinni zacząć paradować w koszulkach z napisem „Mam wiedzę o biznesie i nie zawaham się jej sensownie użyć”. Pytanie też o pozycję HR-u albo szefa czy szefowej HR. Czy jest to osoba traktowana przez zarząd z honorami i należyтым szacunkiem? Może sama jest członkiem zarządu? A może dla odmiany bywa trochę niechcianym „narzędziem” do załatwiania spraw kadrowych bez wpływu na cokolwiek? Tak też czasem jeszcze bywa

Tak czy inaczej wygląda na to, że jest w temacie Sprzedaż vs HR trochę do zrobienia.

DARIUSZ MILCZAREK
MANAGING PARTNER
SANDLER TRAINING POLSKA



„CO CI NAJBARDZIEJ PRZESZKADZA W DZIAŁANIACH PRZEDSTAWICIELI SPRZEDAŻY?” - PERSPEKTYWA DZIAŁU HR

CO NAJBARDZIEJ PRZESZKADZA CI W DZIAŁANIACH PRZEDSTAWICIELI (MENEDŻERÓW I DYREKTORÓW) SPRZEDAŻY?



Jak się okazuje, Sprzedaż, czyli serce firmowego biznesu, też może przechodzić stałą lub czasową niewydolność. Niewydolność, którą zdiagnozowali respondenci naszego badania – przedstawiciele Działu HR. Co im najbardziej „nie leży”? Gdzie widzą największe komunikacyjne problemy? W jakich obszarach nie otrzymują wsparcia? Podpowiadamy!

- **Zrzucanie odpowiedzialności za wszelkie niepowodzenia związane z zarządzaniem zespołem na Dział HR (np. "mamy słabe wyniki, bo rekrutujecie słabych ludzi")**

HR i Sprzedaż mają wiele punktów styku – to już wiemy. Choć powinny ze sobą ściśle współpracować, często nie rozumieją się nawzajem, co napędza wewnątrzfirmowe konflikty. To trochę tak, jak z sąsiadującymi ze sobą państwami. Zawsze najbardziej „ścierają się” te narody, które położone są obok siebie. Dlaczego? Mają ze sobą najwięcej do czynienia, a niewystarczająco dobrze się rozumieją.

Odnosząc się do wspomnianego w pytaniu przykładu rekrutacji i selekcji, wydaje się, że jednym z największych wyzwań jest taki podział zadań, aby każdy robił to, na czym się zna. Nie należy dopuszczać do sytuacji, kiedy cały proces obsługuje tylko dział HR, co niejednokrotnie jest często stosowaną praktyką. Trzeba pamiętać bowiem, że pracownicy Działu HR będą mieć kłopot z obiektywną oceną umiejętności

i kwalifikacji zawodowych kandydata do pracy w Dziale Sprzedaży. Rolą rekrutera powinno być sprawdzenie m.in.:

1. czy dane w CV są prawdziwe i poprawnie przedstawione,
2. czy rekomendacje są adekwatne i godne uwagi,
3. czy są spełnione wszelkie wymogi formalne (wykształcenie itp.).

Dodatkowo HR-owiec powinien zadbać o “doświadczenie” kandydata - przedstawić mu organizację, jej cele, zasady w niej panujące, zadbać o zapamiętywalny proces onboardingu. Co zatem powinno leżeć w gestii Menedżera Sprzedaży? Przede wszystkim sprawdzenie:

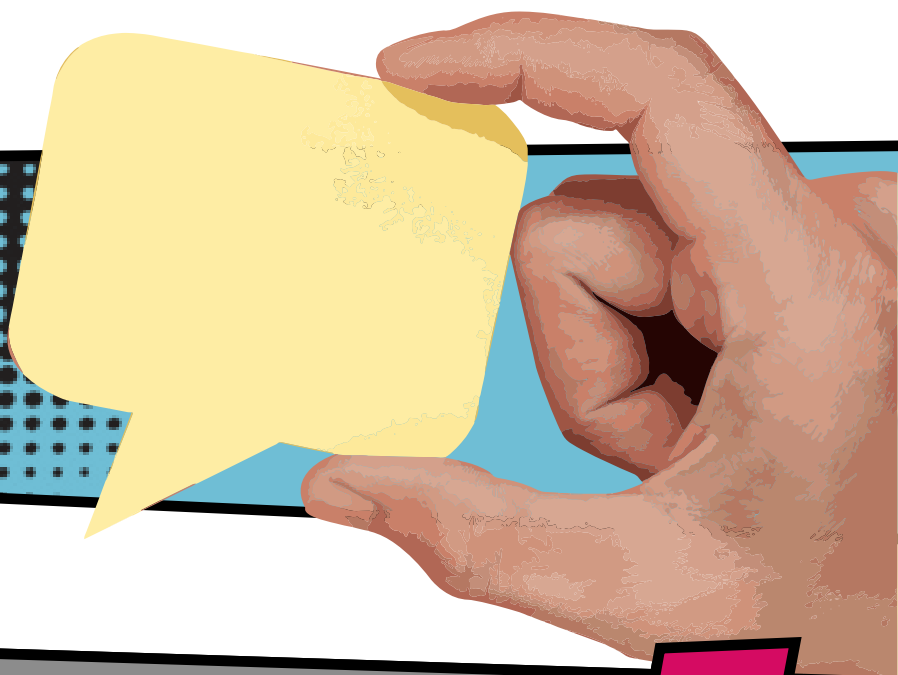
1. praktycznej wiedzy i umiejętności sprzedażowych,
2. umiejętności planowania i organizacji czasu pracy w terenie,
3. “chemii z zespołem” - dopasowanie do kultury organizacyjnej jest kluczowe!

