

Adaptační plán pro nového obchodníka

Vybrali jste si do týmu nového, ale zkušeného obchodníka od konkurenční společnosti, uplynulo pár měsíců a nevidíte žádné výsledky? Už se vám nechce dělat výběrová řízení na obchodní pozice, protože ačkoli vybíráte docela pečlivě, do konce zkušební doby většina odchází?



Štěpánka Uličná
konzultantka

Zkuste nahradit „standardní“ proces zaučení nového obchodníka hozením do vody a následné závěrečné vyhodnocení jak plaval, naplánovaným adaptačním procesem. Co vám investovaný čas do vytvoření a dodržování adaptačního plánu přinese?

- › **snížení fluktuace** obchodníků ve zkušební době
- › **méně problémů** v budoucnu (již od počátku můžete chování nového pracovníka formovat žádoucím směrem)
- › **odhalíte některé postoje** obchodníka, které nejsou slučitelné s vaší společností, dříve, než uplyne zkušební doba

Adaptační proces má tyto čtyři cíle:

1. překonat počáteční fáze, kdy se novému pracovníkovi všechno zdá neobvyklé, cizí a neznámé,
2. vytvořit v mysli pracovníka příznivý postoj a vztah k organizaci tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
3. dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,
4. snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Pracovní adaptace je proces průběžné konfrontace mezi souborem požadavků, vyplývajících z daného

profesionálního zařazení (požadavky na odborné znalosti, praktické zkušenosti, osobní vlastnosti, motivovanost, apod.) a souborem předpokladů pracovníka, které je možné vyjádřit mírou jeho kapacity. Jedná se o kontinuální proces, jehož výsledkem je určitá úroveň vyrovnání se člověka s prací a jejími podmínkami. Dosažená míra adaptace se následně promítá ve výkonnosti pracovníka, samostatnosti při práci a v jeho pracovní spokojenosti.

Vlastní obsah adaptačního procesu závisí na konkrétních podmínkách pracovního místa, na které byl pracovník přijat a na jeho příprave-



nosti na danou práci. Standardně obsah adaptačního procesu tvoří:

- › pracovní adaptace,
- › sociální adaptace,
- › adaptace na podnikovou kulturu,
- › první den v práci.

První den

Nástup do nového zaměstnání prožívá nový pracovník velmi intenzivně. První den je proto velmi důležitý, chce uspět, chce zaujmout a mimo jiné chce získat jistotu, že to byla správná volba.

Jak by měl první den vypadat?

- › Máte **určeného pracovníka**, který se mu celý den věnuje.
- › Na počátku se pracovník dozví, **co ho ten den čeká**.
- › Tento den má **jasnou strukturu**, tedy víte co, kde, kdy a s kým bude nový pracovník dělat (asi není třeba připomínat, že uvítání typu „dnes se mi to moc nehodí, mám hrozně moc práce, nemůžu

se vám moc věnovat...“ zničí celou vaši snahu).

- › Na závěr se zeptáte, na jeho **domy, pocity** a řeknete mu, znovu zopakujete, co ho bude v dalších dnech čekat.

Základní materiály (nebo informace), které novému zaměstnanci poskytnete, mohou být uspořádány dle následujících bodů:

- › stručná charakteristika podniku – jeho historie, výrobky, organizace a vedení,
- › základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, pojištění,
- › odměňování – mzdové tarify, výplatní termín, srážky ze mzdy,
- › nemoc a pracovní neschopnost – hlášení absence, doklady,
- › podniková pravidla – interní předpisy a směrnice,
- › možnosti vzdělávání a dalšího rozvoje,
- › otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce,

- › zdravotní péče a první pomoc,
- › možnosti stravování a občerstvení,
- › sociální program a péče o pracovníky,
- › pravidla pro telefonování a korespondování,
- › pravidla pro používání elektronické pošty, Internetu,
- › cestovné a diety.

Argumenty typu „to si mohou dovolit jen velké společnosti, na tohle nemáme ve středních a malých firmách čas“ zde neobstojí. V malých a středních firmách je kladen důraz na vztahy, vzájemnou spolupráci, zastupitelnost. Takže pokud takového člověka necháte plavat, po půl roce budete možná řešit problémy s jeho motivací, komunikací apod.

