

# HR, który rozumie Sprzedaż

## Współpraca HR i Sprzedaży

Pierwszy poradnik dobrych praktyk

ebook

#BudujemyMostyZamiast Murów

Autorzy tekstów:

*Romeo Grzębowski*

*Marcin Grela*

*Magdalena Bielińska*

*Paweł Dudziak*

*Marlena Huszczak*

*Jakub Mardini*

*Małgorzata Lelonkiewicz*

*Monika Kulińska*

*Michał Paradowski*

*Marta Florczak*

Redakcja:

*Magdalena Bielińska*

Korekta:

*Wioletta Kantowicz*

*Błażej Pianowski*

*Romeo Grzębowski*

Ebook powstał na potrzeby Konkursu "HR, który rozumie Sprzedaż"  
współtworzonego przez Extended Tools i Sales Angels

Materiały w ebooku oraz z linków odsyłających są autorstwa  
Extended Tools i Sales Angels

Okładka na podstawie grafiki:

*Małgorzaty Grzesiak*

Grafiki w środku:

[www.canva.com](http://www.canva.com) - wersja PRO

Warszawa 2024

Konkurs dla HR

# HR, który rozumie Sprzedaż

[Dowiedz się więcej](#)

## Wprowadzenie

W dzisiejszym środowisku biznesowym, rola działu HR ewoluuje z tradycyjnych funkcji administracyjnych do strategicznego partnera, który odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Jednym z obszarów, w którym HR może wywierać szczególnie istotny wpływ, jest budowanie kultury sprzedaży.

Relacje między działami HR i Sprzedaży nie zawsze są idealne z powodu wzajemnych nieporozumień. Konkurs "HR, który rozumie sprzedaż" ma na celu łączenie tych działów. Chcemy promować i wzmacniać dobrą współpracę, uznając jej kluczową rolę w organizacjach.

Dążymy do budowy mostów porozumienia między ludźmi z obu działów.

*HR ma konkretną odpowiedzialność względem całej organizacji. Musimy nauczyć się rozmawiać językiem biznesu, rozumieć potrzeby biznesu, tworzyć zrozumiałe dla biznesu wskaźniki[...].*

# Spis treści

- 01** O Konkursie  
Romeo Grzębowski
- 02** Czy HR naprawdę wspiera Sprzedaż?  
Romeo Grzębowski, Monika Kulińska, Marta Florczak
- 03** Czy dobry dialog i współpraca między HR i Sprzedażą są możliwe?  
Romeo Grzębowski
- 04** W świecie podziałów: Wybierz drogę współpracy i wsparcia  
Magdalena Bielińska
- 05** Po co HR'owi Sprzedaż?  
Marlena Huszczak
- 06** Po co Sprzedaży HR?  
Paweł Dudziak
- 07** HR jako narzędzie rozwoju zespołu sprzedażowego  
Jakub Mardini
- 08** Rola HR we Współpracy ze Sprzedażą  
Łukasz Zaborowski
- 09** Najlepsze Praktyki Współpracy HR i Sprzedaży - Kulisy I Edycji Konkursu "HR, który rozumie Sprzedaż"  
Romeo Grzębowski, Marcin Grela, Michał Paradowski, Monika Kulińska, Marta Florczak, Monika Smulewicz
- 10** Współpraca HR i Sprzedaży- Checklista dla HR'u
- 11** Różnorodność i Harmonizacja w Organizacji  
Paweł Dudziak
- 12** Lista obszarów, które najbardziej przeszkadzają przedstawicielom Działu HR w pracy/ zachowaniu Sprzedawców i Handlowców  
Małgorzata Lelonkiewicz
- 13** Kluczowe Wyzwania w Rekrutacji do Zespołów Sprzedażowych
- 14** Jak stworzyć działający program rozwojowy?  
Jakub Mardini
- 15** Moc personalizacji i Job Craftingu  
Marlena Huszczak
- 16** Model C6: Partnerstwo HR i Biznesu  
Paweł Dudziak
- 17** Benefity – nie tylko korzyści „tu i teraz”  
Monika Kulińska

# 01 o Konkursie

---

Konkurs „HR, który rozumie Sprzedaż” zrodził się z realnej potrzeby. Potrzeby realizacji celów biznesowych, potrzeby sprawnego wdrażania projektów na linii HR-Sprzedaż, potrzeby budowania mostów, zamiast silosów i sztucznych podziałów opartych na nieprawdziwych stereotypach. Chcemy wzmacniać skuteczność zespołów z obu obszarów, m.in. szerząc dobre praktyki, edukując ludzi HR na temat Sprzedaży, czy ludzi Sprzedaży na tematy związane z ludźmi w organizacji.

Za tym stoją niższe koszty dla firm, wyższe wyniki sprzedaży, mniej frustracji w organizacji, zdrowsza kultura organizacyjna. Poczytajcie w tej krótkiej publikacji o wybranych dobrych praktykach, a potem pomyślcie kogo warto by nominować w tym Konkursie o zróbcie to, nominujcie kogoś lub dajcie się nominować! Czekamy na zgłoszenia do 31 października! Może do zobaczenia w Finale!



**Romeo Grzębowski**  
Chief Inspiration Officer,  
Extended Tools Polska  
Przewodniczący Kapituły Konkursu

Konkurs dla HR **Edycja 2**

# HR, który rozumie Sprzedaż

## Zasady:

Masz w zespole Liderkę/Lidera HR, która/y realnie wspiera Cię w działaniach sprzedażowych?! Zastanów się w jaki sposób wpływa na poprawę jakości pracy Waszego zespołu sprzedażowego.

Nagradzać będziemy w 3 kategoriach:

- Firmy do 250 pracowników
- Firmy od 251- 1000 pracowników
- Firmy powyżej 1000 pracowników.

Koniec zbierania zgłoszeń:  
**31.10.2024**

[Weź udział](#)

Partner:



Sponsorzy nagród:



S·E·Y·S·S·O



# Zgłoszenie Do Konkursu Krok Po Kroku

## Decyzja O Udziale

Masz w zespole Liderkę/Lidera HR, która/y realnie wspiera Cię w działaniach sprzedażowych? Chcemy promować takie postawy.

## Przygotowanie Zgłoszenia

Przygotuj opis działań tej osoby, które realnie wpłynęły na poprawę jakości pracy zespołu sprzedażowego. Zaproś osobę z zespołu do poparcia zgłoszenia.

## Wysłanie Zgłoszenia

Wypełnij formularz zgłoszeniowy dostępny na stronie konkursu. **Czas do 31 października 2024, do godz. 18.00.** Ogłoszenie półfinalistów nastąpi 5 listopada 2024.

## Potwierdzenie Udziału Przez Nominowanych

Na podstawie nominacji z zespołu sprzedaży, Kapituła Konkursu poprosi o zgodę osobą nominowaną na udział w Konkursie oraz o pisemne rozwinięcie opisu stosowanych praktyk wspierających zespół Sprzedaży.

## Etap Finałowy

Jeśli zostaniesz wybrana/ wybrany do finału, przygotuj się na wystąpienie przed Kapitułą Konkursu 29 listopada 2024. Zaprezentuj swoje osiągnięcia.

## Ceremonia Wręczenia Nagród

Podczas **Konferencji Finał Sales Angels 23 stycznia 2025 roku** odbędzie się uroczysta Ceremonia ogłoszenia zwycięzców.

# 02 Czy HR naprawdę wspiera Sprzedaż?

**W świecie współczesnego biznesu, współpraca pomiędzy działem HR a sprzedażą jest kluczowa, choć często niedoceniana.** Wielu pracowników sprzedaży uważa, że HR nie do końca rozumie ich potrzeby, a HR z kolei zmagają się z problemami, które mogą nie być zrozumiałe z perspektywy sprzedażowej. Często bywa, że brak odpowiedniej komunikacji i wzajemnego zrozumienia między tymi działami prowadzi do konfliktów i niespełnionych oczekiwań. Jednak, jak pokazują przykłady z rynku, efektywna współpraca HR i sprzedaży może przynosić wymierne korzyści.

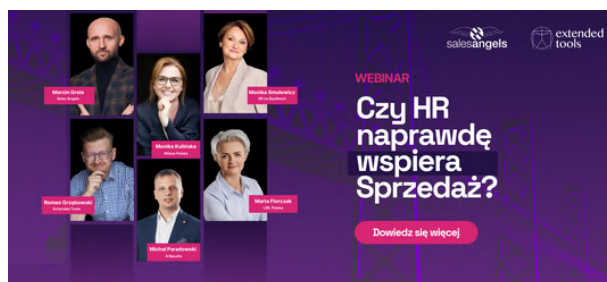
**Na pytanie czy HR naprawdę wspiera Sprzedaż próbę odpowiedzi podjęła część Kapituły I edycji Konkursu w postaci: Marcina Greli, Marty Florczak, Michała Paradowskiego, Romeo Grzębowskiego i Moniki Smulewicz, zaznaczając, że kluczowym jest spełnienie kilku ważnych warunków.**

## **Współpraca oparta na relacjach**

Fundamentem efektywnej współpracy między działami HR i sprzedaży są dobre relacje. HR, jako dział odpowiedzialny za rekrutację, rozwój i wsparcie pracowników, powinien być zaangażowany w działania sprzedażowe od samego początku. Zrozumienie potrzeb zespołu sprzedażowego i jego wyzwań pozwala HR-owi na lepsze dopasowanie swoich działań do realiów biznesu. Dzięki temu HR staje się partnerem, który może proaktywnie wspierać sprzedaż, zamiast jedynie reagować na zgłaszane problemy.

## **Wsparcie HR w rozwoju zespołów sprzedażowych**

Jednym z głównych obszarów, w którym HR może realnie wspierać sprzedaż, jest rozwój zespołów.





Właściwie przeprowadzona rekrutacja, dopasowane szkolenia i budowanie kompetencji miękkich to kluczowe elementy, które mogą przełożyć się na lepsze wyniki sprzedażowe. HR, jako partner w rozwoju, może nie tylko dostarczać odpowiednich kandydatów, ale także wspierać w budowaniu strategii motywacyjnych i rozwoju kariery pracowników, co z kolei przyczynia się do większego zaangażowania i efektywności zespołu sprzedażowego.

### **Dopasowanie języka i rozwiązań**

Jednym z największych wyzwań w współpracy między HR a sprzedażą jest różnica w języku i podejściu do problemów. Sprzedaż, z natury swojej działalności, oczekuje szybkich, konkretnych rozwiązań, podczas gdy HR często musi brać pod uwagę formalności, takie jak przepisy prawa pracy. Kluczem do sukcesu jest tu dostosowanie komunikacji i znajdowanie rozwiązań, które spełniają wymagania obu stron. HR powinien starać się bardziej elastycznie podchodzić do problemów, proponując praktyczne rozwiązania zamiast skupiania się na ograniczeniach.

### **Szkolenia sprzedażowe dla HR**

Aby jeszcze bardziej wzmocnić współpracę, warto rozważyć wprowadzenie szkoleń sprzedażowych dla pracowników HR. Umiejętności sprzedażowe, takie jak skuteczne prezentowanie pomysłów i przekonywanie do swoich projektów, mogą okazać się niezwykle przydatne w pracy HR-owca. W końcu HR nie tylko „obsługuje” firmę, ale również musi „sprzedawać” swoje inicjatywy menedżerom i pracownikom, zdobywając ich zaufanie i wsparcie dla wdrażanych projektów.

### **HR jako „libero” w organizacji**

HR często pełni rolę „libero” w organizacji – tak jak libero w siatkówce, który pomaga kontrolować sytuację na boisku, HR wspiera organizację na wielu etapach. Zarówno przed, w trakcie, jak i po realizacji projektów, HR pełni kluczową rolę, wspierając działania sprzedaży poprzez rekrutację odpowiednich talentów, rozwijanie umiejętności zespołów oraz budowanie pozytywnej kultury organizacyjnej. Takie wsparcie pozwala sprzedaży skupić się na realizacji celów, mając pewność, że HR zadba o niezbędne zasoby.

## **Budowanie wspólnego języka**

Współpraca HR i sprzedaży wymaga także rozwijania wspólnego języka i precyzyjnego określania oczekiwań. Często zdarza się, że dział sprzedaży narzekają na nieodpowiednio dobranych kandydatów, a przyczyną tego bywa brak precyzyjnej komunikacji na etapie rekrutacji. Aby to zmienić, warto, aby HR-owcy lepiej poznawali specyfikę pracy sprzedaży, towarzysząc im w codziennych działaniach, co pozwoli im lepiej zrozumieć wyzwania sprzedażowe i dostarczać lepiej dopasowane rozwiązania rekrutacyjne.