- **Brak wsparcia w działaniach rekrutacyjnych (np. niskie zaangażowanie w określeniu docelowego profilu kandydata, brak czasu na spotkania itp.)**

Skoro o rekrutacji mowa, HR-owcy „zarzucają” Sprzedaży brak zaangażowanie w określaniu docelowego profilu kandydata czy brak czasu na spotkania. Rekrutacja to proces, który jest prosto mierzalny, a niepowodzenia w tym obszarze z reguły są dużym ciosem finansowym dla firm. Dlatego tak istotne jest wsparcie Menedżera Sprzedaży w zredagowaniu ogłoszenia o pracę czy określenia stanowiskowych niuansów. Przykładowo, Sprzedawca a Handlowiec czy Key Account Manager to powszechnie kojarzone ze sobą stanowiska. W rzeczywistości jednak role te są odmienne pod względem odpowiedzialności oraz zadań i obowiązków. Dodatkowo, jak wiadomo, oprócz kompetencji, dorobku zawodowego, doświadczenia liczy się czysto ludzka „chemia” – warto zatem wdrożyć w organizacji odpowiednie narzędzia diagnostyczne, które pomogą Działowi HR i Sprzedaży wypracować wspólny model/profil kandydata

- **Niskie zaangażowanie w tematy związane z zarządzaniem i rozwojem ludzi (postawa typu “to zadanie dla HR”)**

„To zadanie dla HR” – jak już pisaliśmy, „katalog” usług HR jest dość szeroki i wciąż się zmienia, ale niektóre z zadań mogą zakończyć się sukcesem tylko w ramach pracy kolektywnej. I tak jest z działaniami rozwojowymi. Odpowiedzialność za rozwój pracownika (również jego kompetencji) to jedno z podstawowych zadań menedżera. Działy HR wspierają menedżerów w tym procesie - pomagają w określaniu potrzeb rozwojowych, dostarczają narzędzia, wybierają dostawców, organizują szkolenia itp. Nie powinny jednak przejmować



całkowitej odpowiedzialności za ten obszar. Jeżeli opinie „to jest zadanie dla HR” pojawiają się w organizacji, to może warto zaproponować menedżerom warsztaty na temat nowoczesnego przywództwa, na których zostanie przedyskutowana ich rola i ich zakres odpowiedzialności.

● Omijanie procedur

Być może niektórzy z nas mieli „szczęście” usłyszeć od Szefa Sprzedaży pełne aroganckiego tonu zdanie: „Wy tam w centrali to macie pracę dzięki temu, że ja sprzedaję. Zarabiam na Was!”. Pod taką postawą często kryje się człowiek, który działa pod presją czasu i wyniku, nie pracuje o ustalonych porach, często nie ma miesięcznej stałej pensji, myśli kategoriami szans, celów i zysków. Dlatego też niejednokrotnie zdarza się, że działa „na skróty”, pomijając procedury czy formalności. Nie wymyślimy koła na nowa pisząc, że w tego typu sytuacjach ważna jest komunikacja – rozmowa z przedstawicielem HR i ustalenie, czy z niektórych procedur można zrezygnować lub je uprościć.

● Realizowanie szkoleń bez wiedzy i koordynacji ze strony Działu HR

To uzupełnienie wątku, o którym pisaliśmy wyżej. „Samowolka” w zakresie doboru szkoleń nie wpisuje się w strategiczne myślenie o rozwoju. Menedżer Sprzedaży nie powinien podejmować spontanicznych i adhocowych decyzji w tym zakresie. Powinny być one wypadkową indywidualnym planów rozwojowych stworzonych wspólnie z Działem HR jako dysponentem najbardziej przekrojowych informacji o pracowniku - w tym przypadku Handlowcu. Niemniej, aby Menedżer Sprzedaży, „nie bał” się takiej kooperacji, HR-owcy powinni pamiętać o elastyczności i nieregularności wieloetapowej decyzyjności.

● Ignorowanie istotnych deadline'ów

HR-owcy zwrócili również uwagę na „ignorowanie istotnych deadline'ów”. Może być to szczególnie kłopotliwe w trybie pracy zdalnej, gdzie wewnętrzna dyscyplina i „dowożenie terminów” jest szczególnie istotne. Warto zadbać zatem o to, byśmy nie podejmowali działań, które mogłyby sabotować wspólną pracę. A mowa tu nie tylko o zwykłym robieniu sobie na złość, lecz również o tych bardziej zakamuflowanych formach, w których może ujawniać się konflikt. Od czego zacząć? HR-owcy (w miarę możliwości) powinni brać pod uwagę roczne cykle sprzedażowe i nie „zlecać” dodatkowych działań w okresie intensywnej sprzedaży, np. na koniec kwartału.



JAK SPRZEDAŻ JEST NAJCZĘŚCIEJ OKREŚLANA PRZEZ DZIAŁ HR?



KOMENTARZ EKSPERTA



W badaniu „HR & Sprzedaż - love, hate, friends with benefits?” zapytano respondentów m.in. o to, „co najbardziej przeszkadza w działaniach przedstawicieli Sprzedaży” HR-owcom. Ponad 57% odpowiedzi wskazuje na „zrzucanie odpowiedzialności za wszelkie niepowodzenia związane z zarządzaniem zespołem na Dział HR”.

Co się kryje pod tym stwierdzeniem? Ano zarzut związany chociażby z tym, że Menedżerowie Sprzedaży za wszelkie niepowodzenia handlowe swoich podwładnych, gorsze wyniki, tzw. „niedowożenie”, winą obarczają nie siebie, a Działy HR/Rekruterów. Pojawiają się zarzuty odnoszące się do niedopasowanych lub niekompetentnych pracowników, czy nawet zrekrutowanie „słabych kandydatów”. I tutaj muszę stanąć w obronie HR-owców!

Uważam, że dobrego Handlowca nie da się „zamówić” w dziale HR. Do odróżnienia pozoranta, który ma kilka szkoleń za sobą, od prawdziwego Handlowca, który ma odpowiednie umiejętności i odpowiedni zasób informacji, trzeba mieć dużo wiedzy na temat procesów sprzedaży. Kto ją ma? Najczęściej Szef Sprzedaży. Szczególnie jest to ważne w kontekście jakości kandydatów na obecnym rynku pracy, kiedy skupienie zarządzającego na skutecznej rekrutacji wydaje się być kluczowe. Zatem rekrutacja powinna odbywać się każdorazowo w towarzystwie Szefów Sprzedaży, którzy będą mieli wpływ nie tylko na jakość rozmowy rekrutacyjnej, ale wezmą na siebie ocenę specyficznych kompetencji handlowych oraz ciężar decyzji o zatrudnieniu kandydata.

Dział Sprzedaży może wiele skorzystać na współpracy z HR pod warunkiem, że otworzy się na jego wsparcie i będzie wiedział czego, może od niego oczekiwać. HR może się bardzo wiele nauczyć od Działu Sprzedaży, ponieważ to tam koncentrują się ważne dla firmy procesy, tak w kontekście celów sprzedażowych, jak i w kontekście współpracy z innymi działami. Dopóki inne jednostki biznesowe będą traktować HR jak piąte koło u wozu, źródło dodatkowej pracy, czy też dział dbający o atmosferę w firmie, dopóty ta współpraca nie będzie się dobrze układać.