Speciální část adaptačního programu

Speciální část by měla být připravena jako stavebnice, kde podle úrovně pracovníka mícháme vybrané bloky a volíme jejich délku. Rozhodující je pozice, na kterou nastupuje a jeho zkušenost. Nováčky můžeme dělit na tři základní skupiny:

- › lidé, kteří pracovali **na stejné pozici** v jiné firmě,
- › lidé, kteří pracovali **v podobné pozici** ale v jiném oboru,
- › lidé, kteří pracovali na jiné pozici **v jiném oboru**.

Pozor, i pracovník, který přichází ze stejné pozice od konkurenční společnosti, je nováčkem a musí být proveden adaptačním procesem (i když třeba zkráceným)!

Adaptační systém finančních institucí

Velmi propracovaný adaptační systém mají finanční instituce, realitní společnosti. Jejich adaptační plán obchodníka často vypadá takto:

Start

- 】 společné stanovení hlavních cílů obchodníka (sestavení plánu příjmu)
- 】 seznámení se všemi faktory úspěšné obchodní činnosti: (vize, cílevědomost, pozitivní postoj, sebedůvěra, disciplína, vytrvalost, obchodní dovednosti, znalost produktů, efektivní organizace práce, kvalitní pracovní pomůcky, adekvátní image, všeobecný ekonomický a finanční přehled).
- 】 předání manuálů, kalkulaček a dalších pracovních pomůcek
- 】 určení senior obchodníka, který bude novému kolegovi nápomocen při aplikaci know-how, absolvuje s ním jednání s klienty, ukáže mu vedení obchodního rozhovoru v praxi, poskytuje mu zpětnou vazbu atd.

Konec prvního týdne

- 】 orientace ve struktuře firmy, seznámení s kolegy
- 】 znalost zázemí a pracovních podmínek - PC, notebook, využívání kanceláří a reprezentačních prostor, podpora asistentek
- 】 seznámení se vzdělávacím a tréninkovým programem
- 】 základní znalost pracovních postupů a strategie
- 】 kontrola porozumění hlavním cílům
- 】 získání přístupu k profesionálnímu sw na řízení a správu obchodních aktivit

Konec prvního měsíce

- 】 společné zhodnocení plnění pracovních cílů
- 】 vyhodnocení úrovně získaných znalostí a dovedností (korekce nedostatků)
- 】 kontrola znalostí produktů

Konec druhého měsíce

- 】 společné zhodnocení plnění pracovních cílů
- 】 upřesnění plánu příjmů

Konec třetího měsíce

- 】 opětovná kontrola plnění pracovních cílů
- 】 kontrola začlenění do týmu
- 】 příprava a následná prezentace profesního pokroku a osobních výsledků za účasti nadřízeného a HR
- 】 obchodník je plně kvalifikován a schopen rozvíjet vlastní obchodní praxi

Další období

- 】 plná podpora firmy, možnost využívání kanceláří, jednacích prostor, služeb asistentek, software CRM
- 】 v závislosti na prioritách, cílech a schopnostech obchodníka dochází k určení směru rozvoje jeho specializace a kariéry

Jak uvést pracovníka do obchodního týmu

Do obchodního oddělení byste měli nového pracovníka uvést přímo vy nebo ředitel. Tento vedoucí uvítá nového pracovníka, poskytne mu stručnou informaci o práci daného útvaru a pak jej předá pracovníkovi (většinou senior obchodníkovi, který je zároveň mentorem a koučem), ten dále zabezpečí podrobnější adaptaci pracovníka.