## **Synergia działań**

Ostatecznym celem współpracy między HR a sprzedażą jest osiągnięcie synergii. Obie strony powinny dążyć do tego samego celu – sukcesu firmy. Wspólne zrozumienie wyzwań, proaktywne podejście oraz otwarta komunikacja są kluczem do budowania silnego, efektywnego zespołu sprzedażowego. HR, rozumiejący potrzeby sprzedaży, może dostarczać nie tylko odpowiednich ludzi, ale także narzędzia i rozwiązania, które pomogą w osiągnięciu założonych celów.

Efektom synergii są nie tylko lepsze wyniki, ale także poprawa atmosfery w pracy i większe zaangażowanie pracowników.

**Podsumowując, odpowiedź na pytanie, czy HR naprawdę wspiera sprzedaż, brzmi: tak, ale pod warunkiem, że obie strony nauczą się współpracować.**

**Wzajemne zrozumienie, otwarta komunikacja i skupienie na wspólnych celach sprawiają, że HR staje się kluczowym partnerem w sukcesie sprzedaży, dostarczając nie tylko ludzi, ale także wartościowe rozwiązania. Wspólna edukacja i budowanie relacji między działami przynoszą firmie korzyści, które mogą znacząco wpłynąć na wyniki operacyjne i sprzedażowe.**

**[Obejrzyj webinar](#)**

## Aktywności i inicjatywy HR, które wnoszą największą wartość do organizacji – perspektywa Działu HR i Działu Sprzedaży

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



# 03

## 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 np. oparty o metodologię i narzędzia (Finxs Sales Assessment).

#### Co buduje dobry dialog i współpraca między HR i Sprzedażą?

- ✓ Wspólny język
- ✓ Budowanie kultury otwartości i zaufania w całej firmie
- ✓ Zakładanie pozytywnych intencji i wspólnych celów
- ✓ Edukacja, edukacja, edukacja – wzajemne zrozumienie ról i celów
- ✓ Empatia

### 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 roli 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 wyczucia) tworzonymi przez HR na zlecenie zarządów.

## **Wspólny język**

Tym, co m.in. powoduje, że HR i Sprzedaż dobrze się dogadują, jest wspólny język. W tym współlnianiu języka pomaga wdrażanie narzędzi 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 osiągnięciu 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

### Aktywności HR, które wnoszą największą wartość dla "biznesu" (spojrzenie obu badanych grup):

**57%** Zrzucanie odpowiedzialności za wszelkie niepowodzenia związane z zarządzaniem zespołem na Dział HR (np. "mamy słabe wyniki, bo rekrutujecie słabych ludzi")

**56%** Brak wsparcia w działaniach rekrutacyjnych (np. niskie zaangażowanie w określaniu docelowego profilu kandydata, brak czasu na spotkania itp.)

**54%** Niskie zaangażowanie w tematy związane z zarządzaniem i rozwojem ludzi (postawa typu "to zadanie dla HR")

**38%** Omijanie procedur

**27%** Realizowanie szkoleń bez wiedzy i koordynacji ze strony Działu HR

**Romeo Grzębowski**  
Chief Inspiration Officer,  
Extended Tools Polska  
Przewodniczący Kapituły Konkursu





## 04 W świecie podziałów: Wybierz drogę współpracy i wsparcia

W dzisiejszym biznesie często spotykamy się z podziałami na różne obozy wewnątrz organizacji. Polaryzacja często widoczna jest między działami, które mają odmienne cele i strategie, jak np. dział HR i dział sprzedaży.

Z jednej strony HR, który koncentruje się na rekrutacji, zarządzaniu talentami i wspieraniu rozwoju pracowników. Z drugiej strony, dział sprzedaży, którego głównym celem jest generowanie przychodów i osiągnięcie wyników.

W środowisku, gdzie często dominuje podział na "My" kontra "Oni", kluczowe staje się budowanie mostów i łączenie tych dwóch istotnych dla organizacji działów.

**Droga współpracy i wzajemnego wsparcia może przynieść firmie wymierne korzyści.**

### **Polaryzacja między HR a działem sprzedaży**

Naturalne różnice w celach i strategiach między HR a działem sprzedaży mogą prowadzić do konfliktów i nieporozumień. Dział sprzedaży często działa pod presją wyników i terminów, co sprawia, że potrzebuje szybkiego dostępu do odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. HR natomiast może koncentrować się na długoterminowych celach, takich jak rozwój kultury organizacyjnej, procesy rekrutacyjne czy programy szkoleniowe, co może wydawać się działowi sprzedaży zbyt powolne lub mało elastyczne.



## **Dlaczego warto łączyć Sprzedaż i HR?**

Współpraca między HR a sprzedażą może być kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji. HR ma dostęp do narzędzi, które mogą wspierać rozwój talentów, motywowanie zespołów i budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej osiągnięciu wyników. Dział sprzedaży z kolei dysponuje wiedzą o rynku, klientach i potrzebach, co pozwala lepiej dostosować działania HR do realiów biznesowych.

Dzięki współpracy HR może lepiej zrozumieć, jakich kompetencji potrzebuje sprzedaż, co ułatwia skuteczniejszą rekrutację i rozwój pracowników. Z kolei sprzedaż, działając wspólnie z HR, może wprowadzać zmiany w motywacyjnych programach wynagrodzeń czy systemach ocen wyników, aby lepiej odpowiadały na potrzeby zespołów sprzedażowych. Taka współpraca oparta na wzajemnym szacunku i zaufaniu prowadzi do większej efektywności oraz wyższej motywacji pracowników.

## **Droga współpracy i wzajemnego wsparcia**

Droga współpracy między HR a sprzedażą nie jest łatwa, ale przynosi liczne korzyści. Wspólna praca nad osiągnięciem celów wymaga otwartości na potrzeby drugiej strony, zrozumienia różnic i chęci do tworzenia rozwiązań, które będą korzystne dla obu działów. HR, zamiast tylko narzucać procedury, może stać się strategicznym partnerem sprzedaży, pomagając w kształtowaniu strategii personalnej zgodnej z celami biznesowymi.

Sprzedaż natomiast może otworzyć się na potrzeby HR, współpracując w tworzeniu programów rozwojowych, które pomogą pracownikom osiągać sukcesy.

Współpraca może również przybierać formę wspólnych projektów, takich jak szkolenia sprzedażowe przygotowywane przy wsparciu HR, programy coachingowe czy mentoring, w których HR zapewnia wsparcie rozwojowe, a sprzedaż dostarcza praktycznej wiedzy z rynku.

## **Wspieranie innych jako fundament silnych zespołów**

Wzajemne wsparcie między działami to klucz do budowania silnej, zintegrowanej organizacji. Kiedy HR wspiera sprzedaż w rekrutacji odpowiednich talentów, a sprzedaż otwiera się na potrzeby HR w zakresie rozwoju i motywacji pracowników, organizacja zyskuje na każdym poziomie. Wsparcie to nie musi ograniczać się do formalnych procesów – może przyjmować formę codziennego dialogu, dzielenia się doświadczeniami i wspólnego rozwiązywania problemów.

**Systemy motywacyjne, programy premiowe czy narzędzia oceny wyników opracowane wspólnie przez HR i sprzedaż mogą skutecznie motywować zespoły, zwiększając ich zaangażowanie i efektywność.** Taka współpraca daje wszystkim poczucie, że działają na rzecz wspólnego celu – rozwoju firmy i budowania długofalowego sukcesu.

## **Wspólne cele ponad podziałami**

Zamiast skupiać się na różnicach, warto poszukiwać punktów wspólnych i współpracować na rzecz budowania silnej organizacji, w której każdy dział ma swoje miejsce i może w pełni realizować swoje zadania.

W świecie, w którym często panuje moda na polaryzację i dzielenie na obozy, warto wybrać drogę współpracy. Wzajemne wsparcie między działem HR a działem sprzedaży może przynieść firmie nie tylko lepsze wyniki, ale także stworzyć kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu i współpracy.

**Zamiast dzielić się na „My” kontra „Oni”, zapraszamy do budowania przyszłości, w której każda strona działa wspólnie na rzecz wspólnego sukcesu.**



**Magdalena Bielińska**  
Project Manager  
Konkursu HR, który rozumie Sprzedaż  
Sales Angels

## **Zadajmy przewrotne pytanie - co traci dział sprzedaży, gdy brakuje wsparcia HR?**

Przede wszystkim brak HR oznacza utratę kluczowego partnera wspierającego rozwiązania organizacyjne i operacyjne, który pomaga w rozwiązywaniu kluczowych wyzwań organizacyjnych i operacyjnych.

Bez specjalistycznej wiedzy o ludziach trudno jest zarządzać zespołem w sposób zapewniający jego stabilność — co może prowadzić do braków kadrowych, utrudniając realizację celów sprzedażowych. HR potrafi doradzić jak rozwijać kompetencje, a brak systematycznych, odpowiednio dobranych szkoleń pozbawia zespół sprzedaży możliwości rozwijania umiejętności, co z czasem osłabia konkurencyjność firmy.

Co więcej, brak wsparcia HR w zakresie motywacji i rozwoju pracowników może powodować spadek zaangażowania, co z kolei odbija się na wynikach i retencji kluczowych talentów. W efekcie, zespół traci nie tylko na skuteczności, ale także na spójności i zdolności adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych.

**Bez wsparcia HR, Sprzedaż nie tylko traci na efektywności, ale ryzykuje stagnację w zmiennym środowisku biznesowym, gdzie jedyną stałą jest konieczność ciągłego rozwoju.**

# 05

---

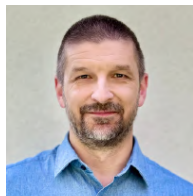
## **Po co HR'owi Sprzedaż?**



**Marlena Huszczak**  
People Director, Insights Division,  
Eastern Europe  
KANTAR  
Członkini Kapituły Konkursu

# 06

## Po co Sprzedaży HR?



**Paweł Dudziak**  
Dyrektor HR i Administracji,  
Gourmet Foods  
Członek Kapituły Konkursu

**Dział sprzedaży to w rzeczywistości Dział Sprzedawców - konkretnych ludzi, którzy robią konkretny biznes.**

Od ich kompetencji, motywacji oraz zaangażowania zależy ilość i jakość sprzedaży w organizacji, a wiedza o ich talentach, potencjale i realnych możliwościach jest najcenniejszą wartością skutecznego menedżera sprzedaży.

Ani najsprawniejszy system IT, ani najefektywniejszy łańcuch dostaw, ani nawet najlepszy i najlepiej wypromowany produkt nie gwarantują sukcesu sprzedażowego. Dowożą go ludzie, za których z kolei odpowiedzialny jest HR.



*Współpraca między obszarem Sprzedaży i HR jest kluczowa dla sukcesu każdej organizacji.*



## 07 HR jako narzędzie rozwoju zespołu sprzedażowego

Współpraca między działami w firmie jest kluczowa dla osiągnięcia sukcesów biznesowych. Dział sprzedaży często skupia się na współdziałaniu z jednostkami technicznymi, pre-sale lub serwisem, podczas gdy rola działu HR bywa niedoceniana. Jednak HR może odgrywać istotną rolę, wspierając działania sprzedażowe i stając się równorzędnym partnerem biznesowym. Warto przyjrzeć się, jak HR może efektywnie wspierać sprzedaż oraz jakie korzyści przynosi integracja tych dwóch działów.

### **HR jako partner dla sprzedaży**

Większość handlowców zdaje sobie sprawę z potrzeby współpracy z innymi jednostkami wspierającymi.

Przykładowo, gdy mamy do czynienia z technicznym wsparciem sprzedaży, handlowcy wiedzą, że niezbędne jest dostarczenie pełnych informacji na temat klientów, ich potrzeb oraz wymagań technologicznych. Pozwala to stworzyć zindywidualizowane rozwiązania, które skuteczniej trafiają w oczekiwania klienta.

**Podobne podejście powinno obowiązywać w relacji z działem HR.** HR dysponuje szeroką wiedzą i narzędziami, które mogą być cenne dla zespołu sprzedażowego.

szczególnie w kontekście budowania zespołu, rozwoju kompetencji, planowania ścieżek kariery oraz tworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej. Aby to było jednak możliwe, dział sprzedaży musi dzielić się z HR-em odpowiednimi informacjami.