ŁUKASZ JAROTA
DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY
AGENCJA GROW



KOMENTARZ EKSPERTA



W sprzedaży do niedawna liczyło się wszystko tylko nie człowiek – wyniki, techniki, „targety”, systemy motywacyjne, premie sprzedażowe oraz... intuicja i doświadczenie managera. Odkąd na klientów przestały działać stare metody i wyuczone teksty Handlowców, coraz częściej pojawia się pytanie: kogo szukamy do sprzedaży? Kto będzie najlepszym Sprzedawcą? Coraz większe znaczenie mają kompetencje i rozwój Handlowców, a także szersze spojrzenie na ich predyspozycje i właściwe dopasowanie do ról. Tu rozpoczyna się ogromna rola Działu HR i możliwości konkretnego współdziałania z Działem Sprzedaży. Potrzebna jest jednak kropka nad „i” w tym procesie – odważna rozmowa i znalezienie wspólnego języka. Pracując jako coach i doradca dla klientów w Dziale HR czy Sprzedaży, obserwuję pewną niemoc i pytania: od czego zacząć? Jak otworzyć temat w organizacji? Może to dobry czas na spotkania integracyjne i strategiczne w tym obszarze. Wyniki potwierdzają, że najważniejsze wydają się dookreślenie obszarów odpowiedzialności i oczekiwań wobec HR i Sprzedaży, wyjście ze schematów i stereotypów oraz konkretne narzędzia i rozwiązania.



MAŁGORZATA LEŁONKIEWICZ
PARTNER SUCCESS CONSULTANT
EXTENDED TOOLS POLSKA



HR-OWCU! ROBISZ TO DOBRZE - RZECZ O INICJATYWACH HR, KTÓRE WNASZĄ WARTOŚĆ DO ORGANIZACJI



WPROWADZENIE SYSTEMU
PŁACOWEGO



WDRÓŻENIE NOWEJ
KAFETERII BENEFITOWEJ



PROJEKT SZKOLEŃ
Z PROWADZENIA REKRUTACJI
DLA SIŁ SPRZEDAŻY



AKADEMIA KSZTAŁCENIA
LIDERÓW



WPROWADZENIE NOWEGO
REGULAMINU PREMIOWANIA



ZMIANA FILOZOFII OCENIANIA
PRACOWNIKÓW - ONBOARDING -
ZAOSZCZĘDZAMY MASĘ CZASU
I PIENIĘDZY DZIĘKI TEMU



SZKOLENIA DLA KADRY
ZARZĄDZAJĄCEJ



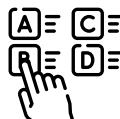
WPROWADZENIE STANDARDÓW
REKRUTACYJNYCH



SYSTEM POLECIEŃ PRACOWNIKÓW -
PRZEJRZYSZE ZASADY



PROGRAM POLECIEŃ
PRACOWNICZYCH



WPROWADZENIE BUDŻETU NA
SZKOLENIA, KTÓRE SAMODZIELNIE
WYBIERAJĄ SOBIE PRACOWNICY



STRATEGIA EB



ŚCIEŻKA AWANSÓW
I ROZWOJU PRACOWNIKA



PROJEKT REKRUTACJI
PRACOWNIKÓW

KOMENTARZ EKSPERTA



Jedną z dobrych praktyk, którą Działy HR powinny wdrożyć w swoich organizacjach, jest dopasowanie benefitów pozapłatcowych do potrzeb pracowników. Najprostszą metodą, która umożliwi zbadanie oczekiwań zatrudnionej kadry, jest ankieta. Powinny wypełnić ją wszystkie osoby pracujące w firmie. Formularz do badania przygotować można w formie elektronicznej (dla pracowników mających dostęp do komputera służbowego) lub w formie papierowej (głównie dla pracowników produkcyjnych, magazynowych). Decydując się na formę tradycyjną, wydrukowane arkusze należy umieścić w pomieszczeniach socjalnych, tam, gdzie pracownicy spędzają przerwy. Uzupełnione formularze powinny być wrzucone do przygotowanej wcześniej urny. Warto podkreślić, że ankietowani chętniej wypełnią formularz, jeśli będzie on anonimowy, a przeprowadzenie badania zostanie poprzedzone wskazaniem jego celu oraz krótką instrukcją, jak poprawnie wypełnić ankietę. Arkusz badający potrzeby pracowników powinien być krótki i zawierać od 2 do 5 pytań. Bardzo ważnym elementem projektu mającego na celu wdrożenie lub modyfikację benefitów pozapłatcowych w organizacji jest przekazanie feedbacku pracownikom po przeprowadzonej ankiecie. Informacja zwrotna powinna być szczegółowa i zawierać dane liczbowe z badań, które będą najlepszym argumentem uzasadniającym decyzję o wprowadzeniu bądź niewprowadzeniu danego benefitu. **Sam proces wdrożenia czy modyfikacji pakietu benefitów powinien być poprzedzony prezentacją zasad, na jakich pracownicy mogą korzystać z poszczególnych dodatków pozapłatcowych. Istotne w projekcie, o którym piszę, jest cykliczne monitorowanie poziomu wykorzystania danego benefitu – badania ankietowe powinny być prowadzone minimum raz w roku.**

Do korzyści, jakie przyniesie organizacji skrojony na miarę potrzeb system benefitów, należą między innymi: poczucie, że firma dba o ludzi i liczy się ze zdaniem pracowników, większa liczba pracowników korzystających z benefitów, wyższy poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki, mniejszy wskaźnik rotacji zatrudnionej kadry, redukcja kosztów związanych z niepopularnymi benefitami, chęć podjęcia współpracy z organizacją, budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy na rynku pracy. Podsumowując, trzeba mieć na uwadze, że prześciganie się we wprowadzaniu coraz bardziej nietypowych benefitów i coraz większej ich liczby bez konsultacji z zatrudnioną kadrami, najzwyczajniej traci sens, gdyż dodatki pozapłatcowe mają pełnić przede wszystkim rolę motywacyjną i być odpowiedzią na oczekiwania pracowników.



ARTUR DZIĘGIELEWSKI
HR MANAGER W SMARTLUNCH,
LAUREAT TOP HR MANAGER IN ACTION 2019



HAEROWO - SPRZEDAŻOWE ROZMÓWKI, CZYLI JAK ZNALEŹĆ „WSPÓLNY JĘZYK”

SŁOWNIK DLA HR-OWCA

BOFU (BOTTOM OF THE FUNNEL) - termin z pogranicza marketingu i sprzedaży. Oznacza końcową część lejka sprzedażowego. Na tym etapie potencjalny klient wie, jaki ma problem i w jakim kierunku szukać rozwiązania. W przeciwieństwie do potencjalnych klientów na etapie MoFu i ToFu, wie czego szuka, a to tygrysy Sprzedaży lubią najbardziej. Relacja marketing - sprzedaż to co prawda oddzielna para kaloszy, ale warto wiedzieć, że potencjalni klienci na etapie MoFu i ToFu to dla Sprzedawcy dystraktory, których woli unikać.