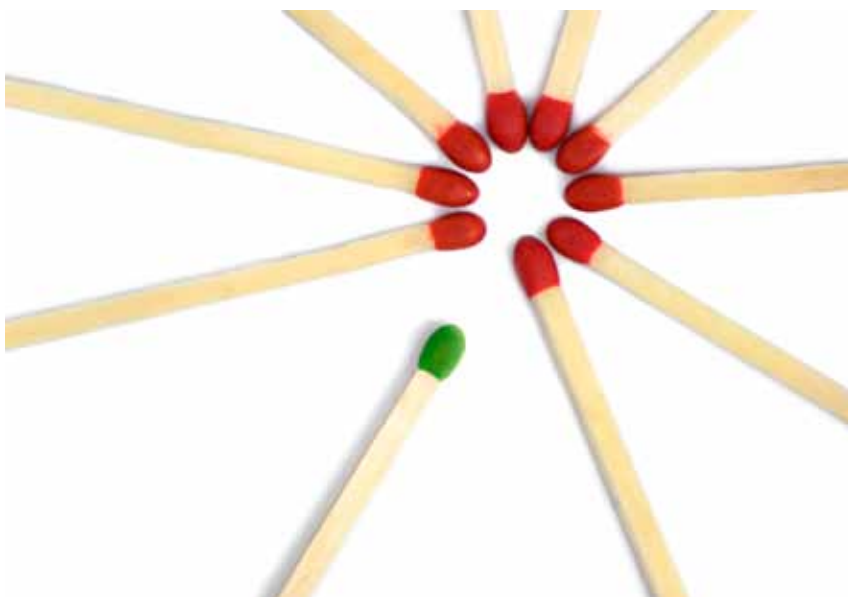
Uvádění pracovníků do pracovního týmu má pět hlavních cílů:

1. dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma,
2. zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci,
3. poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech,
4. informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává,
5. informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v organizaci nabízejí.

Postavte adaptační program tak, aby co nejdříve mohl obchodník přinést nějaký hmatatelný výsledek. Na počátku nezáleží na výsledném množství, jde o to, aby ukázal, že umí např. oslovit nového zákazníka, domluvit si s ním schůzku. V ideálním případě, aby zakusil i úspěch ze získaného obchodu.

Nejen vy se ve zkušební době rozhodujete

Stejně tak, jako vy máte určité očekávání, jak se bude nový obchodník chovat, i on má své představy. Minimálně bude očekávat, že bude splněno vše, co bylo na počátku dohodnuto, nebo slíbeno. A nejen to. Kromě domluvených prostředků (auto, mobil, notebook, mzda) má nový zaměstnanec většinou očeká-



vání, že mu organizace poskytne i určitý společenský status, pracovní jistotu, možnost seberealizace, dalšího odborného rozvoje, práci v příjemné firemní kultuře, případně další kariérové příležitosti. Pokud není splněno vše dohodnuté i očekávané, může dojít k poklesu výkonu, demotivaci, odchodu pracovníka, nebo po čase odhalíte snahu obchodníka obohatit se na úkor vaší organizace.

Nejčastěji dochází k těmto situacím, které způsobují rozladění nových pracovníků:

- › nedodržení všech **podmínek**, které byly zaměstnanci přislíbeny před jeho nástupem (plat, bonusy, zaměstnanecké výhody),
- › neposkytnutí zapracování nebo **tréninku**, který byl zaměstnanci slíben,
- › **povaha práce** neodpovídá příslibu,
- › nedodržení rozsahu slíbených rozhodovacích **pravomocí**,
- › nepravdivé **informace** o situaci ve společnosti,
- › nedodržení příslibu **pracovní jistoty**.

Vyhodnocení adaptačního plánu

Hodnocení nových zaměstnanců musí probíhat průběžně během adaptačního procesu. Do hodnocení adaptačního procesu budou zapojeni vedoucí pracovníci, mentoři

Vedoucí pracovníci by měli provádět minimálně tři zpětnovazební rozhovory v průběhu adaptace:

- › **úvodní rozhovor** – tento rozhovor by měl probíhat při seznámení a projednávání adaptačního plánu druhý pracovní den, tedy ve fázi orientace pracovníka na

pracovní místo, před samotným zahájením výkonu práce. Tento rozhovor by se měl zaměřit na ověření pochopení vzájemných očekávání a cílů adaptačního plánu.

- › **rozhovor po prvním měsíci** – tento rozhovor by měl sloužit k posouzení vývoje adaptace a plnění adaptačního plánu dle harmonogramu. Vedoucí pracovník by měl novému zaměstnanci opět nejdříve poskytnout zpětnou vazbu k dosavadnímu průběhu zapracování a dále se zaměřit na konkrétní problémy, které vnímá nový pracovník, na vysvětlení sporných záležitostí a také zodpovědět případné dotazy pracovníka
- › **rozhovor v závěru adaptace** – tento rozhovor by měl být součástí celkového hodnocení adaptačního procesu. Z rozhovoru by měly vzejít návrhy vedoucího pracovníka na další zařazení zaměstnance, návrhy rozvojových potřeb a také dohoda obou stran na cílech pro následující období

Z provedených rozhovorů vždy pořídte krátký záznam, obsahující hlavní body a závěry rozhovoru.