### **Zaufanie jako fundament współpracy**

Podstawą efektywnej współpracy między sprzedażą a HR jest zaufanie oraz gotowość do wymiany informacji. Jeżeli dział sprzedaży nie jest otwarty na dzielenie się pełnymi danymi dotyczącymi klientów, zespołu czy wyzwań, z którymi się mierzy, HR nie będzie w stanie dostarczyć adekwatnego wsparcia. Współpraca wymaga przejrzystości – im więcej informacji sprzedaż udostępni, tym bardziej precyzyjnie HR może dopasować swoje działania.

Jednak nie chodzi tylko o dzielenie się informacjami. HR nie powinien być postrzegany jako jednostka dostarczająca gotowe rozwiązania, ale jako partner do rozmowy, który pomaga przemyśleć sytuację z innej perspektywy.

Taka współpraca pozwala na zbudowanie relacji opartej na wzajemnym wsparciu i zrozumieniu.

### **HR jako narzędzie rozwoju zespołu sprzedażowego**

HR może wspierać sprzedaż na wielu poziomach – od identyfikacji luk kompetencyjnych po planowanie szkoleń i rozwój pracowników. Kluczowym narzędziem w tej współpracy jest account planning, czyli planowanie działań i zasobów w oparciu o konkretne cele.

Dział sprzedaży, dzieląc się swoimi planami i potrzebami, umożliwi HR-owi efektywną pomoc w realizacji strategii biznesowej.

Taki account planning obejmuje nie tylko kompetencje techniczne zespołu, ale również miękkie umiejętności, które są kluczowe w budowaniu relacji z klientami. Dział HR, mając pełen obraz działań sprzedażowych, może efektywnie wspierać rozwój zespołu, dobierać odpowiednie programy szkoleniowe, a także tworzyć plan sukcesji dla kluczowych ról.

## **Rozwijanie zespołu przez współpracę**

Współpraca z działem HR nie powinna ograniczać się do formalności. HR powinien być zaangażowany w procesy planowania i rozwoju zespołu sprzedażowego. Regularne spotkania i omawianie kluczowych wyzwań pozwalają na stworzenie wspólnej strategii, która sprzyja realizacji celów organizacyjnych.

Często sprzedaż zastanawia się, czy HR jest w stanie pomóc w tematach stricte sprzedażowych, jeżeli nie posiada bezpośredniego doświadczenia w tym zakresie. Kluczowe jest, aby HR nie musiał być ekspertem od sprzedaży – powinien raczej pełnić rolę partnera, który zadaje pytania, kwestionuje przyjęte założenia i proponuje nowe podejścia. Dzięki temu może oferować wsparcie w rozwoju zespołu, identyfikacji mocnych i słabych stron oraz w tworzeniu planów rozwojowych.

### **Współpraca na równych zasadach**

Współpraca między sprzedażą a HR wymaga wzajemnego zrozumienia celów i potrzeb.

Aby ta współpraca była efektywna, obie strony muszą dostrzegać swoją wartość w kontekście realizacji strategii sprzedażowej firmy.

Przedstawienie zespołowi HR pełnego obrazu działań, zapotrzebowania na kompetencje oraz wskazanie kluczowych obszarów do rozwoju może znacząco zwiększyć efektywność zespołu handlowego.

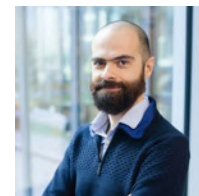
Handlowcy powinni postrzegać HR jako element wsparcia, a nie tylko jako jednostkę realizującą administracyjne obowiązki. Regularne konsultacje, wyznaczanie wspólnych celów rozwojowych oraz tworzenie programów wspierających sprzedaż mogą przekształcić HR w istotnego gracza w organizacji.

HR może stać się strategicznym partnerem działu sprzedaży, pod warunkiem że obie strony zbudują wzajemne zaufanie i otwartość. Zamiast pełnić rolę biernego obserwatora, HR powinien aktywnie angażować się w procesy sprzedażowe, dostarczając wiedzę i narzędzia, które pomogą zespołowi osiągnąć lepsze wyniki.

Współpraca ta wymaga jednak otwartości i zrozumienia ze strony obu działów – zarówno sprzedaży, jak i HR.

**Ostatecznie HR może stać się czymś więcej niż tylko działem zasobów ludzkich – może stać się partnerem, który wspiera sprzedaż na każdym etapie, od planowania, przez rozwój zespołu, aż po realizację kluczowych celów biznesowych.**

Zbudowanie takiej współpracy wymaga wzajemnego szacunku, zaufania i gotowości do wymiany informacji, ale korzyści płynące z takiej integracji mogą znacząco wpłynąć na sukces całej organizacji.



**Jakub Mardini**  
Employee Relation Manager  
Amazon  
Członek Kapituły Konkursu

*66*  
*W świecie, gdzie panuje moda na polaryzację i dzielenie na zwalczające się obozy "My vs Oni", niezmiennie łączymy ludzi... i zapraszamy Was do pójścia tą drogą. Drogą współpracy i wzajemnego wsparcia.*



# 08

## Rola HR we Współpracy ze Sprzedażą

Kiedy jako HR współpracując, na co dzień ze sprzedażą, mam często w głowie pewną metaforę. Moją rolę widzę jako kogoś, kto przygotowuje teren, aby handlowcy mogli wkroczyć z pewnością siebie i skoncentrować się na swoim głównym celu – sprzedaży.

Z mojej strony to ciągła troska o to, by ich droga była możliwie jak najgładsza, a zagrożenia, które mogą ich spotkać i którym mogą przeciwdziałać, były rozminowane zanim jeszcze się pojawią. W świecie sprzedaży presja na wyniki jest codziennością.

**Handlowcy muszą osiągać cele, przekraczać oczekiwania, a każdy miesiąc przynosi nowe wyzwania. HR ma tutaj kluczową rolę w tym, by ta presja nie stała się obeszłaniająca, wręcz miażdżąca.**

**HR to zatem swoisty bufor, który pomaga zrozumieć, jak zarządzać stresem wynikającym z dążenia do kolejnych celów, organizując wsparcie, które pomaga pracownikom odzyskać równowagę, gdy ta presja zaczyna odbijać się na ich zdrowiu psychicznym.**

Handlowiec nie tylko mierzy się z liczbowymi wskaźnikami – codziennie staje naprzeciw trudnym klientom, negocjacjom, czasem nieprzewidywalnym sytuacjom. Wg mnie naszym zadaniem jako HR-owców, jest nauczyć go, jak te miny na polu bitwy omijać lub skutecznie rozbroić. Dzięki odpowiedniemu wdrożeniu pracownika na stanowisko i dobrze dobranym szkoleniom np. z zakresu negocjacji, radzenia sobie z obiekcjami czy komunikacji interpersonalnej, HR staje się wsparciem, które pomaga handlowcowi stawiać czoła nawet najbardziej wymagającym sytuacjom.

**Kiedy rynek się zmienia, a technologia zaczyna wymuszać nowe sposoby działania, HR staje się przewodnikiem, który pomaga handlowcom adaptować się do nowej rzeczywistości.**

Automatyzacja, cyfryzacja – to dla wielu handlowców nowa i czasem trudna droga do przebycia. Dlatego HR pomaga w budowie narzędzi, które umożliwiają płynne przejście do nowych form sprzedaży, wspierając handlowców w rozwijaniu niezbędnych kompetencji.

Zanim rotacja pracowników w zespole handlowym zacznie być problemem, HR wchodzi na scenę, by zrozumieć przyczyny trudności i podjąć odpowiednie działania. Analizujemy, dlaczego pracownicy odchodzą, co ich demotywuje i jak stworzyć warunki, które zachęcą ich do pozostania. To HR organizuje szybką i efektywną rekrutację, aby luka w zespole nie spowodowała strat, a nowi pracownicy byli jak najlepiej przygotowani do swojej roli.

**Jednym z największych zagrożeń w pracy handlowca jest wypalenie zawodowe. Kiedy nieustanna presja, zróżnicowane godziny pracy i konieczność spełniania coraz wyższych oczekiwań stają się zbyt dużym ciężarem, HR jest tą siłą, która rozpoznaje niebezpieczeństwo i reaguje.**

Działamy prewencyjnie, wprowadzając programy wsparcia psychologicznego, organizując warsztaty na temat radzenia sobie ze stresem czy wprowadzając polityki równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Tworzymy przestrzeń, w której handlowiec może się na chwilę zatrzymać, złapać oddech i wrócić do swojej pracy z nową energią.

**W tym miejscu warto podkreślić, że zwykła rozmowa między ludźmi z HR i Sprzedaży ma ogromne znaczenie. To nie tylko wymiana informacji, ale moment, w którym HR ma szansę realnie zrozumieć, z czym mierzą się pracownicy sprzedaży na co dzień.**

Handlowiec, przychodząc z problemem, jak brak motywacji, konflikt w zespole czy stres wynikający z presji na wyniki, często nie potrzebuje od razu wielkich zmian – czasem wystarczy być wysłuchanym. Taka rozmowa to moment, w którym HR może wychwycić nieoczywiste sygnały i wprowadzić drobne, ale znaczące działania. Kiedy handlowiec mówi, że "coś jest nie tak", HR poprzez zadawanie pytań może dotrzeć do sedna problemu, zrozumieć, co wpływa na jego pracę i co można poprawić. To właśnie w tych codziennych rozmowach rodzą się pomysły na lepsze systemy motywacyjne, skuteczniejsze szkolenia czy bardziej efektywne wsparcie psychologiczne.

**Tylko dzięki takim dialogom możliwe jest wypracowanie rozwiązań, które sprawiają, że praca handlowca staje się mniej obciążająca, a bardziej satysfakcjonująca.**

Takie właśnie spojrzenie, że to HR jest tym, który widzi zagrożenia i działa, zanim handlowcy wejdą na pole pełne pułapek sprawdza się w codziennej współpracy. Oferując codzienne wsparcie, szczególnie w tych najtrudniejszych momentach, budujemy zaufanie i pewność, że nasi handlowcy nie są sami na swojej drodze i poradzą sobie z każdym wyzwaniem.

**Łukasz Zaborowski**  
HR manager w spółce z branży IT  
Trener, Psycholog i Seksuolog



*Podkreślę to jeszcze raz, że kluczowe jest tutaj zaufanie, którego nie można zawieść. W sprzyjającym środowisku człowiek sprzedaży wie, że może otwarcie powiedzieć o swoich trudnościach, a HR zyskuje szansę, by dostosować swoje działania do rzeczywistych potrzeb zespołu sprzedażowego.*

# 09

## Najlepsze Praktyki Współpracy HR i Sprzedaży - Kulisy I Edycji Konkursu "HR, który rozumie Sprzedaż"

**Konkurs „HR, który rozumie Sprzedaż” ma na celu wyróżnienie praktyk, które pokazują, jak efektywna współpraca między działami HR a Sprzedaży może przynieść konkretne wyniki biznesowe.**

Kapituła, w skład której wchodził m.in. Romeo Grzębowski (Extended Tools), Monika Kulińska (Allianz Polska) i Marta Florczak (Lidl Polska), oceniała finalistów pod kątem tego, jakie innowacyjne rozwiązania w zakresie współpracy zostały wdrożone oraz jaki miały wpływ na rozwój organizacji.

### **Kluczowe Praktyki Współpracy HR i Sprzedaży**

#### **Bezpośrednie zaangażowanie HR w działania sprzedażowe.**

Jedną z wyróżnionych praktyk było zaangażowanie działu HR w codzienne działania zespołów sprzedaży.

Współpraca nie ograniczała się do zdalnego wsparcia, lecz obejmowała fizyczne uczestnictwo pracowników HR w spotkaniach z klientami. HR-owcy towarzyszyli przedstawicielom handlowym, wspierali ich podczas negocjacji, a nawet pomagali pisać oferty. Takie działanie pozwalało zespołom HR lepiej zrozumieć wyzwania, z jakimi mierzy się sprzedaż, co prowadziło do bardziej trafnych działań wspierających.

#### **Dostosowanie działań HR do specyfiki sprzedaży.**

Dobłą praktyką była ścisła współpraca HR z zespołami sprzedażowymi przy planowaniu i realizacji programów rozwoju. Przykład opisywany przez kapitułę dotyczył wdrożenia programu szkoleniowego, który początkowo miał być realizowany w nieodpowiednim terminie – w dniu zakończenia kwartału sprzedażowego.

Dzięki bliskiej współpracy i konsultacjom z działem sprzedaży udało się uniknąć tej pomyłki, co dowodzi, jak istotne jest dostosowanie działań HR do realiów biznesowych.

**Współpraca oparta na twardych wynikach i wskaźnikach.** Finaliści konkursu musieli udowodnić, że ich działania miały bezpośredni wpływ na wyniki biznesowe firmy. Zespół HR, który włączał się w procesy sprzedażowe, miał za zadanie nie tylko „miętko” wspierać swoich kolegów, ale także przyczyniać się do poprawy twardych wskaźników, takich jak wzrost sprzedaży, zmniejszenie rotacji pracowników, czy zwiększenie efektywności zespołów sprzedażowych. Wyniki tych działań były monitorowane i przedstawiane w sposób mierzalny.

**Proaktywne podejście HR do potrzeb biznesu.** Kluczową praktyką wyróżnioną w konkursie było proaktywne działanie HR-owców, którzy nie czekali na zgłoszenia problemów ze strony sprzedaży, ale sami szukali możliwości wsparcia.

Tacy specjaliści angażowali się w analizę danych sprzedażowych, konsultowali strategię z kierownictwem, a nawet uczestniczyli w tworzeniu planów sprzedażowych. To pokazuje, że współpraca między HR a sprzedażą nie powinna być reaktywna, ale nastawiona na przewidywanie i rozwiązywanie problemów jeszcze zanim się pojawią.

**Zrozumienie potrzeb zespołów sprzedażowych.** Działania HR miały na celu nie tylko wspieranie sprzedaży na poziomie operacyjnym, ale również strategicznym. Wielu finalistów konkursu podkreślało, że ważnym aspektem efektywnej współpracy było głębokie zrozumienie, z jakimi wyzwaniami mierzą się sprzedawcy na co dzień. To zrozumienie pozwalało na lepsze dopasowanie działań HR, od rekrutacji i szkoleń po wdrażanie narzędzi ułatwiających pracę zespołów sprzedażowych.

## Inspiracje i Wyjątkowe Przykłady

W trakcie konkursu wyróżniono również praktyki, które w szczególności przyczyniły się do zmiany kultury organizacyjnej w firmach.

Jednym z przykładów była praca HR nad poprawą dobrostanu psychicznego zespołów sprzedażowych, co było kluczowe w tak wymagającym środowisku. Innym istotnym działaniem była rekrutacja osób, które z powodzeniem wprowadzały innowacje i zmiany kulturowe, jednocześnie dbając o integrację nowych pracowników z istniejącymi zespołami sprzedaży.

## Długofalowe Relacje i Networking

Jednym z kluczowych wniosków z konkursu było to, jak istotna jest długotrwała współpraca między działami HR i sprzedaży, a nie jedynie krótkoterminowe projekty. Uczestnicy konkursu mieli okazję zbudować silne relacje zawodowe, które nie kończyły się wraz z zakończeniem wydarzenia. Przykład zorganizowanych spotkań kapituły, finalistów i ich zespołów pokazał, jak ważne są relacje budowane na zaufaniu i wspólnych celach.

**Całość rozmowy możesz obejrzeć na nagraniu webinaru:**

The graphic features a dark purple background with a network of white lines. On the left, three speakers are shown in circular frames with their names and affiliations: Romeo Grzębowski (Extended Tools), Monika Kulińska (Allianz Polska), and Marta Florczak (LIDL Polska). On the right, the text 'LIVE Najlepsze praktyki we współpracy między działami Sprzedaży i HR' is displayed in white, with a pink button below it that says 'Zobacz całość'. Logos for 'salesangels' and 'extended tools' are in the top right corner.

Partner:  
**Allianz**

*Gdansk*

S-E-Y-S-S-O

Sponsorzy nagród:  
**mt biznes**

**etutor**

Patroni:  
**kodry**

**personel**  
Lodzkie

**4RESULTS**

# 10

## Współpraca HR i Sprzedaży- Checklista dla HR'u

01

Spotykaj się regularnie z Szefem Sprzedaży w celu wymiany informacji o bieżących potrzebach, planach, wyzwaniach.

02

Upewnij się, że wszyscy w Twoim zespole znają produktu i rozumieją, na czym polega sprzedaż w Waszej firmie.

03

Bierz od czasu do czasu udział w spotkaniach Zespołu Sprzedaży/Menedżerów Sprzedaży.

04

Jeżeli Wasza sieć sprzedaży jest rozproszona (oddziały, filie itp.), upewnij się, że Twoi HR-owcy rozumieją pracę "poza centralą", że byli choć raz "w terenie" lub pojawiają się tam systematycznie.

05

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.

06

Poszukaj na rynku i wdróż narzędzia i metodologie, które pomogą Wam mówić wspólnym językiem, np. w zakresie określania profilu kandydatów do pracy

07

Zbuduj wspólny język ze Sprzedażą.

08

Stosuj narzędzia diagnostyczne nastawione na Dział Sprzedaży - wybieraj je wspólnie ze Sprzedażą.

09

Łam schematy i podziały my - oni w relacji ze Sprzedażą.

10

Szanuj czas - w sprzedaży jak nigdzie indziej czas to pieniądz.



# 11

## Różnorodność i Harmonizacja w Organizacji

**Czy menedżerowie HR po wielu latach aspirowania do pozycji biznesowej w organizacji wreszcie mogą się nią cieszyć?**

Moim zdaniem dział HR zawsze odgrywał rolę biznesową, tylko... sam o tym nie wiedział. I to właśnie ta świadomość zmieniła się w ostatnich latach – zarówno po stronie biznesu, który częściej definiuje się holistycznie, bardziej organizacyjnie i całościowo niż dawniej (kiedy biznesem była jedynie sprzedaż), jak też po stronie samego działu HR, który dostrzegł, jak duży i realny wpływ mają działania administracji personalnej na sprawne i efektywne działanie całej firmy.

Ta zmiana ma swoje istotne konsekwencje, których bezpośrednio dotyczy pytanie. Coraz częściej HR-owcy włączają się i są włączani do pracy innych zespołów, także sprzedażowych, w przekonaniu, że „biznes to ludzie” i bez ekspertów z obszaru HR żadnej strategii biznesowej po prostu nie da się wdrożyć. Dlaczego ta droga była tak wyboista i dla wielu liderów

HR nadal jest trudna do pokonania? Posłużę się metaforą „zaproszenia na imprezę”. Co do zasady nie chodzimy na imprezy bez zaproszenia, a jeśli już, to czujemy się na nich nieswojo i raczej jesteśmy wytykani palcami niż włączani do towarzyskich rozmów.



HR-owcy narzekają więc, że nie są zapraszani na „ imprezy” biznesowe, a potem wszyscy mają do nich pretensje, że nie potrafią się na tychże imprezach bawić. Z drugiej strony dla tzw. biznesu to nadmiar etykiety – sprzedaż oczekuje po prostu skutecznych rozwiązań bez zawracania głowy i straty czasu. Problemem do rozwiązania jest zatem mądre poukładanie współpracy. Biznes, inwestując czas i uwagę w dzielenie się z działem HR wiedzą i aktualnymi problemami, ma szansę dostać w zamian adekwatne do potrzeb, wspierające rozwiązania. Temu m.in. poświęcony jest konkurs „HR, który rozumie sprzedaż”, do udziału w którym zapraszamy biznesowo-HR-owe tandemy.

### **Czy obserwujesz brak pewności siebie, unikanie większej odpowiedzialności wśród specjalistów personalnych?**

Co może być tego powodem? Czuję, że w wielu przypadkach to brak pewności siebie wynikający z niedostatku wiedzy, kompetencji, informacji i relacji z kolegami z pokoju obok.

Jest tylko jeden sposób, żeby tę sytuację poprawić – otworzyć drzwi, usiąść przy jednym stole i zacząć współpracować.

Jaka jest więc najbardziej pożądana kompetencja HR-owca w obszarze biznesowym i osobistym? Być może jest to ciekawość – organizacji, procesów, wyników, problemów. Dobrze by było, aby ta ciekawość powiązana była z odwagą bycia na sali, w której prowadzi się ważne rozmowy i podejmuje ważne decyzje.

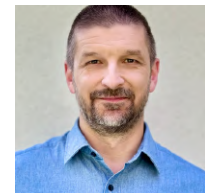
### **Z odwagą zadawania pytań i próbą zrozumienia, o co w tym wszystkim chodzi, dlaczego jest tak, a nie inaczej – nawet bez jasnej perspektywy, dokąd te pytania mogą nas zaprowadzić.**

Jestem przekonany, że taka otwarta, śmiała postawa to dobra taktyka prowadząca do partnerstwa biznesowego. A konkretne rozwiązania i propozycje przyjdą szybciej, niż się może wydawać.

## **Badania kondycji psychicznej HR-owców prowadzone po pandemii wskazywały na powszechne zjawisko wypalenia zawodowego w tej grupie. Co może być przyczyną tak złej kondycji?**

Mogę tylko zgadywać. Z jednej strony pandemia uwypukliła rolę działu HR, bo to w dużej mierze on był odpowiedzialny za nową organizację pracy, z drugiej strony ten ogrom zajęć w sytuacji niepewności i niestabilności zebrał z pewnością swoje żniwo w postaci wyczerpania i zmęczenia.

Ponadto mam wrażenie, że pracownicy działów HR nie otrzymali wsparcia, jakie sami oferowali innym, a to prosta droga do wypalenia. HR-owcy odpowiadają za rozwój i dobrostan pracowników, często zapominając o sobie. A przecież bez silnego działu HR trudno będzie o realizację celów biznesowych w firmie.



**Paweł Dudziak**  
Dyrektor HR i Administracji  
Gourmet Foods  
Członek Kapituły Konkursu



*Jeśli mamy wiele różnych osób w jednym pomieszczeniu, to rolą harmonizowania jest sprawienie, żeby zechcieli oni ze sobą rozmawiać, współpracować, a nie się wzajemnie wykluczać. Warto harmonizować, a nie homogenizować organizację, bo to w naszej różnorodności, a nie upodabnianiu tkwi prawdziwa siła biznesu.*

# 12

## Lista obszarów, które najbardziej przeszkadzają przedstawicielom Działu HR w pracy/ zachowaniu Handlowców.

**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 Lelonkiewicz**  
Partner Success Consultant  
Extended Tools Polska

# 13

## Kluczowe Wyzwania w Rekrutacji do Zespołów Sprzedażowych

Pewne procesy można jednak uprościć i zyskać bardzo klarowną odpowiedź jakie kompetencje sprzedażowe są kluczowe na danym stanowisku lub jakie kompetencje sprzedawca powinien rozwijać.

### **Rekrutacje do zespołów sprzedaży stanowią szczególne wyzwanie i często kończą się niepowodzeniem, ponieważ:**

- menedżerowie dysponują zbyt małą ilością informacji do podjęcia trafnej decyzji rekrutacyjnej
- kandydaci po wdrożeniu nie osiągają rezultatów, co generuje duże koszty i stratę czasu
- brakuje sprawdzonych i jasno zdefiniowanych kompetencji sprzedażowych – adekwatnych dla specyfiki sprzedaży danego produktu lub usługi
- rekruterzy z HR często mają trudności w definiowaniu profilu kandydata ze względu na brak specjalistycznej wiedzy czy doświadczenia w sprzedaży wybranych produktów, czy usług
- menedżerowie sprzedaży mają trudności w przekazywaniu oczekiwań językiem kompetencji
- brakuje spójnego systemu, menedżerowie z różnych zespołów / regionów rekrutują „po swojemu” i określają różne kryteria nawet dla takich samych stanowisk
- brak kandydatów do pracy zmusza rekruterów do rekomendowania osób, które nie mają obecnie odpowiednich kompetencji lub wywodzą się z innych branż, ale nie ma pewności czy mają one potencjał do rozwoju kompetencji istotnych dla naszej firmy
- odrzuceni kandydaci odczuwają frustrację, ze względu na brak spójnej i przejrzystej informacji, dlaczego nie zostali wybrani

# FinxS® Sales Assessment

Stworzony przez sprzedawców  
i dla sprzedawców.

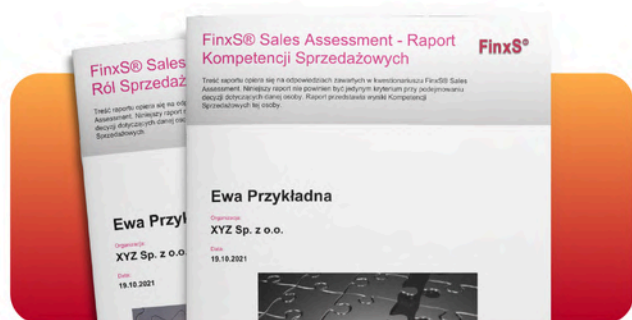
Badanie kompetencji sprzedażowych



## FinxS® Sales Assessment to narzędzie wspierające rekrutację i rozwój sprzedawców.

Jest jedynym badaniem kompetencji na polskim rynku, które zostało stworzone specjalnie dla osób posiadających doświadczenie w sprzedaży. Narzędzie jest dostępne w 39 językach i skutecznie stosowane w ponad 20 krajach świata.

**FSA mierzy poziom 18 kompetencji**, które bezpośrednio wpływają na sprzedaż oraz pokazują potencjał do ich rozwoju.



## Dla kogo jest FinxS® Sales Assessment?

- dla Dyrektorów sprzedaży
- dla rekruterów i specjalistów HR
- dla Trenerów sprzedaży
- dla specjalistów ds. szkoleń

Więcej na naszej stronie →

## Korzyści



### Szybkie i trafne rekrutacje

Zaoszczędzisz czas i koszty rekrutacji dzięki podpowiedziom zawartym w raporcie FSA



### Rozwój właściwych kompetencji

Skupisz się na rozwoju kompetencji sprzedawców, które mają największy wpływ na wyniki sprzedażowe firmy



### Szkolenia dopasowane do sprzedawców

Przestaniesz tracić czas i budżet na szkolenia niedopasowane do potrzeb Twoich Sprzedawców



### Efektywniejszy zespół sprzedaży

Zbudujesz zespół dostosowany do procesu sprzedaży w Twojej organizacji



### Przyczyny niepowodzeń

Zaoszczędzisz czas na inne sposoby weryfikacji powodów, dlaczego sprzedawca nie sprzedaje



### Mierzenie postępu sprzedawców

Dokładnie zmierzysz postępy w pracy sprzedawców nad swoimi kompetencjami



Obejrzyj krótki film o narzędziu



# 14 Jak stworzyć działający program rozwojowy?

## **Rozmowa Marcina Greli z Jakubem Mardini- zwycięzcą I edycji Konkursu w kategorii firm pow. 500 pracowników.**

**Marcin Greli:** Dzisiaj moim gościem jest Jakub Mardini, HR menedżer z firmy Dell Technologies, który wygrał konkurs HR zorganizowany przez Space Angels oraz firmę Extended Tours. Kuba, gratuluję zwycięstwa! To była kategoria firm powyżej 500 pracowników, a Twój projekt uznany został za najciekawszy. Opowiedz nam, jak udało Ci się tego dokonać i na czym polegał ten projekt?

**Jakub Mardini:** Dziękuję bardzo! Cieszę się, że mogę się tym podzielić. Właściwie udział w konkursie zawdzięczam Paulinie Chmielewskiej, mojej koleżance z pracy, która zachęciła mnie do zgłoszenia projektu. W Dell Technologies tworzyliśmy programy wspierające rozwój naszych pracowników, a ja miałem przyjemność zaprezentować jeden z nich w konkursie. Okazało się, że nasze działania były na tyle skuteczne, że kapituła konkursu doceniła nasz wkład w rozwój pracowników i uznała projekt za najlepszy.

**Marcin:** Fantastycznie! Ale przejdźmy do dzisiejszego tematu, czyli jak stworzyć działający program rozwojowy. Powiedz, co według Ciebie oznacza „działający program rozwojowy” i dlaczego warto w takie programy inwestować?

**Jakub:** Sama definicja programu rozwojowego może być skomplikowana, bo każdy interpretuje to inaczej. Najważniejsze jednak jest to, aby taki program był powiązany z celami biznesowymi firmy. Nie chodzi tylko o rozwój dla samego rozwoju. Często widzimy, że szkolenia robi się, bo firma wymaga, ale później nikt nie wie, jakie są ich efekty. Programy rozwojowe muszą przynosić mierzalne korzyści – zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji. Jeżeli program jest tylko „po to, żeby był”, to nie jest działający program rozwojowy.

**Marcin:** Rozumiem. A jak to wyglądało u Was w firmie? Jak stworzyliście taki działający program?

**Jakub:** U nas wyszło to naturalnie z potrzeby. Przeprowadziliśmy przegląd talentów, czyli oceniliśmy, które osoby mają największy potencjał do rozwoju. Okazało się, że istniejące programy nie były wystarczające, aby maksymalnie wykorzystać ten potencjał. Dlatego postanowiliśmy stworzyć program dostosowany do naszych potrzeb. Kluczowe było, aby same talenty zaangażować w jego tworzenie – to oni najlepiej wiedzą, co jest im potrzebne, aby się rozwijać.

**Marcin:** Czyli to pracownicy tworzyli program?

**Jakub:** Tak, dokładnie. Postawiliśmy na partnerskie podejście – daliśmy pracownikom możliwość samodzielnego wyznaczania ścieżki rozwoju. Dzięki temu mieli realny wpływ na to, jak program wygląda, i chętniej się w niego angażowali.

**Marcin:** A jak wybieraliście talenty? Czym się kierowaliście?

**Jakub:** W firmie mamy cykliczne przeglądy talentów, podczas których identyfikujemy osoby o najwyższym potencjale. Są to pracownicy, którzy nie tylko świetnie wykonują swoją pracę, ale wykazują inicjatywę, chcą się rozwijać i mają zdolności przywódcze. To są osoby, które mogą inspirować innych i podejmować się dodatkowych zadań.

**Marcin:** Co w sytuacji, gdy pracownik ma inne cele rozwojowe niż firma? Na przykład chce rozwijać się w zupełnie innym kierunku, jak taniec?

**Jakub:** Kluczowe jest ustalenie wspólnych celów. Jeżeli pracownik chce rozwijać umiejętności, które nie przekładają się na cele biznesowe firmy, to musimy to jasno omówić. Najlepiej wyznaczyć cele zgodne zarówno z interesami pracownika, jak i firmy. Wtedy obie strony są zadowolone, a rozwój jest skuteczny.

**Marcin:** A co z osobami, które trafiają na szkolenia, bo „muszą”? Jak sobie radzicie z motywacją w takich przypadkach?

**Jakub:** Takie podejście to jeden z głównych problemów w szkoleniach. Wysyłanie ludzi na szkolenia „za karę” nie ma sensu. Jeżeli chcemy, żeby pracownik się angażował, musi widzieć korzyści. Dlatego zawsze staramy się ustalić cele, które są istotne dla pracownika. Jeśli pracownik zrozumie, że to szkolenie pomoże mu lepiej wykonywać swoją pracę, to z własnej inicjatywy będzie chciał się w to zaangażować.

**Marcin:** A jakie są konkretne grupy docelowe waszych programów?

**Jakub:** Mamy trzy główne grupy docelowe. Pierwsza grupa to nasi „High Potentials” – pracownicy o wysokim potencjale. Druga grupa to kobiety w firmie, którym chcemy pomóc w rozwoju kariery, budowaniu pewności siebie i rozwijaniu umiejętności przywódczych. Trzecia grupa to pracownicy sprzedaży, których celem jest rozwijanie umiejętności komunikacyjnych i nowych kompetencji związanych z nowoczesnymi technologiami i narzędziami.



**Marcin:** Dlaczego właśnie te grupy?

**Jakub:** Te trzy grupy idealnie wpisują się w naszą strategię rozwoju. Widzieliśmy potrzebę wsparcia kobiet w firmie, rozwijania liderów i wspierania zespołów sprzedaży w zdobywaniu nowych kompetencji. Chcieliśmy, żeby każdy program był maksymalnie dopasowany do specyfiki danej grupy.

**Marcin:** Jakie macie podejście do uczenia dorosłych? Czym różni się to od edukacji młodszych osób?

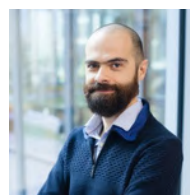
**Jakub:** Stosujemy model 3E: Education (edukacja), Experience (doświadczenie) i Exposure (ekspozycja). Na początku kariery dominującym elementem jest edukacja – przekazywanie wiedzy teoretycznej. Z czasem, gdy pracownik zdobywa doświadczenie, większą rolę odgrywa praktyka. Exposure to ekspozycja na nowe wyzwania i zadania – pracownik ma okazję spotkać się z nowymi sytuacjami i wykazać się w różnych rolach.

**Marcin:** Brzmi logicznie. Jakie są Twoje rady dla firm, które chcą wprowadzić skuteczne programy rozwojowe?

**Jakub:** Najważniejsze jest, aby cele programów rozwojowych były jasne i zgodne z celami biznesowymi firmy. Trzeba angażować pracowników w proces ich tworzenia, bo to oni najlepiej wiedzą, czego potrzebują. A przede wszystkim, nie róbmy programów rozwojowych „na pokaz”. Muszą być konkretne, mierzalne i przynosić realne korzyści dla obu stron.

**Marcin:** Dziękuję Ci bardzo za rozmowę! To były niezwykle cenne spostrzeżenia.

**Jakub:** Również dziękuję, miło było podzielić się naszymi doświadczeniami!



**Jakub Mardini**  
Employee Relation Manager  
Amazon  
Członek Kapituły Konkursu



**Marcin Grela**  
Twórca Społeczności  
Sales Angels  
Członek Kapituły Konkursu

KONFERENCJA



# FINAŁ SALES ANGELS 2024

#SukcesNIEzaWszelkąCenę



23.01.2025  
WARSZAWA

SPRAWDŹ



# 15

## Moc personalizacji i Job Craftingu

**Rozmowa Marcina Greli z Marleną Huszczak-zwyciężczynią I edycji Konkursu w kategorii firm 251- 500 pracowników.**

**Marcin Greli:** Marlena, witaj! Bardzo się cieszę, że możemy dziś porozmawiać o tak istotnym i jednocześnie wciąż mało znanym w Polsce temacie jak job crafting. Jak się czujesz dzisiaj?

**Marlena Huszczak:** Witaj, Marcinie! Dziękuję, czuję się świetnie i cieszę się, że mogę dzisiaj tutaj być, bo job crafting to temat bardzo bliski mojemu sercu. Od lat obserwuję, jak może zmieniać podejście ludzi do pracy i sprawiać, że miejsce pracy staje się bardziej przyjazne, a pracownicy zaangażowani.

**Marcin:** Zacznijmy od podstaw, bo dla niektórych temat może być nowością. Czym właściwie jest job crafting i dlaczego jest on tak ważny w dzisiejszych czasach?

**Marlena:** Job crafting to świadome dopasowywanie swojej pracy do własnych potrzeb, umiejętności i wartości. To znaczy, że zamiast dostosowywać się do narzuconych zadań, możemy zmieniać sposób ich wykonywania, wpływać na relacje w miejscu pracy, a nawet definiować swoją rolę na nowo. Ważne jest, byśmy czuli się w pracy komfortowo i czerpali z niej energię, zamiast się wypalać.

Przykładowo, jeśli lubisz pracę z ludźmi, ale większość twoich zadań to praca administracyjna, warto poszukać sposobów, aby wpleść do swoich obowiązków więcej kontaktów z innymi — np. przejąć część zadań związanych z obsługą klienta.

**Marcin:** Czyli możemy wpływać nie tylko na to, co robimy, ale też jak to robimy?

**Marlena:** Dokładnie. Job crafting daje nam poczucie sprawczości i sensu w tym, co robimy. Pomaga zapobiegać wypaleniu zawodowemu, które, jak wskazuje WHO, dotyka aż 45% pracowników na całym świecie. Kiedy czujemy, że nasza praca ma znaczenie i odzwierciedla nasze wartości, mamy więcej energii i lepsze samopoczucie.

**Marcin:** A jak Ty osobiście trafiłaś na temat job craftingu? To nie jest coś, co pojawia się w podręcznikach zarządzania.

**Marlena:** To była dłuższa droga, związana z moimi doświadczeniami zawodowymi. Na początku mojej kariery pracowałam w zespole, gdzie mieliśmy taką typową "rytualną kulturę narzekania".

Przychodziliśmy do pracy, zaczynaliśmy dzień od narzekania na projekty, klientów, systemy... i zauważyłam, że po każdej takiej sesji mój entuzjazm zniknął. Pewnego dnia, po jednej z takich "rytualnych" rozmów, zdałam sobie sprawę, że jeśli chcę być szczęśliwa, muszę coś zmienić. Zdecydowałam wtedy, że przestanę narzekać i skupię się na tym, co mogę zrobić, aby moja praca była bardziej zgodna z tym, co mnie motywuje i cieszy.

**Marcin:** Co to dokładnie oznaczało? Jakie kroki podjęłaś?

**Marlena:** Zaczęłam od drobnych zmian. Na przykład, wprowadziłam do mojego dnia elementy, które dawały mi satysfakcję — jak szkolenia, które sama prowadziłam, czy udział w projektach związanych z rozwojem ludzi. Stopniowo zmieniłam swój sposób pracy i zaczęłam patrzeć na swoją rolę w firmie z zupełnie innej perspektywy. Co ciekawe, moje zaangażowanie zauważyli inni i to właśnie wtedy, paradoksalnie, zaproponowano mi stanowisko w HR. Dziś jestem dyrektorem ds. ludzi w Kantarze, a moje podejście do pracy jest świadomym budowaniem kariery opartej na wartościach.

**Marcin:** Fascynujące! Ale job crafting brzmi jak coś, co działa w przypadku zawodów z dużą autonomią. Co jeśli ktoś pracuje w bardziej zorganizowanej strukturze, gdzie procedury są sztywne?

**Marlena:** Nawet w takich miejscach job crafting jest możliwy, choć w innej formie. Pomyślmy o pracownikach linii lotniczych, którzy mają ściśle określone procedury. Job crafting dla nich może polegać na świadomym budowaniu relacji z pasażerami, szukaniu okazji do wprowadzania elementów, które nadają ich pracy osobisty wymiar — jak na przykład pomaganie dzieciom podczas lotu czy udzielanie wsparcia osobom starszym. Chodzi o to, aby odnaleźć sens i przyjemność w wykonywaniu obowiązków, nawet jeśli są one regulowane procedurami.

**Marcin:** Wspominałaś też o znaczeniu relacji międzyludzkich w pracy. Jak się one mają do job craftingu?

**Marlena:** Relacje międzyludzkie to kluczowy element każdego miejsca pracy.

### Korzyści job craftingu dla pracownika:

- większe poczucie sensu i wartości wykonywanej pracy
- poczucie spełnienia osobistych celów i motywacji
- wzrost satysfakcji zawodowej
- zwiększanie pozytywnych emocji, takich jak radość, duma, entuzjazm,
- zdolność do podejmowania inicjatywy oraz samodzielności.

### Korzyści dla pracodawcy:

- lepsze dopasowanie pracowników do powierzonych obowiązków
- wyższa motywacja wynikająca z realizacji własnych celów zawodowych
- pełniejsze wykorzystanie indywidualnych mocnych stron oraz talentów, co prowadzi do wyższego zaangażowania
- łatwiejsze osiągnięcie stanu optymalnej produktywności i kreatywności (flow)
- zwiększona efektywność i twórczość pracowników oraz zespołów
- zmniejszone ryzyko wypalenia zawodowego.

Mogą być źródłem ogromnej satysfakcji albo... stresu. W mojej karierze wielokrotnie spotykałam się z sytuacjami, gdzie to, co ludzie najbardziej cenili w swojej pracy, to właśnie relacje z kolegami. Kiedy ktoś decyduje się odejść z firmy, często mówi: "Będę tęsknić za zespołem, za wspólnymi kawami i rozmowami". Job crafting może pomóc w świadomym budowaniu tych relacji, tak aby były one źródłem wsparcia, a nie frustracji.

**Marcin:** To bardzo ciekawe. Wspomniałaś, że job crafting to też zmiana interakcji z innymi. Możesz podać przykład?

**Marlena:** Oczywiście. W jednym z zespołów, z którymi pracowałam, mieliśmy osobę, która nie czuła się komfortowo w bezpośrednich interakcjach z klientami, ale świetnie radziła sobie z organizowaniem i analizą danych. Zamiast zmuszać ją do spotkań z klientami, zaczęliśmy wykorzystywać jej talent w organizacji spotkań i analizowaniu potrzeb klientów. Dzięki temu wszyscy byli zadowoleni — klienci otrzymywali lepszą jakość usług, a pracownik czuł, że jest we właściwym miejscu.

**Marcin:** Czyli job crafting może dotyczyć nie tylko nas, ale też tego, jak postrzegamy role innych w zespole?

**Marlena:** Tak, i to jest piękne w job craftingu! Nie chodzi tylko o nas, ale też o wspólne tworzenie środowiska pracy, które odpowiada na potrzeby wszystkich. To bardzo istotne, by jako menedżerowie czy liderzy nie zakładać z góry, że "tak ma być", tylko zastanowić się, jak każdy z nas może czuć się lepiej w swojej roli.

**Marcin:** W trakcie naszej rozmowy pojawiło się pytanie od jednego z widzów: jak radzisz sobie z "marudami" w zespole? Takimi, którzy swoim nastawieniem potrafią zepsuć każdą atmosferę?

**Marlena:** Świetne pytanie! I szczerze mówiąc, bardzo trudne. Z doświadczenia wiem, że argumenty rzadko działają. Trzeba chronić swoją energię. Unikam bezpośrednich starć i zamiast tego staram się pokazywać pozytywne strony pracy. Jeśli ktoś jest wiecznym narzekaczem, warto przeprowadzić z nim rozmowę i zapytać:

"Co sprawiłoby, że poczujesz się tutaj lepiej?" Czasami problem tkwi głębiej, a czasami narzekanie to po prostu sposób na wyładowanie frustracji. Warto wtedy pomyśleć o job craftingu — być może jakieś zadanie w jego pracy powinno zostać zmienione.

**Marcin:** Na koniec, co mogłabyś doradzić osobom, które czują, że ich praca nie daje im satysfakcji, ale boją się zmian?

**Marlena:** Przede wszystkim — znajdźcie wsparcie. To może być mentor, coach albo przyjaciel. Rozmowa z kimś innym często pomaga spojrzeć na sprawy z nowej perspektywy. I pamiętajcie: mamy tylko jedno życie. Praca to nie wszystko, ale jeśli spędzamy w niej większość naszego czasu, powinna przynosić nam satysfakcję.

**Walczcie o to, aby być szczęśliwymi w miejscu pracy, bo jeśli tam jesteśmy szczęśliwi, to nasza energia przenosi się też na życie poza pracą.**

**Marcin:** Marlena, dziękuję Ci za inspirującą rozmowę. Mam nadzieję, że ten wywiad zachęci wielu ludzi do wprowadzenia job craftingu w swojej codzienności zawodowej.

**Marlena:** Dziękuję, Marcinie! Życzę wszystkim odwagi do budowania pracy, która daje im radość i satysfakcję.



**Marlena Huszczak**  
People Director, Insights  
Division, Eastern Europe  
KANTAR  
Członkini Kapituły Konkursu



**Marcin Greła**  
Twórca Społeczności  
Sales Angels  
Członek Kapituły  
Konkursu



*Bez wsparcia HR, Sprzedaż nie tylko traci na efektywności,  
ale ryzykuje stagnację w zmiennym środowisku  
biznesowym, gdzie jedyną stałą jest konieczność ciągłego  
rozwoju.*



# 16

## Model C6: Partnerstwo HR i Biznesu

**Wiele mówi się o tym, że HR powinien być partnerem biznesowym; że powinien wspierać biznes; że powinien być strategiczny... Słusznie.**

Brzmi dobrze. Trudno się nie zgodzić. Problem polega jednak na tym, że zbyt często w tych postulatach brakuje konkretów i pomysłów na to, jak w rzeczywistości stać się tym partnerem? Co konkretnie należy (z)robić? Od czego zacząć? Jak(i) zrobić pierwszy krok? Czym konkretnie się zajmować w tej roli?

Z drugiej strony rola HR biznes partneringowa bywa w literaturze przedmiotu tak głęboko i szeroko definiowana, że poza przygodą intelektualną, w praktyce na wszelki wypadek lepiej nie ryzykować wdrożenia.

**Na model C6 składają się:**

- **Contract**
- **Context**
- **Customization**
- **Culture Add**
- **Communication**
- **Circumspect**

Zanim przejdę do rozwiązań, chciałbym zwrócić uwagę na jeden „szczegół”, który domaga się namysłu. Czym mianowicie jest „biznes”?

Ciekawe, czy ad hoc potraficie odpowiedzieć na to pytanie. „Partner biznesowy” tzn. konkretnie czyj? Biznes to konkretnie co? Kto? Jaka część organizacji? A może jakie części organizacji? **HR ma być partnerem całego biznesu (naprawdę? wszystkich aspektów?), czy może wybranych biznes unitów? Których?**



**Odpowiedź na to pytanie jest istotna, bo w tejże odpowiedzi (a właściwie decyzji do podjęcia) kryje się strategia działania strategicznego haeru.**

Moim zdaniem z tym partnerstwem jest trochę jak z segmentacją w sprzedaży – można mieć na celowniku wszystkich, cały rynek i do całego rynku wysłać swoją ofertę, tylko... to zazwyczaj nie działa. Po pierwsze niemal nikt nie ma kompetencji, żeby obsłużyć wszystkich, a po drugie – to nawet ważniejsze – nie wszystkich opłaca się obsługiwać, bo np. niektórzy doskonale poradzą sobie sami. Gdzie jest zatem Wasz kluczowy segment biznesowy, którego powinniście zostać partnerem?

Moim kluczowym segmentem jest sprzedaż B2B, dlatego to właśnie na potrzeby tej struktury biznesowej stworzyłem model C6. Jeśli jednak Wy gdzie indziej lokujecie swoje haerowe interesy, to mimo wszystko mam nadzieję, że ta koncepcja przyda Wam się przynajmniej jako inspiracja do uporządkowania waszych procesów strategicznych w obszarze HR.

## **CONTRACT**

Jeśli miałbym pozostawić Was tylko z jedną naprawdę dobrą radą dotyczącą haerowego partnerstwa biznesowego, brzmiałaby ona tak: zanim zrobicie cokolwiek, zakontraktujcie swoją współpracę z „drugą stroną”, np. z działem sprzedaży, a dokładniej rzecz ujmując – z managerem działu sprzedaży. Kontaktując współpracę, dajecie sygnał, że jesteście na nią gotowi, podnosicie rękę, wyrażacie otwartą intencję do działania, składacie zobowiązanie związane z waszymi priorytetami oraz planowanymi inwestycjami czasowymi. Pamiętając, że dobry kontrakt powinien być równoważny i symetryczny, w zamian powinniście oczekiwać w zasadzie tego samego.

**Contract to moment decyzji, odwagi i szczerości. To właśnie ta kluczowa rozmowa, podczas której warto wspólnie opisać current state waszej współpracy, nie unikając nazywania rzeczy po imieniu (m.in. problemów, przekonań, kompetencji) oraz future state, czyli stan, do którego wspólnie (!) będziecie dążyć.**

Byłoby idealnie, gdyby wstępny etap kontraktowy zakończył się listą rzeczy do zrobienia dla obu stron i przynajmniej ramowym harmonogramem.

Co się musi zdarzyć, żeby współpraca na pożądanym poziomie zaistniała? Kto konkretnie i czego konkretnie musi się nauczyć, ale zarazem – kto i kiedy będzie gotów, żeby tę wiedzę przekazać? W jaki sposób?

Wybór metod współpracy jest tu naprawdę ważny i z doświadczenia wiem, że im są one bardziej zróżnicowane (np. wspólne omawianie raportów sprzedażowych, udział w spotkaniach zespołów sprzedaży, wspólna praca z handlowcem w terenie itp.) tym lepiej.

## **CONTEXT**

Tym, co przede wszystkim potrzebuje zrozumieć HR, jest kontekst – np. sprzedażowy. Zrozumienie kontekstu pozwala stawiać pytania „po co?” a nie tylko „co?”. Początkiem partnerskiej współpracy nie jest pytanie: co zrobić?

Jaki projekt HR uruchomić? Prawdziwie otwierającym początkiem jest pytanie po co cokolwiek powinniśmy robić? Jaki jest problem, który powinniśmy rozwiązać? Jaki jest cel, ale nie cel HR’owy (np. „przeprowadzenie oceny rocznej handlowców”)!

**Cel sprzedażowy, biznesowy właśnie. Po co i komu konkretnie jest potrzebna ta ocena roczna? Od tego „po co?” będzie zależała jej architektura – pytania, jakie zadamy, proces, jaki ułożymy, schemat informacji zwrotnej, jakiej udzielimy itd.**

Do tego, jak najlepiej zrozumieć kontekst, wróć jeszcze przy okazji komunikacji. Tymczasem spróbujmy przyjrzeć się organizacji, jakich wiele.

**Wyobraźcie sobie firmę handlową, która:**

- pracuje w modelu B2B;
- sprzedaje w całej Polsce;
- oferuje produkty FMCG klasy premium;
- współpracuje z klientami we wszystkich kanałach sprzedaży;

- we wszystkich formatach punktów sprzedaży;
- we wszystkich segmentach;
- ma bardzo zróżnicowany zespół przedstawicieli handlowych pod względem wieku, wykształcenia, doświadczenia, kultury biznesowej;
- ma zespół o bardzo różnych stylach komunikacji i co więcej – bardzo silnych potrzebach adaptacyjnych wynikających z konieczności dopasowywania się do wielu różnych ról sprzedażowych, do których nie zawsze i nie wszyscy handlowcy jednakowo dobrze są z natury rzeczy dopasowani...

**Czy wyczuwacie, jakie wyzwania HR'owe kryją się w tym ogólnym opisie?**

Chociażby w tym, że sprzedawcy mają tak zróżnicowany portfel klientów (w dodatku w portfelu każdego z nich jest inny mix tych klientów)?

Albo w tym, że każdy handlowiec pełni tak wiele różnych ról sprzedażowych w tym samym czasie – w zależności od typu klienta, czy fazy cyklu jego życia raz pracuje z ukrytą potrzebą sprzedażową, innym razem z wyrażoną; raz sprzedaje w ramach krótkiego, a innym razem długiego cyklu sprzedaży; raz zmuszony jest budować długotrwałe relacje, ale czasem też relacje krótkotrwałe kończące się niemalże po jednym, dwóch kontaktach?

Albo w tym, że ludzie sprzedają produkty premium (tj. 20-30% droższe od konkurencji) na rynku totalnie skomodyzowanym?

Albo w tej wymuszonej presji adaptacyjnej, która bardzo utrudnia komfortową pracę i rozwijanie jedynie mocnych stron kompetencji sprzedażowych?

Czy widzicie tu np. ryzyka retencyjne? Związane z motywacją i efektywnością? Czy myślicie o tej strukturze w kategoriach „utrzymaj”? „rozwijaj”? czy może... „zmieniaj”?

**Co byście doradzili Zarządowi tej firmy, widząc taką strukturę sprzedaży?** Czy odważylibyście się np. zaproponować handlowcom z tej firmy cykl szkoleniowy typu „Zostań mistrzem sprzedaży” albo „Negocjacje 2.0”? Wszystkim taki sam program „rozwojowy”?

Myślę, że już teraz nikomu z nas nie przyszłoby to głowy, a to tylko dzięki znajomości kontekstu. Myślę też, że lektura samego tylko kontekstu generuje długą listę potencjalnych problemów (od operacyjnych do strategicznych), nad którymi warto byłoby się pochylić wspólnie z biznesem.

Znajomość kontekstu biznesowego jest dla HR naprawdę fundamentalna. Właściwie w tym miejscu moglibyśmy przerwać i już tylko na podstawie analizy przeróżnych kontekstów przećwiczyć strategie haerowe i wyjaśnić sobie, na czym polega biznesowe partnerstwo haeru. Warto jednak pójść o krok dalej, żeby zrozumieć, jak w takim razie zaadresować potrzeby zespołu, skoro każdy sprzedawca wymaga indywidualnego podejścia.

## CUSTOMIZATION

**Kastomizacja wyzwala myślenie osobowe a nie pakietowe.**

Na czym polega różnica? Powróćmy do bliskiego mi przykładu działu sprzedaży. „Dział sprzedaży” to sformułowanie, które ma charakter właśnie pakietowy. Zwróćcie uwagę, że nie ma w nim ludzi – jest silos (dział) i jego funkcja (sprzedaż). Kiedy w takiej sytuacji myślimy np. o rozwoju, szkoleniach, ale też celach, to siłą rzeczy myślimy w kategoriach „dla wszystkich to samo”.

**W rzeczywistości nie istnieje „dział sprzedaży”, a jedynie „dział sprzedawców”!**  
**Zazwyczaj nie ma problemu „w regionie”, tylko problemy u poszczególnych sprzedawców w regionie – często zresztą u każdego inne.**

Taka optyka otwiera przed nami już perspektywę wprost haerową, a zarazem bardzo praktyczną, operacyjną i ukierunkowaną na konkretne narzędzia, działania i rozwiązania – nie pakietowe, ale właśnie skastomizowane.

**Jakie jest zatem dobre biznes-partnerskie rozwiązanie? Nie być partnerem „działu”, tylko ludzi. Bo to rozwiązując problemy poszczególnych ludzi, rozwiązuje się prawdziwe problemy biznesowe. Skąd jednak dowiedzieć się, czego Ci ludzie potrzebują; albo mówiąc inaczej: po co oni potrzebują się szkolić?**

Podzielę się z Wami prostą, ale dobrą praktyką:

- nikt lepiej nie zbada potrzeb niż manager – zdelegujcie to mądrze i pod nadzorem dobrze ułożonego procesu;
- najlepszym narzędziem diagnostycznym jest... rozmowa, zwana czasem feedbackiem;
- podczas takiej okresowej rozmowy warto zebrać „bóle” i „potrzeby”;
- jeśli chodzi o bóle – badanie klimatu organizacji niemalże automatycznie generuje listę „to do”;
- jeśli chodzi o potrzeby, to powinny one wynikać głównie z ustalonych celów (ilościowych, jakościowych, rozwojowych).

Skoro sprzedawca ma coś osiągnąć – dla siebie i organizacji – to potrzebuje adekwatnego wsparcia tu i teraz, co z kolei jest jedyną w swoim rodzaju okazją do uszycia na miarę planu szkoleniowego. Nie trzeba nikogo przekonywać do zaangażowania, nie trzeba czekać, można łatwo uzasadnić koszt, który w tym przypadku będzie mierzalną inwestycją w wynik biznesowy;

- ja takie okazje wykorzystuję także do feedbacku diagnostycznego. Diagnozując kompetencje sprzedażowe narzędziem Finx Sales Assessment przekazuję handlowcom feedback związany z ich profilem sprzedażowym w kontekście konkretnych wyzwań i metod ich realizacji ustalonych w zespole;

Dzięki temu zastanawiamy się, które z ich kompetencji są plug-&-play, które są poza zasięgiem użycia, a w które warto zainwestować, żeby krótkoterminowo przełożyły się na realizację wyniku w najbliższym kwartale. W ten sposób powstaje ciąg dalszy zindywidualizowanego planu rozwojowego.

**Pozostaje ustalić, w jaki sposób  
najsprawniej namierzone  
deficyty uzupełnić –  
mentoringowo? szkoleniowo?  
a może treningowo?**

Jak widać jedno dobrze zaplanowane spotkanie może załatwić wiele tematów na raz – zarówno po stronie sprzedawców, jak też haerowców, którzy po prostu wiedzą co i po co mają robić.

**A efekty?**

- wzrost wskaźników sprzedaży, bo bezpośrednio wspieramy realizację celów;
- poprawienie wskaźników retencyjnych, bo ludzie lubią być dostrzeżeni, wysłuchani i mieć sensowne wsparcie służące bezpośrednio ich interesom;
- stworzenie przestrzeni dla wewnętrznej motywacji, bo w tym cyklu ludzie biorą odpowiedzialność za siebie, swoje działania i cele.

**CULTURE ADD**

**Culture Add to strategia  
włączająca, a nie wtłaczająca;  
harmonizująca, a nie  
homogenizująca.**

Zamiast dopasowywać ludzi do jednego wspólnego wzorca, jednej matrycy oczekiwań, lepiej skorzystać z ich naturalnej różnorodności, potencjału i mocnych stron. Obowiązuje tu dokładnie taka sama zasada jak w przypadku drużyn typu Dream Team znanych chociażby z amerykańskiej ligi koszykarskiej NBA. Do zespołu zaprasza się największe gwiazdy, a co za tym idzie największe indywidualności nie po to, żeby gracze rezygnowali ze swoich unikalnych talentów na rzecz drużyny. Wręcz przeciwnie – oczekuje się od nich, że wniosą do niej swoją niepowtarzalność i dzięki niej wzmocnią, a nie osłabią grupę.

Dodajmy dla porządku, że poprowadzenie takiego teamu wymaga geniuszu trenerskiego, który w dużej mierze kryje się w metodach pracy z zawodnikami.

Wróćmy do naszych organizacji i zespołów. Po co stosować taktykę włączającą? Jakie wynikają z niej korzyści? Jest ich potencjalnie wiele, ale skupmy uwagę na trzech najważniejszych.

### **Culture Add to:**

- większa satysfakcja z pracy, a co za tym idzie mniejsza rotacja;
- większa efektywność, ponieważ pracownicy zamiast dopasowywać się, wykorzystują 100% energii i potencjału na robienie tego, w czym są najlepsi, na czym się znają i co daje im prawdziwą satysfakcję; to dobry sposób na stworzenie fundamentu pod budowanie przestrzeni dla motywacji wewnętrznej 3.0, o której tak zajmująco pisał Daniel Pink;
- większa szansa na pozyskanie dobrego pracownika – zamiast szukać idealnie dopasowanych kandydatów, często bardzo podobnych do nas samych (których po prostu na rynku nie ma) zatrudniamy tych fajnych, z potencjałem i talentami.

**Skoro już wiemy po co, warto odpowiedzieć na pytanie, jak to zrobić? Każdy „coach” ma oczywiście swoje sposoby, więc nie zdradzę Wam żadnej uniwersalnej złotej zasady sukcesu. Zamiast tego podzielę się z Wami swoją praktyką, którą realizuję w dwóch krokach.**

Po pierwsze warto zbudować indywidualne mapy wartości, stanowiące odpowiedź na pytanie stawiane każdemu pracownikowi z osobna najlepiej już na etapie on-boardingu: „o jakie ważne dla ciebie wartości potrzebujesz /potrzebujemy zadbać, żebyś w pełni wspierał strategię i zasady organizacyjne? co jest dla ciebie ważne?”.

To praca oparta na przekonaniu, że jak człowiek nie zadba o siebie, to na pewno nie zadba też o swoich kolegów, organizację, wyniki, klientów...

Na tym etapie korzystam z prostego, ale świetnie przygotowanego przez Katarzynę i Piotra Radii z Inner Mastering Institute narzędzia, czyli kart wartości Inner Mastering Cards®.

Po drugie należy zadbać o spójność takich amorficznych zespołów, bo – wróć na chwilę do metafory sportowej – gwiazdy gwiazdami, ale zespół (szczególnie sprzedażowy) musi być zorganizowany trochę jak doborowy oddział wojskowy, w którym panuje dyscyplina komunikacji i porozumienia. W tym drugim kroku lubię pracować na modelu DISC® z rodziny Extended Tools Polska, dzięki któremu wdrażamy w zespołach „platynową zasadę”.

**Złota zasada komunikacji, w myśl której należy traktować bliźniego swego jak siebie samego, nie bardzo działa (a nawet bardzo nie działa!), kiedy się różnimy i chcemy świadomie budować różnorodne, synergiczne zespoły działające we włączającym środowisku.**

W takim przypadku potrzebna jest nam właśnie platynowa zasada głosząca: traktuj bliźniego swego tak, jak on chce być traktowany!

I dopiero wtedy dzieje się magia, bo zachowując różnorodność, potrafimy się sprawnie komunikować oraz z szacunkiem i cierpliwością budować wzajemnie zrozumienie.

Model DISC pozwala mi budować komunikacyjne mapy zespołów – nie tylko tych formalnych, ale także adhocowych, projektowych, w których ludzie muszą zawierać szybkie i skuteczne kontrakty komunikacyjne umożliwiające im efektywną pracę bez długiego pasa startowego. Bardzo konkretną korzyścią jest tu czas – następujący po etapie formingu, storming przebiega sprawniej i w bardziej ustrukturyzowany, przewidywalny sposób, dzięki czemu szybciej nadchodzi upragniony przez biznes performing.

## COMMUNICATION

Zdając sobie sprawę, że „komunikacja” to jeden z najpospolitszych buzz wordów, postaram się opowiedzieć o niej tak konkretnie i praktycznie, jak to tylko możliwe. Reguły komunikacji budującej partnerskie relacje haeru z biznesem są moim zdaniem trzy:

- zasiadajmy przy jednym stole i bywajmy na tych samych spotkaniach;



- stosujemy dobrą staropolską zasadę nihil de nobis sine nobis, a więc – nic o nas bez nas;
- inwestujemy w budowanie osobistych, tzw. „chemicznych” relacji z ludźmi biznesu.

W Gourmet Foods pracujemy w cyklu PDCA systemu Lean Managementowego, który – jak w każdej firmie sprzedażowej – skoncentrowany jest na sprzedaży. Efektem takiej kultury organizacyjnej (świadomie używam w tym miejscu takiego terminu) jest codzienność, w której HR naprawdę dużo czasu spędza wspólnie ze sprzedażą słuchając i debatując o... sprzedaży.

Dzięki temu jesteśmy ze sobą na bieżąco; na bieżąco identyfikujemy problemy po obu stronach; uzgadniamy na szybko, czyli w czasie rzeczywistym potrzeby i adekwatne rozwiązania, dzięki czemu ich wdrożenie ma szansę zaistnieć wtedy, kiedy jest naprawdę użyteczne, a nie po wielu miesiącach, kiedy sytuacja na rynku diametralnie zdąży się zmienić; na bieżąco raportujemy, gdzie z czym jesteśmy i sprawdzamy poprawność kierunków myślenia po to m.in., żeby HR nie wymyślał i co gorsza nie wdrażał rozwiązań zbędnych, przeszkadzających, jak kulą w płot... Słowem: jesteśmy we wzajemnym, niewymuszonym zrozumieniu.

66

*Komunikacja ma jeszcze jeden (wcale nieanegdotyczny!) aspekt – relacje. W jednym ze swoich świetnych wystąpień tedeksowych Carla Harris stwierdziła, że dysponujemy tylko dwiema walutami w biznesie: performance oraz relationship*

**Trafność i czas – to dwa wskaźniki  
jakie śledzimy  
i z jakich zazwyczaj jesteśmy w  
Gourmet Foods zadowoleni.**

Komunikacja ma jeszcze jeden (wcale nieanegdotyczny!) aspekt – relacje. W jednym ze swoich świetnych wystąpień tedeksowych Carla Harris stwierdziła, że dysponujemy tylko dwiema walutami w biznesie: performance oraz relationship.

I to właśnie dobre, przyjacielskie, pełne wzajemnego zaufania relacje z osobami z biznesu, ze sprzedawcami są, jak to wynika z mojego doświadczenia, fundamentem poprawnej komunikacji.

Koniecznym jest mieć „po drugiej stronie” ludzi, którzy wierzą, że za waszymi propozycjami i pomysłami stoi zaangażowanie, wiedza i chęć wsparcia; którzy zamiast dopisywać wam ukryte intencje, raczej doszukują się w komunikatach od was sensu (nawet, jeśli nie zawsze jest on od razu widoczny...).

**Dobre relacje pozwalają też  
czasem odebrać telefon  
z naprawdę życzliwą informacją  
zwrotną, albo informacją  
nieformalną, która jest na wagę  
złota.**

Kilkukrotnie doświadczyłem sytuacji, w których performance zespołu sprzedażowego w chwili kryzysu zależał nie od wyników, programów rozwojowych, prowizji itp., tylko od osobistej relacji między nami i wzajemnego zaufania, że to, co się wydarzyło, ma sens. Jeśli pomiędzy ludźmi z HR i ludźmi ze Sprzedaży jest chemia, są głębokie często emocje, to istnieje też przestrzeń wzajemnego zrozumienia i wyrozumiałości przy załatwianiu trudnych tematów.

**CIRCUMSPECT**

Na zakończenie – bajka. Nie wiem czy wiecie, ale wszystkie bajki magiczne opierają się na wspólnej strukturze narracyjnej. Otóż bohater musi pokonać przeciwnika (np. smoka), żeby osiągnąć swój cel (np. uratować mieszkańców) i zdobyć nagrodę (np. pół królestwa i rękę księżniczki).

**Trafność i czas – to dwa wskaźniki  
jakie śledzimy  
i z jakich zazwyczaj jesteśmy w  
Gourmet Foods zadowoleni.**

Komunikacja ma jeszcze jeden (wcale nieanegdotyczny!) aspekt – relacje. W jednym ze swoich świetnych wystąpień tedeksowych Carla Harris stwierdziła, że dysponujemy tylko dwiema walutami w biznesie: performance oraz relationship.

I to właśnie dobre, przyjacielskie, pełne wzajemnego zaufania relacje z osobami z biznesu, ze sprzedawcami są, jak to wynika z mojego doświadczenia, fundamentem poprawnej komunikacji.

Koniecznym jest mieć „po drugiej stronie” ludzi, którzy wierzą, że za waszymi propozycjami i pomysłami stoi zaangażowanie, wiedza i chęć wsparcia; którzy zamiast dopisywać wam ukryte intencje, raczej doszukują się w komunikatach od was sensu (nawet, jeśli nie zawsze jest on od razu widoczny...).

**Dobre relacje pozwalają też  
czasem odebrać telefon  
z naprawdę życzliwą informacją  
zwrotną, albo informacją  
nieformalną, która jest na wagę  
złota.**

Kilkukrotnie doświadczyłem sytuacji, w których performance zespołu sprzedażowego w chwili kryzysu zależał nie od wyników, programów rozwojowych, prowizji itp., tylko od osobistej relacji między nami i wzajemnego zaufania, że to, co się wydarzyło, ma sens. Jeśli pomiędzy ludźmi z HR i ludźmi ze Sprzedaży jest chemia, są głębokie często emocje, to istnieje też przestrzeń wzajemnego zrozumienia i wyrozumiałości przy załatwianiu trudnych tematów.

**CIRCUMSPECT**

Na zakończenie – bajka. Nie wiem czy wiecie, ale wszystkie bajki magiczne opierają się na wspólnej strukturze narracyjnej. Otóż bohater musi pokonać przeciwnika (np. smoka), żeby osiągnąć swój cel (np. uratować mieszkańców) i zdobyć nagrodę (np. pół królestwa i rękę księżniczki).

Nasz bohater pomimo że jest młody, piękny i odważny, nie mógłby osiągnąć swojego celu bez pomocnika, który w decydującym momencie np. przenosi go nad przepaścią.

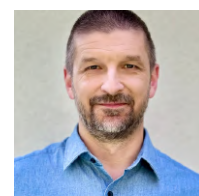
### **Czy domyślcie się, jaką rolę w biznesie pełni HR?**

Niestety zbyt często myślimy o sobie jako bohaterach, podczas gdy naszą naturalną rolą organizacyjną jest bycie pomocnikiem. Wracając do kontraktu, który otwierał naszą podróż po modelu C6 – ważne jest, żeby dobrze zakontraktować role inspiratorów, bohaterów i pomocników; żeby uzgodnić, czyje cele realizujemy jako organizacja i do jakiej rzeczywistości odnosi się zakres słowa „strategia”.

Wracając do kontraktu, który otwierał naszą podróż po modelu C6 – ważne jest, żeby dobrze zakontraktować role inspiratorów, bohaterów i pomocników; żeby uzgodnić, czyje cele realizujemy jako organizacja i do jakiej rzeczywistości odnosi się zakres słowa „strategia”.

Warto zauważyć, że HR może określać siebie jako „strategiczny” zarówno wtedy, kiedy realizuje swoją haerową strategię, jak też współrealizując strategię sprzedażową, biznesową. Moim zdaniem tylko w tym drugim przypadku jest haerem prawdziwie strategicznym...

Rozważna dyskrecja, czyli zrozumienie swojej roli „pomocnika” a nie „bohatera” tej historii, to ważny aspekt wyzwania, jakim jest zrozumienie biznesu przez HR. Dobrze sprawdza się tu formuła przywództwa służebnego, ale ja na własny użytek mam przyklejoną do biurka żółtą karteczkę, która pozwala mi nie wchodzić zbyt często na czerwony dywan. **Z zapisaną na niej myślą chciałbym was pozostawić: po to mamy dwoje uszu i jedno usta, żebyśmy dwa razy więcej słuchali, niż mówili.**



**Paweł Dudziak**  
Dyrektor HR i Administracji  
Gourmet Foods  
Członek Kapituły Konkursu

# BENEFITS

## 17

## Benefity – nie tylko korzyści „tu i teraz”

Od ponad dwóch lat mam przyjemność zarządzać pionem sprzedaży ubezpieczeń na życie w Allianz Polska. Zarządzanie dla mnie to przede wszystkim bezpośrednia współpraca z ludźmi – z menadżerami sprzedaży, jak i pracownikami w centrali. Lubię wiedzieć, czego oczekują nasi obecni i potencjalni klienci, a tego dowiaduję się od agentów. Chociaż nasza sieć liczy prawie 2 tys. agentów, znam praktycznie każdego z nich.

### **Z czego to wynika?**

Moja wcześniejsza kariera była związana z HR. Przywiązywałam dużą wagę do słuchania pracowników. Ważne było dla mnie, aby każdy czuł się dobrze w naszej organizacji. Wielu wspomina, że byliśmy firmą z rodzinną atmosferą, mimo że liczyła ponad 1,5 tys. osób. Uważam to za osobisty sukces.

### **Spokój ducha poszukiwany**

Oprócz bezpośrednich relacji i dobrej atmosfery ważne jest zadbanie o samego pracownika i jego rodzinę.

**Zestaw benefitów najlepiej tworzyć na podstawie rozmów z pracownikami. Warto zachęcić pracowników, aby nie poprzestali tylko na korzyściach „tu i teraz”, ale pomyśleli perspektywnie o zabezpieczeniu siebie i najbliższych.**

Wtedy poczują „spokój ducha”, czyli przekonanie, że nawet jeśli zdarzy się uraz, choroba, wypadek, a nawet jeśli zabraknie bliskiej osoby, nie zostaną wtedy sami.

Dostęp do szybkiego leczenia to podstawa benefitów. Pracownik nie musi stać w kolejkach w przychodniach, tylko może pojechać do kliniki, zrobić komplet badań i otrzymać diagnozę. Odczuwa mniejszy stres i zwykle szybciej wraca do zdrowia. Korzysta też pracodawca, bo pracownik jest zadowolony i krócej jest na zwolnieniu. Jednak ubezpieczenia dają więcej: pieniądze na leczenie i rehabilitację, a po stracie bliskiej osoby środki, dzięki którym rodzina będzie mogła dalej funkcjonować.

## **Ubezpieczenie i zdrowie razem**

Ubezpieczenia grupowe na życie oraz ubezpieczenia zdrowotne lub pakiet medyczny to obecnie standard oferowany przez pracodawców. Mniej natomiast mówi się o zakresie oferowanych benefitów – w jakich przypadkach ubezpieczenie pomoże pracownikowi, czy do jakiego lekarza i w jakim czasie może się udać.

**Pracodawcy powinni zwrócić szczególną uwagę na dostawców usług benefitowych. Warto postawić na duży podmiot, z wieloletnim międzynarodowym doświadczeniem taki jak Allianz Polska – to ścisła czołówka wśród towarzystw ubezpieczeń na życie na polskim rynku.**

W ofercie mamy ubezpieczenia grupowe na życie: Zespół dla małych i średnich firm, Opiekun dla średnich i dużych firm oraz Opiekun VIP, czyli ubezpieczenie dla zarządu i kadry menedżerskiej z sumami ubezpieczenia negocjowanymi indywidualnie.

Naszym wielkim atutem jest unikatowe rozwiązanie na rynku ubezpieczeń zdrowotnych, czyli produkt Allianz Opieka Zdrowotna, które łączy ubezpieczenie grupowe z pakietem medycznym.

W ramach wybranych wariantów ubezpieczenia pracownicy zyskują dostęp do lekarzy specjalistów, podstawowych i specjalistycznych badań, wizyt domowych oraz szczepień w ponad 3,3 tys. prywatnych placówkach medycznych w całej Polsce. Nasz produkt wyróżnia gwarancja dostępności wizyt oraz możliwa refundacja kosztów w przypadku, jeżeli nie ma dostępnej wizyty. Warto porównać nasz produkt Allianz Opieka Zdrowotna ze swoim dotychczasowym pakietem medycznym. Czas dostępu do lekarzy może pozytywnie zaskoczyć.

**Monika Kulińska**  
CSO, Szef Sprzedaży i Członek  
Zarządu Towarzystwa Ubezpieczeń  
Allianz Życie Polska S.A.  
Członkini Kapituły Konkursu



Konkurs  
dla HR

# HR, który rozumie Sprzedaż

**Prawdziwi Liderzy HR, Którzy Wprowadzają Zmiany, Zaslужują Na Uznanie!**

Masz w zespole Liderkę/Lidera HR, która/y realnie wspiera Cię w działaniach sprzedażowych?! Zastanów się w jaki sposób wpływa na poprawę jakości pracy Waszego zespołu sprzedażowego.

[Dowiedz się więcej](#)