CRM - jest to system informatyczny wykorzystywany do zarządzania relacjami z klientami. To centrum dowodzenia sprzedażą, gdzie podgląd na wszystkie procesy ma Sprzedaż, Marketing, Obsługa klienta i Zarząd. System pozwala zautomatyzować wiele procesów i działań, pozwala obserwować etapy sprzedażowe i relacje z klientami. Niemalże każde działanie sprzedaży rejestrowane jest w CRM-ie.

FAB, USP, UPB - wbrew pozorom HR również sprzedaje, ale ich produktem jest firma, w której są zatrudnieni. Sprzedają ją obecnym i nowym pracownikom. O ile kultura firmy, jej "fajność" i wszystkie pozytywne atrybuty są ważne dla każdego HR-owca, o tyle klientów zazwyczaj nie interesuje ten produkt. Co więcej, klienta nie interesuje również to, co Sprzedawca sądzi o produktach i usługach, które ta firma oferuje. Co zatem interesuje klientów? On sam i jego własna firma! Stąd Sprzedaż korzysta z różnych modeli sprzedażowych, które skupiają się na korzyściach dla klienta z zastosowania danego produktu. Są to modele FAB (Feature - Advantage - Benefit), czyli sposób, w którym przedstawia się cechę produktu, jego zaletę i korzyść, którą osiągnie klient. Model USP (Unique Selling Point) podobnie, z tym że w większym stopniu stawia na unikalne cechy produktu, które wyróżniają go na tle konkurencji. UPB (Unique Perceived Benefit) - jest to bardziej spersonalizowany pod klienta model, który koncentruje się na dopasowaniu rozwiązania do potrzeb klienta.

PREWENCJA SPRZEDAŻY (W SKRÓCIE RODO) - ochrona danych pracowników i klientów to rzecz absolutnie priorytetowa. Co do tego nikt nie ma wątpliwości. Sprzedaż jednak cierpi (patrz punkt nt. targetów), gdy z powodów zawichości prawnych traci cały dzień na dopięcie umowy. W najgorszym przypadku umowa odwleka się w czasie lub nie dochodzi do skutku. Sprzedaż tymczasem chce realizować cele i zwiększać szanse sprzedażowe poprzez rozmowy z klientami zamiast tkwić w zawichościach prawnych.

SALES PIPELINE - to sposób na zarządzanie sprzedażą i spojrzenie na procesy sprzedażowe z szerszej perspektywy. To jak podgląd na podróż sprzedażową każdego potencjalnego klienta. Składa się ona zazwyczaj z 4 do 6 etapów: pierwszy kontakt, kwalifikacja, spotkanie/prezentacja produktu, oferta/negocjacje, zamknięcie sprzedaży.

SPRZEDAWCA - nachalny akwizytor? Wciskacz? Firmowy gwiazdor? Nasze badania ujawniły wiele stereotypów na temat Sprzedawców, niektóre krzywdzące, niektóre zabawne, inne oddające pewne cechy sprzedaży. Kim więc jest Sprzedawca? Można powiedzieć, że to osoba, która sprzedaje usługi i produkty, ale to tak,

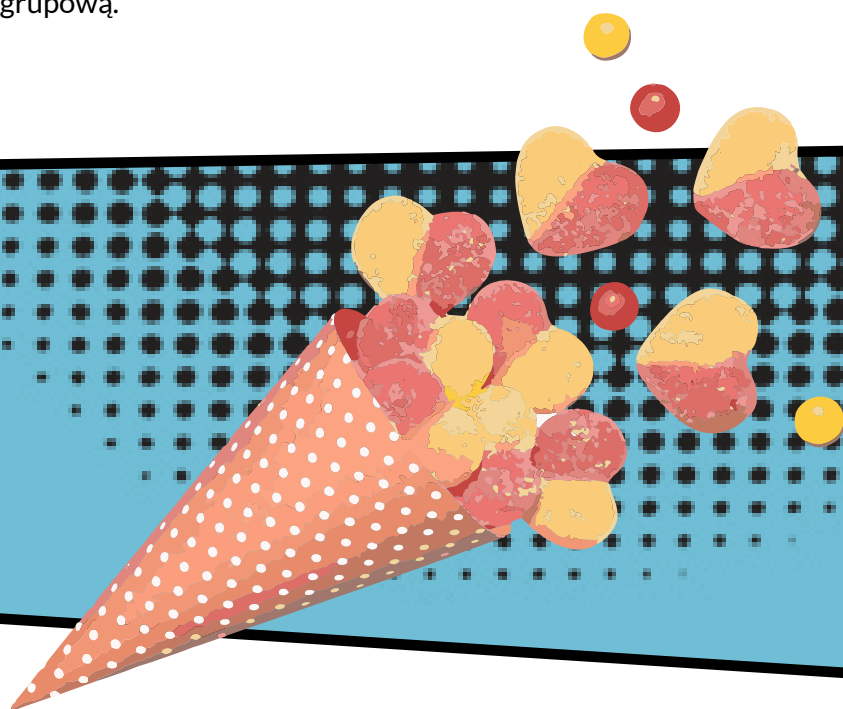
jakby nic nie powiedzieć. W przerośni sprzedaż oznacza przekonywanie innych i w środowisku biznesowym Sprzedawca dąży właśnie do przekonania innych do oferowanej usługi czy produktu. Korzysta przy tym z różnych technik sprzedażowych, ale nie jest technokrata. Coraz częściej stawia się w roli partnera, doradcy, a niekiedy jest tym, który mówi "sprawdzam", czyli pomaga potencjalnemu klientowi dotrzeć do sedna problemu i właściwego rozwiązania. Wymaga to od niego umiejętności komunikacyjnych, empatii czy pewności siebie, a w dobie cyfryzacji coraz częściej umiejętności digitalowych. Jak przekonuje prof. M. Seligman, najważniejszy jest optymizm, bo sprzedaż na co dzień spotyka się z wieloma odmowami, które nie mogą wpływać na chęć podejmowania kolejnych działań.

SQL (SALES QUALIFIED LEAD) - jeszcze nie słyhać korków szampana, ale butelka już się chłodzi w oczekiwaniu na dogodny moment. Potencjalny klient został zakwalifikowany przez Marketing (i Sprzedaż) jako gotowy do zakupu produktu. Dzieje się tak, gdy potencjalny klient jest zaangażowany i zdecydowany na zakup. Wiedzy tej dostarczają nam dziś zaawansowane narzędzia do zarządzania sprzedażą i marketingiem z rozbudowanymi zakładkami z analityką. SQL to jednak nie klient i Sprzedaż musi wykonać jeszcze dwa kolejne kroki by stał się klientem, najpierw musi określić potrzeby i możliwości klienta, a następnie dokonać zakontraktowania.

TARGET - targetem określa się grupę docelową, ale w sprzedaży target zwykle się robi. Target sprzedażowy to norma, którą Dział Handlowy ma do wyrobienie w różnych okresach np. miesięcznych, kwartalnych i rocznych. Najczęściej jest to wysokość sprzedaży, od której uzależnione są premie. Unikając korpomowy, Sprzedawcy mówią również swojskie: "koniec miesiąca", co znaczy dokładnie to samo, co wyrobić target. Gdy nadchodzi koniec miesiąca lepiej nie zasypywać Sprzedawców sprawami proceduralnymi.

ŚŁOWNIK DLA SPRZEDAŻY

ATS - zatrudnianie nowych pracowników to zdecydowanie bardziej złożony proces niż wystawienie ogłoszenia i czekanie na napływające CV, po czym przeprowadzenie rozmowy i podpisanie umowy. HR musi zadbać o candidate experience, dobrą komunikację z kandydatami, pracownikami wewnątrz firmy oraz o cele biznesowe związane z zatrudnieniem nowych pracowników. Dochodzą do tego raporty nt. efektywności procesów rekrutacyjnych i wszystkie kwestie formalne związane z finalnym zatrudnieniem. Dlatego HR korzysta z systemów wspomaganie rekrutacji takich jak ATS (Applicant Tracking System), do których należy np. eRecruiter. System ten to w pewnym sensie odpowiednik CRM-u dla sprzedawcy. Porządkuje bazę kandydatów, ujednolica wygląd danych, pomaga śledzić efektywność rekrutacji, dostarcza raport czy umożliwia pracę grupową.





CANDIDATE EXPERIENCE - rekrutację wygrywa tylko najlepszy i na tym koniec? Być może kiedyś tak było, ale dziś, kiedy rynek pracy staje się coraz trudniejszy, firmom zależy na dobrych relacjach nie tylko z zatrudnionymi, ale też kandydatami odrzuconymi. HR dba o pozytywne zakończenie relacji z kandydatami, korzystając przy tym z metod badawczych, aby uzyskać od nich opinie na temat procesu rekrutacyjnego. Kandydaci do pracy to w końcu mogą być również klienci firmy oraz potencjalnie jej przyszli promotorzy. Może zdarzyć się również tak, że złe doświadczenia w procesie rekrutacyjnym najlepszego kandydata mogą zakończyć się jego rezygnacją.

EMPLOYEE EXPERIENCE - jednym z kluczowych zadań HR jest zarządzanie i utrzymywanie wysokiego potencjału kluczowych talentów. Rotacja jest nieunikniona, ale wysoki wskaźnik odejść wysoko wykwalifikowanych pracowników to ogromna strata i problem dla organizacji. Dlatego Działy HR dbają o employee experience, czyli doświadczenia pracowników w pracy oraz ich zaangażowanie. Bardzo często muszą w tym przypadku prowadzić wywiady oraz anonimowe badania ankietowe, które dostarczą informacji o poziomie zaangażowania, mocnych stronach organizacji oraz punktach zapalnych.

KULTURA ORGANIZACYJNA - pojęcie kultury organizacyjnej ma źródła w antropologii, psychologii społecznej i socjologii. W kontekście organizacji biznesowych mówi się o niej coraz głośniej. O pozytywną kulturę organizacyjną dba oczywiście HR. Kultura organizacyjna jest tym, co integruje pracowników, sprawia, że mają poczucie przynależności i spójności z firmą. Najczęściej wytwarza się w sposób nieformalny, ale istnieją metody wpływania na nią np. tworząc rytuały, style komunikacji czy podejmując inne działania w sposób planowy i uporządkowany.

KWESTIONARIUSZE PSYCHOMETRYCZNE - nowoczesny HR chętnie korzysta z narzędzi psychometrycznych. Najpopularniejsze zastosowanie to rekrutacja oraz budowanie zespołów. Korzystając z takich narzędzi jak analiza behawioralna Extended DISC, Rekruterzy dowiadują się o naturalnych stylach zachowania kandydata i mogą go dopasować do pełnionej roli oraz zespołu, w którym będzie pracował.

SPECJALISTA DS. KADR - popularna kadrowa lub kadrowy. Czasem niedoceniana rola w organizacji pieszczotliwie określana "procedurką". Stosy dokumentów w wersji papierowej, ale coraz częściej już elektronicznej, to norma. Specjalistki i specjaliści ds. kadr dbają o kompletowanie dokumentów pracowniczych, ich właściwe przechowywanie i ogólnie bezpieczeństwo. Naliczają urlopy, ewidencjonują czas pracy i ściśle współpracują ze specjalistami ds. księgowości. Najczęściej wiedzą, co w firmie się dzieje jeszcze przed zarządem.

WYWIAD BEHAVIORALNY - to jedna z technik stosowanych w rozmowie rekrutacyjnej. Polega na sprawdzeniu, czy przeszłe zachowania pracownika predysponują go do objęcia stanowiska, na które aspiruje.

KOMENTARZ EKSPERTA



Rekrutacja w IT zawsze była wyzwaniem. Rynek kandydata, duża konkurencja, szybkie procesy rekrutacji. Dlatego też, gdy wiele lat temu rozpoczynałam swoją karierę, poszukując idealnych programistów, miałam poczucie, że robię coś bardzo ważnego i że już bardziej nie mogę być zaangażowana. Nie mogłam więc zrozumieć, dlaczego ten Sprzedawca, w moim mniemaniu oczywiście, nie stara się tak samo jak ja – nie dostarcza lepszego opisu profili, nie reaguje wystarczająco szybko, nie przekazuje wyczerpującego feedbacku. Bardzo mnie to frustrowało. Tymczasem po drugiej stronie poziom frustracji był podobny, chociaż z innych powodów. Bo klient naciska na efekt, a na pytania nie odpowiada, bo pracy bardzo dużo, a jeszcze ja się czepiam o terminy, bo owszem, dostał trzech kandydatów, ale potrzebuje jeszcze 30! I tak, każdy się frustrował w samotności;) Wiem, jak to jest, nie móc się dogadać, ale wiem też, jak sobie z tym poradzić.

Jak więc znaleźć wspólny język?

Rozmawiajcie. Tylko tyle i aż tyle, chciałoby się rzec. Wspólny język nie jest ani Świętym Graalem, którego wszyscy szukają i nikt nie znajduje, ani nie jest nam podawany na złotej tacy na zamówienie. Trzeba się o niego postarać, ale efekt jest wart wysiłku.

Bo, drogi Sprzedawco, czy więcej wsparcia w zakresie tworzenia programów rozwojowych dla pracowników Działu Sprzedaży nie zdjęłoby Ci z barków kawałka ciężaru i nie pozwoliło realizować jeszcze lepszych wyników? I czy nie byłoby miło nie być nazywanym troglodytą?;

Drogi Dziale HR, jak by to było wdrażać tylko projekty i inicjatywy, które są oceniane jako te wnoszące wartość dla biznesu? I czy nie byłoby miło dostać więcej zrozumienia i docenienia?

Czytając wyniki raportu, można dojść do wniosku, że w niektórych organizacjach Dział Sprzedaży i Dział HR to dwie osobne planety. I z każdej z nich będzie inny widok na galaktykę, inna perspektywa. Co więc zrobić, żeby je ze sobą połączyć?

Zaczęłabym od dostrzeżenia w tym wartości. Gdy tworzymy mapę terenu, przydaje się zarówno widok z drona, jak i samodzielne pokonanie ścieżek i przedarcie się przez chaszczki. Podobnie, jeśli chodzi o punkty widzenia współpracujących ze sobą działów. Każdy z nas ma inne zadanie i pracę w terenie, widzi inny wycinek rzeczywistości.

A przecież te perspektywy idealnie się uzupełniają, dopiero razem tworzą kompletny obraz. Oczywiście, warunkiem koniecznym jest świadomość wspólnych celów i zrozumienie, że tak naprawdę gramy do jednej bramki i zdecydowanie lepszą strategią jest podawać sobie piłkę niż strzelać samobóje.

Kolejnym krokiem jest zadanie sobie nawzajem podobnych pytań, jak w raporcie. A właściwie regularne ich zadawanie. Analizując wyniki, jesteśmy w stanie z marszu stworzyć listę działań adresujących potrzeby i bolączki jednej i drugiej strony. Pytanie więc, dlaczego nie robimy tego na co dzień? Komunikacja to przecież nie tylko nadawanie komunikatu, ale przede wszystkim jego odbiór, czyli słuchanie. Jeśli trudność sprawiają nam słowa czy sformułowania, stwórzmy wspólne definicje, poznamy ich znaczenie. Gdy jedziemy do Włoch, z ochotą studiujemy słowniczek i staramy się mówić po włosku, żeby mieć pewność, że będziemy właściwie rozumiani i dostaniemy dokładnie taki makaron, na jaki mamy ochotę. Dokładnie tak samo możemy robić, poznając nawzajem swoje światy zawodowe.

Dobrze jednak wiadomo, że jeszcze lepszym od nauki słówek jest praktyczne używanie języka. Dłuższy pobyt we Włoszech wśród lokalnych mieszkańców przyniesie nam nie tylko wiele słońca i przyjemności z pizzy, ale pozwoli zrozumieć i poczuć tamten świat. I tak samo możemy podróżować do innych działów – czy to pracując przez kilka dni w innej roli, czy spędzając jeden dzień w tygodniu na „innej planecie”, czy też dbając o wspólne spędzanie czasu i rozmowę raz na jakiś czas.

I pewnie jeszcze wiele można zrobić, żeby się zrozumieć, ale przede wszystkim trzeba chcieć. Niezbędna jest też otwartość – na inny punkt widzenia, ale też na informację zwrotną, zakładanie dobrych intencji i brak nadinterpretacji. Każdy z nas robi swoją pracę najlepiej jak potrafi – jak by to było wychodzić z takiego założenia...?



JOANNA KUCHARSKA
CHRO W SIŁ POLAND



LOVE, HATE, FRIENDS WITH BENEFITS - RAPORT W PIGUŁCE

AKTYWNOŚCI HR, KTÓRE WNOŚZĄ NAJWIĘKSZĄ WARTOŚĆ DLA "BIZNESU" (SPOJRZENIE OBU BADANYCH GRUP):

57%

REALIZACJA POLITYKI MOTYWACYJNEJ
(DOBÓR BENEFITÓW DLA PRACOWNIKÓW /
PROJEKTOWANIE SYSTEMÓW
MOTYWACYJNYCH / PREMIOWYCH

55%

DZIAŁANIA ROZWOJOWE DLA PRACOWNIKÓW
DZIAŁU SPRZEDAŻY (ASSESSMENT CENTER,
SZKOLENIA, PROGRAMY ROZWOJOWE)

42%

PROWADZENIE PROCESÓW REKRUTACYJNYCH
(SELEKCJA CV, ROZMOWY REKRUTACYJNE,
KONTAKT Z KANDYDATAMI ETC.)

38%

POMOC LIDEROM / MENEDŻEROM
W PODEJMOWANIU DECYZJI LUB
ROZWIĄZYWANIU TRUDNYCH SYTUACJI
ZWIĄZANYCH Z ZESPOŁEM

32,5%

DOBÓR I ZAKUP NARZĘDZI / ROZWIĄZAŃ IT
WSPIERAJĄCYCH ROZWÓJ PRACOWNIKÓW
DZIAŁU SPRZEDAŻY

LISTA OBSZARÓW, KTÓRE NAJBARDZIEJ PRZESZKADZAJĄ PRZEDSTAWICIELOM DZIAŁU SPRZEDAŻY W PRACY / ZACHOWANIU HR-OWCÓW:

Brak wsparcia w zakresie tworzenia programów rozwojowych dla pracowników Działu Sprzedaży



Brak zrozumienia procesu sprzedaży



Biurokracja, tworzenie niepraktycznych procedur / programów



Brak wiedzy nt. strategii sprzedażowej (krótko- i długoterminowych celów)



Brak zrozumienia specyfiki pracy Sprzedawców

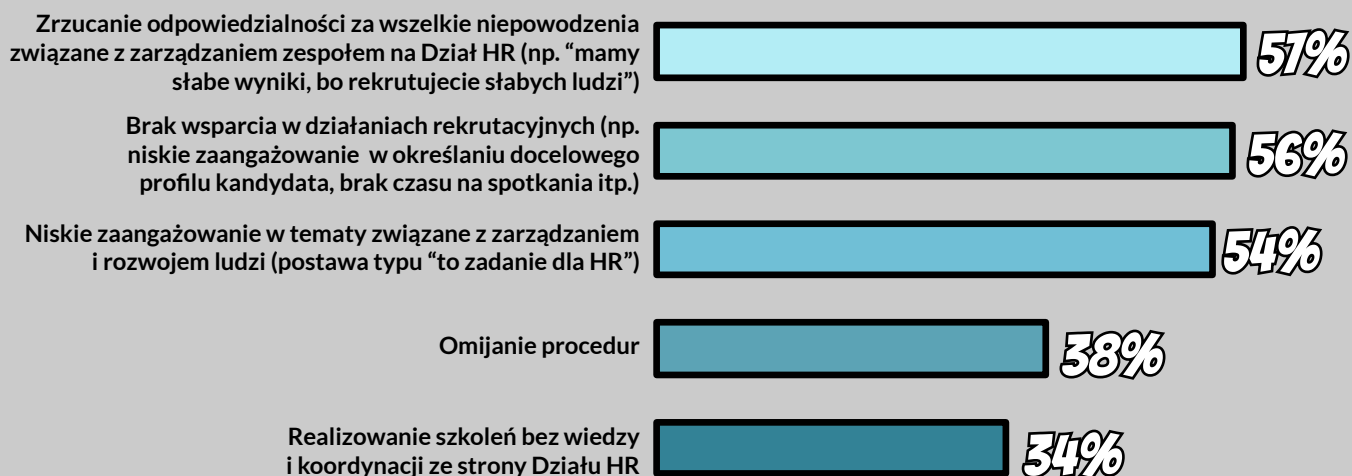




CHECKLISTA DLA HR-OWCA

- Spotykaj się regularnie z Szefem Sprzedaży w celu wymiany informacji o bieżących potrzebach, planach, wyzwaniach.
- Upewnij się, że wszyscy w Twoim zespole znają produktu i rozumieją, na czym polega sprzedaż w Waszej firmie.
- Bierz od czasu do czasu udział w spotkaniach Zespołu Sprzedaży/Menedżerów Sprzedaży.
- Jeżeli Wasza sieć sprzedaży jest rozproszona (oddziały, filie itp.), upewnij się, że Twój HR-owcy rozumieją pracę "poza centralą", że byli choć raz "w terenie" lub pojawiają się tam systematycznie.
- Planując nowe procedury, weź pod uwagę, że często charakter pracy Handlowca jest inny niż większości pracowników w biurze. Innymi słowy często nie ma go w biurze (i nie mamy na myśli home office). Rozważ, czy na pewno te procedury będą dla Handlowców do spełnienia, może można je zaplanować inaczej.
- Poszukaj na rynku i wdróż narzędzia i metodologie, które pomogą Wam mówić wspólnym językiem, np. w zakresie określania profilu kandydatów do pracy
- Zbuduj wspólny język ze Sprzedażą.
- Stosuj narzędzia diagnostyczne nastawione na Dział Sprzedaży - wybieraj je wspólnie ze Sprzedażą.
- Łam schematy i podziały my - oni w relacji ze Sprzedażą.
- Poznaj potrzeby Działu Sprzedaży - mogą być inne niż w całej organizacji.
- Szanuj czas - w sprzedaży jak nigdzie indziej czas to pieniądz.

LISTA OBSZARÓW, KTÓRE NAJBARDZIEJ PRZESZKADZAJĄ PRZEDSTAWICIELOM DZIAŁU HR W PRACY/ ZACHOWANIU SPRZEDAWCÓW I HANDLOWCÓW:



CHECKLISTA DLA SPRZEDAWCY

- Pamiętaj, to Ty jako lider/liderka odpowiadasz za rozwój swoich ludzi, HR może Ci w tym pomóc, ale nie zrobi tego za Ciebie.
- Zbuduj wspólny język z Działem HR.
- Wyznacz potrzeby i granice w projektach HR dla Twojego zespołu.
- Sprawdź, czy HR może zaproponować Ci narzędzia diagnostyczne projektowane dla sprzedaży.
- Oceniaj potencjał i kompetencje Handlowców w różnorodny sposób - nie zatrzymuj się na swoim doświadczeniu, intuicji i wiedzy.
- Sprzedaj to ludzie - ich kompetencje, nastawienia, a czasem wymówki. Sprawdzaj je okresowo i rozmawiaj o tym z zespołem.
- Nie ma idealnego Sprzedawcy. Są Handlowcy lepiej i gorzej dopasowani do modelu sprzedaży. Sprawdź i uzgodnij kryteria rekrutacji.
- Wyjdź do ludzi, nie chowaj się za e-mailem lub excelem.

CZY DOBRY DIALOG I WSPÓŁPRACA MIĘDZY HR I SPRZEDAŻĄ SĄ MOŻLIWE?

Co możemy zrobić, by w naszej organizacji ta dobra współpraca przekłada się na wartość dla biznesu?

Na pierwsze z tych pytań odpowiedź brzmi zdecydowanie TAK! Na kolejne pytanie możemy odpowiedzieć przykładami z naszej wieloletniej praktyki doradczej. Pierwsza część dotyczy bardziej kwestii fundamentalnych, druga zaś to praktyczny proces oparty o metodologię i narzędzia (Finxs Sales Assessment).

Budowanie kultury otwartości i zaufania w całej firmie

Tak wiem, to nie jest ani proste, ani szybkie rozwiązanie. Jednak gorąco apeluję do wszystkich decydentów w organizacjach - inwestujcie swoją uwagę, czas i pieniądze w inicjatywy wspierające kulturę otwartości i zaufania. Czy to będą warsztaty integracyjne, czy spotkania informacyjne o strategii, czy szkolenia uczące dobrej komunikacji/informacji zwrotnej, czy dyskusja o wartościach w firmie, czy badania opinii/doświadczeń pracowników powiązane z sensownymi działaniami realizującymi wnioski po tych badaniach - wszystkie tego typu inicjatywy dobrze przeprowadzone budują wartość dla organizacji i przekładają się na wyniki biznesowe.

Zakładanie pozytywnych intencji i wspólnych celów

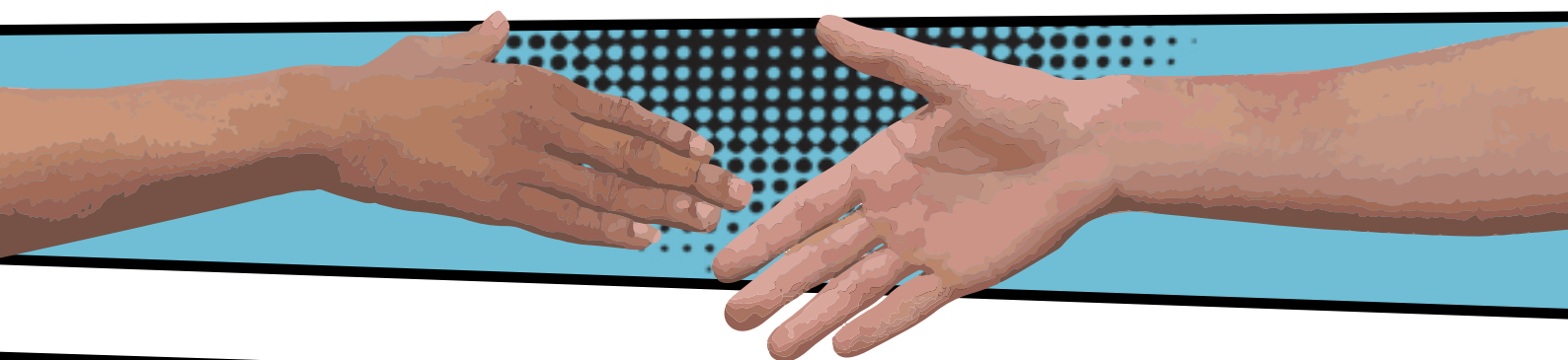
To postawa, którą warto promować w firmie. Jesteśmy po tej samej stronie barykady. Wszyscy walczymy o te same cele i wyniki. Zachęcam do burzenia silosów oraz przeciwdziałania zjawisku my-oni. Jednym ze skuteczniejszych narzędzi do tego celu jest integracja zespołu najwyższej kadry menedżerskiej wykorzystująca między innymi behawioralną mapę zespołu (Extended DISC).

Edukacja, edukacja, edukacja - wzajemne zrozumienie ról i celów

Tutaj pomagają często wzajemne rozmowy zarówno o biznesie, jak i o relacjach. Dobrą robotę wykonują też metodologie zarządzania przez cele lub modne ostatnio podejście OKR (Objectives and Key Results), które zakłada oddolne definiowanie oraz uzgadnianie celów pomiędzy zespołami.

Empatia

Zachęcamy do większej biznesowej empatii przed wdrożeniem nowych procedur lub inicjatyw. Żeby dobrze zrozumieć drugą stronę, warto zadawać dużo pytań, „bywać w terenie”, może nawet wprowadzić akcję „zamiana ról” (np. jeden dzień w Dziale Sprzedaży lub HR). Bardzo korzystne rezultaty przynosi stosowanie metodyki design thinking do projektowania wewnętrznych procedur, tak by te procedury były raczej odpowiedzią na wyzwania i problemy klienta wewnętrznego (np. Sprzedawców), a nie biurokratycznymi „potworkami” (często w dobrej wierze, ale bez wycucia) stworzonymi przez HR na zlecenie zarządów.



Wspólny język

Tym, co m.in. powoduje, że HR i Sprzedaż dobrze się dogadują, jest wspólny język. W tym uwspólnianiu języka pomagają narzędzia typu Finxs Sales Assessment, gdzie proces wdrożenia zakłada np.:

- wspólne zdefiniowanie typów procesów sprzedaży w danej organizacji (potrzeba klienta jawna/ukryta, relacja sprzedażowa krótka/długa, relacja posprzedażowa krótka/długa);
- wspólny wybór adekwatnych ról sprzedażowych z dostępnego katalogu lub ich skalibrowanie;
- wspólne zdefiniowanie kluczowych kompetencji sprzedażowych dla wybranych ról (z 18 kompleksowo opisanych w systemie) – efekt tych prac jest przydatny zarówno w projektach rekrutacyjnych; jak i rozwojowych;
- zmierzenie poziomu tych kompetencji oraz nastawienia sprzedawców, co pozwala w oparciu o twarde dane i fakty tworzyć indywidualne plany rozwoju dla każdego Sprzedawcy;
- wygenerowanie raportów z praktycznymi wskazówkami rozwojowymi dla każdego Sprzedawcy – dobranymi do wcześniej wybranych kompetencji (tak samo rozumianych przez HR, Kierownictwo Sprzedaży jak i samych Sprzedawców);
- wygenerowanie przekrojowych raportów o Zespole Sprzedaży dla Menedżera, tak by w codziennych działaniach rozwojowych i motywacyjnych odnosił się do konkretnych i wystandaryzowanych pojęć, lecz w sposób spersonalizowany dla każdego Sprzedawcy;.
- wdrożenie działań rozwojowych i rekrutacyjnych z wykorzystaniem powyższych informacji.

Działając w ten sposób, nie tylko unikamy nieporozumień, ale od samego początku rozmawiamy o biznesie tym samym językiem - językiem faktów i danych, mimo że dotyczącym tak „miękkiej” natury jak rekrutacja, rozwój i motywowanie sprzedawców. Jednocześnie tak precyzyjne i dostosowane do potrzeb biznesu działania niemal automatycznie przyczyniają się do poprawy wyników biznesowych (skrócenie czasu i poprawa skuteczności rekrutacji, mniejsza rotacja po okresie próbnym, zwiększona motywacja i zaangażowanie Sprzedawców, eliminacja barier w osiąganiu wyników u poszczególnych osób).

Konkludując, mamy nadzieję, że powyższe wskazówki okażą się dla Was pomocne, bez względu na to, czy skorzystacie akurat z tego, czy innego narzędzia. Mamy poczucie, że obecne czasy są dobrą okazją do nowego otwarcia i zdefiniowania na nowo relacji HR-u i Sprzedaży w organizacjach, tak by przynosiła ona największą wartość.

#RAZEMTWORZYMYWARTOŚĆ
#LUDZIE TO WIECEJ NIŻ ZASOBY

INFORMACJE O BADANIU:

Czas trwania badania: 10 maja - 22 czerwca 2021 r.

Sumaryczna ilość respondentów: 332 osoby

Reprezentanci Działów HR: 219 osób

Reprezentanci Działów Sprzedaży: 113 osób



- ✘ Wspólnie zdefiniowane procesy sprzedaży
- ✘ Wybrane i opisane idealne role sprzedażowe
- ✘ Zdefiniowane kluczowe kompetencje
- ✘ Zmierzony poziom nastawienia sprzedawców
- ✘ Indywidualne plany rozwoju
- ✘ Raporty ze wskazówkami rozwojowymi

Chcesz włączyć narzędzia diagnostyczne w działania sprzedażowe i HR-owe?
Potrzebujesz zmian i rozwoju w sprzedaży?

Poznaj FinxS Sales Assessment!



#Sprzedaż #HR
#MówimyTymSamymJęzykiem