Vzorový adaptační plán pro pozici **Obchodník**

Adaptační plán pracovníka

Jméno pracovníka:		Nástup:	
Pozice:	Obchodník	Konec zkušební doby:	
Oddělení:		Vedoucí zaměstnanec:	

Cíle adaptace

1. Seznámení s prostředím organizace
2. Osvojení jednotlivých pracovních činností
3. Seznámení s jednotlivými procesy ve společnosti v návaznosti na pracovní místo

Proces adaptace

Obsah	Cíl	Kdo/Garant	Kde/Místo	Termín	Splněno
Seznámení se s organizací (Nástupní den)	Celopodniková orientace		Školící místnost	1. den	
Seznámení s nadřízeným, kolegy	Sociální adaptace	Vedoucí zaměstnanec	Pracoviště	1.–2. den	
Instruktaž na pracovišti	Pracovní adaptace		Pracoviště	2. den	
Seznámení s adaptačním plánem	Pracovní adaptace	Vedoucí zaměstnanec	Pracoviště	2. den	
Útvar Obchod					
Přehled o základních pracovních činnostech: <ul style="list-style-type: none"> › Zpracování poptávky a zakázky › Tvorba smluv › Informační systém – základní orientace › Fakturace › Skladové hospodářství › Pohledávky › Řešení reklamací a neshod › Změnová řízení › Expedice › Portfolio zákazníků › Akvizice › Marketing 	Seznámení se základními pracovními činnostmi na daném pracovním místě – základní přehled	Vedoucí zaměstnanec	Útvar Obchod	2.–5. den	

Oddělení Obchod					
Podrobný postup při jednotlivých pracovních činnostech. Výkon těchto činností pod dohledem, korekce postupů.	Pracovní adaptace	Odborný garant	Útvar Obchod	2.–12. týden	
Hodnocení průběhu adaptace na oddělení Obchod (vyplní odborný garant): Doporučení garanta:					

V Hradci Králové, datum

Zpracoval:

Převzal:

Dne:

Podpis zaměstnance:

Záznam z adaptačních pohovorů

Jméno pracovníka:		Nástup:	
Pozice:	Obchodník	Konec zkušební doby:	
Oddělení:		Vedoucí zaměstnanec:	

1. Úvodní rozhovor – projednání adaptačního plánu, upřesnění vzájemných očekávání

Hodnotitel: <i>nadřízený</i>	Datum:
	Vyjádření hodnotitele
Podpis hodnoceného:	Podpis hodnotitele:

2. Rozhovor po 5.–6. týdnu – hodnocení průběhu adaptace

Hodnotitel: <i>nadřízený</i>	Datum:
Vyjádření hodnoceného:	Vyjádření hodnotitele
Podpis hodnoceného:	Podpis hodnotitele:

3. Rozhovor v závěru adaptace – zhodnocení výsledků adaptačního procesu, návrhy na potřebné vzdělávání, rozvoj, doporučení, dohoda o cílech

Hodnotitel: <i>nadřízený, personalista</i> Datum:	
Průběh adaptace: Dostatečné množství informací, zaškolení Přístup garantů Časový harmonogram zaškolení	
Vyjádření hodnoceného:	Vyjádření hodnotitele:
Pracovní náplň: co splnilo vaše očekávání, a co naopak ne? jste spokojen na této pracovní pozici?	
Vyjádření hodnoceného:	Vyjádření hodnotitele:
Osobní rozvoj: Návrhy na další vzdělávání, doplnění informací Návrhy na zlepšení	
Vyjádření hodnoceného:	Vyjádření hodnotitele:
Ostatní: Připomínky, výhrady Další doporučení	
Vyjádření hodnoceného:	Vyjádření hodnotitele:
Cíle: Dohoda o cílech na nejbližší období	
Podpis hodnoceného:	Podpis hodnotitele: