

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno**

Výběr pracovníků do prodejního týmu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Vedoucí bakalářské práce:
doc. PhDr. František Vízdal, CSc.**

**Vypracovala:
Soňa Radovnická**

Brno 2009

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Výběr pracovníků do prodejního týmu“ vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

V Brně, dne 15. dubna 2009

.....

Soňa Radovnická

Poděkování:

Děkuji panu doc. PhDr. Františku Vízdalovi, CSc. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad, informačních podkladů a pozitivní přístup ke spolupráci.

Dále děkuji Ing. Pavle Kavulokové a Ing. Michalu Fátorovi a své rodině za jejich čas a ochotu při konzultační činnosti a celkové podpoře v mém snažení.

Brno, 2009

.....
Soňa Radovnická

Obsah

Obsah	1
Úvod	2
1. Teoretická část bakalářské práce	4
1.1 Výběr nových pracovníků	4
1.1.1 Výběr nových pracovníků – metody	6
1.2 Assessment Center – definice, pojmy, princip	7
1.2.1 Přednosti a nedostatky metody AC	11
1.3 Jednotlivé metody AC – odborná literatura	13
1.3.1 Individuální modelové situace	13
1.3.2 Skupinové modelové situace	25
1.3.3 Psychodiagnostické testy v AC	35
1.3.4 Profil kandidáta v AC	37
1.4 AC v naší organizaci – celkový průběh	39
1.4.1 Profil kandidáta v naší organizaci	47
1.5 Jednotlivé modelové situace AC, v naší organizaci	49
1.6 Srovnání získaných teoretický poznatků s naší praxí	64
Dílčí závěr	66
2. Praktická část bakalářské práce	67
2.1 Zjišťování vztahu	67
3. Použité metody	69
3.1 Matematická statistika	69
Dílčí závěr	74
Závěr	75
Resumé	78
Anotace	79
Literatura a prameny	81
Přílohy	82

Úvod

„Najděte a vyberte toho nejlepšího člověka do mé firmy.“ Tak to je častá prosba majitelů nebo ředitelů našich obchodních firem. Vzhledem k tomu, že do mé pracovní náplně patří výběr nových pracovníků a prosba ředitelů a majitelů je pro mne výzvou, zaměřuji se ve své bakalářské práci na zjištění, zda při výběru nového pracovníka používám vhodné a dostatečně vyhovující nástroje pro zjištění vhodnosti kandidátů na dané pozice.

„Hledám – li nového pracovníka, pak vybírám vždy konkrétního člověka, na konkrétní činnost, v konkrétní firmě.“ Na první pohled, pro nezasvěceného člověka, se může takové tvrzení zdát překvapující – vždyť při výběru pracovníků jde jen o to, najít vhodného člověka pro vykonávání určité práce. V mnoha případech to tak být může, ale ne v tom našem. Na základě mnoha zkušeností vím, že jeden špatný pracovník může být pohromou pro celou firmu. Vždyť uvažme, že s tímto „neznámým“ budou ostatní stálí pracovníci trávit větší část svého života, budou ho vídat každý den, mluvit s ním, hledat řešení různých problémů a co naši zákazníci? Ti na něm budou často závislí, bude pro ně oporou, pomocí a v neposlední řadě „člověkem.“

Při výběrovém řízení existují minimálně dva standardní postupy, které lze v ideálním případě vzájemně kombinovat. Jejich používání záleží na konkrétní firmě a také na lidech, kteří se výběrovému řízení věnují.

Prvním z těchto postupů je výběr na základě tzv. psychodiagnostiky, tzn., že uchazeč o zaměstnání je podroben poměrně obsáhlému a nejen časově náročnému zkoumání různých stránek své osobnosti. Tento velmi náročný a spíše „vědecký“ způsob vedení výběrového řízení je častěji aplikován ve velkých společnostech a velmi často bývá používán tehdy, potřebujeme-li vybrat „ideálního“ kandidáta na vrcholovou manažerskou pozici.

Druhým standardním způsobem je klasický přijímací pohovor, který může být realizován v jednom, ve dvou nebo i v několika kolech, které mají různý obsah a formu, v průběhu se zužuje počet uchazečů/kandidátů, až do finální fáze.

Optimální metodou vedení výběrového řízení je kombinace obou předchozích postupů. Takovýto postup bývá používán v případech, kde se jedná o výběr jediného kandidáta z velkého množství uchazečů. Vrcholem tohoto postupu je realizace tzv. Assessment Center (dále jen AC), ve které je aktivita kandidátů maximálně iniciována plněním různých úkolů a cvičení či účastí v simulovaných situacích vycházejících z reálné praxe. Doplňkové psychologické a diagnostické postupy mají hodnotu toliko pomocnou, nikoliv však rozhodující.

Stojím-li tedy před úkolem najít zaměstnance, který se dlouhodobě osvědčí, musím se přesvědčit, že používám ty nejvhodnější nástroje, pokud se projeví, že tomu tak není, v tom případě je nutné díky odborné literatuře tyto nástroje zjistit a aplikovat při své práci.

V první části mé bakalářské práce tedy definuji metodu AC pro výběr pracovníků, její přednosti a možné nedostatky. Srovnávám tuto teoretickou část s naší stávající praxí. Ačkoliv v praxi používáme již zmiňovaný proces výběru pracovníků, a to kombinace obou procesů, tedy od prvního výběrového pohovoru až po AC, včetně využití psychometrických testů, já se ve své práci zaměřuji na finální část výběrového řízení a to na AC. Součástí této části je také stanovení profilu kandidáta na danou pozici prodejce a to z důvodu, že když víme, co od přijímaného kandidáta požadujeme, dokážeme také odhadnout, jak by mohlo být možné poznat, zda se daný člověk na uvažované místo hodí. Odhad ovšem musím ověřit a upřesnit.

Abych tak mohla učinit, musím umět změřit pracovní výkon, resp. výsledky práce na daném pracovním místě. Což je obsahem druhé části mé práce. Pomocí výzkumu, který jsem zaměřila na dosažené pracovní výsledky v horizontu 10 měsíců, měřím pracovní výkon vybraných prodejců. Na základě tohoto výzkumu zjišťuji vhodnost používaným cvičení při AC.

Cílem celé mé práce je ověření účinnosti a vhodnosti jednotlivých používaných cvičení, popř. zjištění nových možných cvičení a jejich aplikace do našeho AC.

V závěru práce shrnuji dosažené poznatky a výsledky a hodnotím přínos práce pro moji praxi ve smyslu aplikace dosažených závěrů.

1. Teoretická část bakalářské práce

1.1 Výběr nových pracovníků

Pro přesné definování pojetí a úkolů výběru pracovníků jsem si vybrala definici od Josefa Koubka, který ji uvádí ve své knize Řízení lidských zdrojů, vydanou v roce 2006.

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu) a organizace a přispívá k vytvoření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.

Jak vyplývá z této definice, výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné znalosti, požadované vzdělání, praxi, ale i osobnostní charakteristiky kandidáta, jeho potenciál se rozvíjet, vzdělávat a být flexibilní v mnoha směrech.

V procesu výběru se posuzuje *způsobilost nebo vhodnost uchazeče vykonávat práci na daném místě.*

Proto je třeba přesně:

1. *specifikovat kritéria výběru*, která budou při tomto hodnocení způsobilosti či vhodnosti použita,
2. *zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií* pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče,
3. *najít a zvolit vhodné metody*, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry kandidát zvoleným kritériím vyhovuje.

Ad. 1. Kritéria výběru

Dnes již není zvykem vybírat pracovníky pouze podle toho, do jaké míry plní požadavky na obsazované místo, ale rozeznáváme více druhů kritérií:

a. Celooorganizační kritéria se týkají takových vlastností, jež organizace považuje u svých pracovníků za cenné a důležité a které ovlivňují posuzování předpokladů kandidáta, že si bude počínat úspěšně v dané organizaci. Stále více se dnes mluví o schopnosti uchazeče přijmout hodnoty organizační kultury a příspěvek k jejich naplnění a rozvoji.

b. Týmová kritéria se týkají vlastností, které by měl mít budoucí týmový člen, pracující v určitém konkrétním týmu. Jde o to, aby nový pracovník svými odbornými schopnostmi a charakteristikami osobnosti zapadl do daného týmu a zároveň byl schopen přijmout hodnoty týmové kultury a nestal se rozkládajícím prvkem v týmu.

c. Tradiční kritéria pracovního místa tedy ta, která odpovídají specifikaci pracovního místa, konkrétní znalosti, dovednosti a schopnosti. Jsou sice stále ještě při výběru nového pracovníka nejdůležitější, ale už nerozhodují sama o sobě. Dokonce je stále častěji slyšet

názor, že je lepší vybírat pracovníka pro organizaci a pro tým, než na samotné pracovní místo. Odráží se v tom růst významu týmové práce a důraz na mezilidské vztahy na pracovišti.

Ad. 2. Validita a spolehlivost jednotlivých faktorů.

Jedním z nejdiskutovanějších problémů soudobé teorie i praxe personální práce je problém validity (platnosti, vhodnosti, přiměřenosti) a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (predátorů) na nich založených metod výběru pracovníků.

Validita se vztahuje k míře, do jaké určitý prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce.

Validita faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (predátorů) se ověřuje a zkoumá různým způsobem. Při empirickém ověřování (validizaci) se pomocí řady metod zkoumá, zda předvídaný výkon odpovídá skutečnému, zda oprávněnost použitých prediktorů se potvrdila či nikoliv. Zkoumá se také míra, v jaké obsah metody nebo kritéria výběru pracovníků je reprezentativní, pokud jde o důležité aspekty pracovního výkonu, popř. se zkoumá schopnost metody nebo kritéria výběru pracovníků měřit u uchazečů o zaměstnání stupeň plnění takových charakteristik, které byly stanoveny jako významné pro úspěšný výkon práce na příslušném pracovním místě.

Spolehlivost faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce závisí na tom, do jaké míry určitá metoda výběru či jednotlivý predátor vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase, tj. i při opakování. Jde o to, aby predátor spolehlivě sloužil svému účelu, tedy dával odpověď na to, zda uchazeč bude či nebude úspěšně zastávat příslušné místo.¹

¹ J. Koubek, *Řízení lidských zdrojů*, Management Press, Praha 2006, str. 160-161

1.1.1 Výběr nových pracovníků – jednotlivé metody

Nejprve se na metody výběru nových pracovníků podíváme obecně, tak jak je ve své knize uvádí Luděk Kolman (Kolman, L., *Výběr zaměstnanců*, Praha: LINDE, 2004), kdy metody výběru a posuzování kandidátů rozděluje do sedmi hlavních skupin. Jsou to rozhovory, psychologické testy, dobrozdání a doporučení, životopisné údaje, praktické zkoušky, grafologická analýza a Assessment Center.

Rozhovor je základní metodou poznávání druhých lidí. Při přijímání slouží dvěma účelům. Prvním z nich je systematický sběr údajů a druhým prosté osobní seznámení. Při pracovním rozhovoru nejde přímo o pracovní výkon, ale o interpersonální procesy na velmi základní biologické úrovni. Někdy se na straně budoucího zaměstnavatele, rozhovoru účastní více než jedna osoba (*panel, komise*). V poslední době se stal módním tzv. *stresový rozhovor*

Psychologické testy jsou odborně připravené nástroje, které měří poznávací schopnosti (inteligenci), povahové vlastnosti (neuroticismus, extroverze) a mohou odhalovat i velmi slabé neuropsychické poruchy. Tyto testy ovšem mohou provádět pouze erudovaní a velmi zkušení psychologové.

Dobrozdání či doporučení, dnes známé spíše pod označením *reference*, je zpravidla vyjádření předchozího nebo současného zaměstnavatele. Jako zdroj informace se většinou užívá v závěrečné fázi výběrového řízení.

Životopisné údaje jsou získávány buď na základě toho, co uchazeč o sobě sám uvede nebo pomocí dotazníků.

Praktické zkoušky spočívají v ověření výkonu v některé činnosti, která je pro výkon práce kritická. Např. u písáčky to může být rychlost či kvalita při opisování vybraného textu, u manažera zpracování došlé pošty.

Grafologická analýza spočívá ve zjištění povahových rysů uchazeče na základě charakteristik jeho písma, jako je sklon písma, tvary písmen apod. Ke grafologické analýze je zapotřebí delší rukopis, napsaný za běžných okolností.

Assessment Center je komplexní metoda hodnocení a výběru zaměstnanců, která kombinuje řadu výše zmiňovaných postupů hodnocení. Výsledky metody slouží k výběru kandidátů vhodných k přijetí nebo povýšení na vyšší funkci.

1.2 Assessment Center – metoda

Assessment Center je možné přeložit jako „hodnotící středisko“ či „diagnosticko-výcvikové centrum“, které však není institucí, ale procesem, který je „centrován“ na zhodnocení.

Oblasti užití AC

V zásadě existují dvě oblasti užití metod AC, jak uvádí ve své knize František Hroník (*Poznejte své zaměstnance*, Brno: Era, 2002), podle toho, která jejich stránka bude dominující, zda **diagnostická** (konstatování toho, co je) nebo **projektová** (konstatování toho, co jak by mohlo být). Třetí oblast užití metod AC, představuje certifikaci, která završuje proces standardního vzdělávání.

V této bakalářské práci se budu věnovat použití AC v oblasti *výběru nových pracovníků, konkrétně prodejců*.

Definice

AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeuposouzení.

Multisituačnost naplňuje **princip různého úhlu pohledu**, vyšší počet pozorovatelů-hodnotitelů naplňuje **princip vícero očí, který je nezbytný**, protože zkouška nemá předem exaktně stanovený správný výsledek.²

Základní pojmy

Modelová situace se od originální, reálné situace odlišuje zjednodušením vztahů mezi prvky systému a časovou komprimací či jejich „přenesením“. Zároveň modelová situace musí být co nejvíce podobná originální v několika klíčových charakteristikách, funkcích. Požadavek a zjednodušení na jedné straně a požadavek na co největší podobnost originálu jsou do určité míry protikladné a obtížně slučitelné. Některé modelové situace jsou více koncipovány s určitým důrazem na zjednodušení a komprimaci, jiné více akcentují co nejdůvěrnější. Modelové situace v sobě obsahují jednak model originálu – reálné situace,

² Hroník, F., *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Era, 2002, str. 46

kteře jsou reprezentativní pro danou pracovní funkci, jednak model kompetencí, který odráží naše přesvědčení o rozhodujících stránkách efektivitě.

Hra, při hře jsou dána konvenční pravidla a výsledek není závislý na náhodě. Hra je soutěživá a obvykle se jí účastní více než dva lidé v roli aktérů. Jedná se o hru, jejímž cílem je určitý zisk. Informovanost účastníků je nutně neúplná, neboť i v reálné situaci nejsou k dispozici všechny potřebné informace. Předmětem pozorování a hodnocení je spíše proces než výsledné řešení.

Napodobením a simulací rozumíme vytvoření simulačního modelu, které co nejvěrněji simuluje originální situaci.

Případová studie je co nejbližší realitě – snaží se svým obsahem co nejvíce přiblížit „originálu“. Řešení však neprobíhá v reálném čase, problémová situace je řešena sukcesivně. Při případové studii nás méně zajímá proces (průběh), důležitější je výsledek. Případové studie mohou velmi dobře mapovat nejen tvrdé dovednosti, ale především různá kognitivní východiska.

Principy AC³

Multisituatnost AC naplňuje:

- princip různého úhlu pohledu,
- princip vícero očí,
- princip sledování změny v ohraničeném čase.

Princip různého úhlu pohledu

Multisituatnost nastavuje různé úhly pohledu na kandidáty při výběrovém řízení. Jedním z předpokladů efektivního AC je možnost „vidět“ účastníka v různých situacích. Každá skupina metod umožňuje právě jiný úhel pohledu. Standardem v AC je užití individuálních a skupinových modelových situací a taktéž užití psychodiagnostických testů. Další možnosti nám poskytují sociometrie či 360° zpětná vazba, které však již nejsou závaznou součástí AC.

Princip vícero očí – skladba a počet pozorovatelů-hodnotitelů

Zdrojem efektivitě AC jsou především *pozorovatelé-hodnotitelé*. Pro efektivní AC **jsou rozhodnější** než užití reprezentativních a dobře namíchaných metod. **Žádná metoda nemůže být lepší, než ten, kdo s ní zachází. Heterogenita (různost), dostatečný počet a profesionalita assessorů jsou základními prvky jejich efektivitě.**

³ Hroník, F., *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Era, 2002,

Různost ve skladbě pozorovatelů-hodnotitelů je dána především těmito proměnnými:

- různost dle věku,
- různost dle pohlaví,
- různost dle zkušeností,
- různost dle externity/internity.

Je zřejmé, že homogenní skladba assessorů, od nichž pak lze očekávat stejný úhel pohledu se zaměřením na stejné a „nevidění“ jiného, bude vykazovat malou variabilitu ve svém pozorování a hodnocení. Za jistých okolností může být žádoucí. Většinou však usilujeme o heterogenní skladbu pozorovatelů-hodnotitelů, která zabezpečuje mnohostranný pohled.

Věková různost znamená, že assessoři nejsou například jen ve věku od 25 do 35 let. Taktéž to nejsou jen muži (ženy), i kdyby firemní prostředí bylo v tomto ohledu homogenní. Nejsou to jen technici nebo jen psychologové či personalisté a nejsou jen z externí firmy nebo naopak jen z firmy, u které AC probíhá.

Počet: lze s určitým zjednodušením říci, že platí pravidlo poměru 1 : 2, kdy první číslo vyjadřuje počet pozorovatelů - hodnotitelů a druhé číslo počet účastníků.

Přípravenost: různost a dostatečný počet assessorů jsou prvotními předpoklady efektivního AC. Ovšem bez jejich profesionality není možno očekávat validní výstupy. Z různých výzkumů je zřejmé, že přesnost prediktivních úsudků v „měkkém“ prostředí je větší u expertů, tedy profesionálně připravených assessorů.

Činnost assessora je charakteristická tím, že komunikuje především se svými kolegy. Předává jim informace, které získal, kombinoval, analyzoval, porovnával za spolupráce a vyjednávání. Není pochyb, že také potřebuje ke zdárnému výkonu své funkce určité *sociálně psychologické dovednosti*:

Sociální percepce – v pozorování potřebuji něco identifikovat, popsat, kvantifikovat, interpretovat. Do této velké skupiny dovedností taktéž patří dovednost identifikovat dojmy (včetně prvního dojmu) a zároveň být na nich do určité míry nezávislý a částečně odolný vůči chybám ve vnímání a myšlení.

Komunikativní dovednosti – své vnímání pak potřebuji komunikovat, sdělit druhým co nejdříve své pozorování, emoce a interpretace. Totéž potřebuji slyšet od druhých, rozumět tomu a respektovat případný jiný úhel pohledu.

Sociální interakce – komunikativní dovednosti se uplatňují při sociální interakci, v níž nabývají „speciálnější“ podoby, jako je vyjednávání, argumentace, přesvědčivost apod. Je třeba dosáhnout konsensu, kompromisu, „průměr“ je nepostačující.

Řešení neshod, event. konfliktů - při heterogenitě pozorovatelů-hodnotitelů je nasnadě, že dojde k určitým neshodám, které se mohou na cestě ke konsensu zdát obtížně nepřekonatelné. Prvním krokem je otevření neshody či konfliktu. K otevírání neshod a konfliktů nezbytně patří zvládnutí emocí. Konflikt tohoto druhu, pakliže se nemění v osobní ataky, je zdrojem energie a rozhodně není selháním. Všude tam, kde assessoři poměrně rychle dospívají k jednotnému názoru, je třeba se mít na pozoru.

Princip sledování změny v ohraničeném čase

Rozhovor, ať již výběrový nebo sloužící ke koncipování rozvojového plánu, obvykle trvá od 30 do 45 minut, s výjimkou hloubkového interview. V AC se může taktéž objevit rozhovor o stejném či větším rozsahu, ovšem uchazeče očekávají další situace, takže pro něj absolvování AC bývá minimálně půldenní záležitostí. Nejobvyklejší délka AC je jeden den. Delší doba trvání je dána především užitím většího množství metod, které daný problém zkoumají z různých úhlů pohledu.

Z jedné strany je AC delší než třeba pohovor, z druhé strany zase naopak kratší a časově ohraničenější než různé metody průběžného hodnocení.

Možnost vidět a slyšet druhého po delší a souvislý čas, vytváří předpoklad pro přesnější a komplexnější závěry. Závěry se stávají přesnými a komplexními díky možnosti sledování změn, které jsou patrné během průběhu AC. Někteří účastníci zpočátku jsou v určitých projevech výraznější na začátku, např. „září“, jiní postupně „rozkvétají“. Taktéž je možno sledovat „uvadání“ – tzn., že je možné sledovat vliv únavy na výkon.⁴

⁴ Hroník. F., *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Era, 2002, str. 47-49, 265-266

1.2.1 Přednosti a nedostatky AC - výběr nových pracovníků

Každá sebevíce sofistikovanější nebo naopak sebejednodušší metoda má své výhody a nevýhody, svá omezení či předurčení. Stejně je tomu tak i u AC, kde však výhody jednoznačně převažují nad nevýhodami a některé nevýhody je možné, alespoň částečně eliminovat.

Výhody

Komplexnost a mnohostrannost hodnocení – ačkoliv výstupy z AC nemohou být jediným zdrojem pro kvalifikované rozhodnutí, které vyplývají z uplatnění principů vícero úhlů pohledu, vícero očima po delší a souvislou dobu. Komplexnost a mnohostrannost hodnocení jsou zdrojem validity AC a ta zase výsledků. Výsledky jsou hlavní výhodou a důvodem rozšíření AC.

Flexibilita – různost metod zabezpečuje flexibilitu AC, kterou rozumíme schopnost pružného přizpůsobení metod zadání a kritériím AC.

Řešení situací daného pracovního místa – kandidáti řeší situace, které co nejdříve kopírují reálný život na jejich novém působišti.

Možnost srovnání ve stejných situacích a stejných zadání – porovnání reakce a zvládnutí úkolů jednotlivých kandidátů za totožných podmínek.

Učení se – každá skupinová nebo individuální modelová situace v AC představuje zkušenost, kterou mohou získat jednotliví účastníci, ale i assessoři. K učení se účastníků dochází i bez poskytnutí zpětné vazby od hodnotitelů. S každým AC se výrazně učí assessoři nejen ve své roli, ale i ve smyslu sociálně kognitivní teorie A. Bandury. Tento kanadský psycholog dokázal, že základem získání naprosté většiny komplexního chování (tedy i manažerského či prodejního) je verbální zprostředkování informací a pozorování příslušných modelů chování druhých lidí. Pomocí pozorování si člověk vytváří představy, „jak na to jít“ a „čemu se vyhnout“. Učení pozorováním neznamená jen učení pozorovanému, ale vytváření si nových modelů.⁵

Zpětná vazba – ovlivňuje velmi silně efekt učení. Její výhodou je pohled zvenčí. Pokud je zpětná vazba vedena pozitivně a motivačně, je velkým přínosem pro kandidáty, ale i pro samotné AC, je možné sledovat, jak který kandidát pracuje se zpětnou vazbou, jak ji využívá ke svému zlepšení během AC.

⁵ Hroník. F., *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Era, 2002, str. 47-49, 64-65

Nevýhody

Časová náročnost – vzhledem k principu vícero očí, je nutná účast nejméně 3 hodnotitelů, kteří se na AC musí velmi důkladně připravit, zorganizovat jej a také trávit celý den na AC.

Finanční náročnost – přestože je metoda AC považována za vysoce efektivní, alespoň ve srovnání s jinými metodami, je v porovnání s ostatními poměrně finančně náročná. Na základě informací, získaných z nabídek personálních agentur je průměrná částka na jednoho kandidáta cca 15.000,- Kč. V tomto ohledu je však potřebné se orientovat na výsledek, čili ne kolik to bude stát, ale kolik (co) nám AC přinese, za jakou dobu se náklady vrátí.

Riziko situací „nanečisto“ tzv. o nic nejde – někteří kandidáti jsou v dané situaci hodnoceni pozitivně, bohužel v praxi při stejné situaci nelžou. Nejsou schopni v praxi odolat tlaku, ať ze strany zaměstnavatele nebo zákazníka. Proto je třeba simulačnímu riziku předcházet zařazením modelových situací, v nichž úspěch znamená nejen nezbytnost určitého výkonu a uplatnění specifických schopností, ale i hrozby ztrát daných mínění druhých.

Na druhou stranu, jsou lidé, kterým prostředí AC nevyhovuje. A situace „jako“, reálná situace je motivuje mnohem více, i když je snahou v AC mít situaci, co nejlíže realitě. Obvykle se jedná o lidi, kterým je blízký deterministický styl oproti pravděpodobnostnímu stylu, čili je pro ně charakteristický vyšší výkon po „domácí přípravě“. Nejsou to lidé improvizace. Částečná eliminace tohoto rizika spočívá v zařazení cvičení či témat, která vyžadují individuální přípravu, která není pod časovým tlakem, kandidáti je vypracují doma a na AC je prezentují.

1.3 Jednotlivé metody v AC – popsané v odborné literatuře

V této části bakalářské práce se budu zabývat jednotlivými metodami, které lze využít v AC, které je zaměřeno na výběr nového prodejce, a jsou popsány v literatuře.⁶ Nejprve zjištěné metody vyjmenuji a poté se jim budu věnovat detailněji.

1.3.1 Individuální modelové situace – prezentace, pohovor, hraní rolí, zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností.

1.3.2 Skupinové modelové situace – modelové situace zaměřené především na sledování: výkonových charakteristik, interpersonálních charakteristik, kognitivních charakteristik, reakcí na stres.

1.3.3 Psychodiagnostické testy v AC – výkonové testy, dotazníky.

1.3.1 Individuální modelové situace⁷

1. Prezentace

Prezentační dovednosti jsou důležité pro práci prodejce, který v první fázi prodává sám sebe. Prezentovat je možné nepřeberné množství témat, proto zde uvádím jen omezený počet možných modelových situací.

a) Sebe prezentace

1. Popis a zaměření modelové situace – situace je zaměřena na sledování prezentačních dovedností, ale i sebepojetí a způsobu zvládnutí stresu. Taktéž je možné se zaměřit na prvotní zhodnocení temperamentových a některých kognitivních (poznávacích) charakteristik.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Podle uvedené struktury budete prezentovat sám sebe co nejzajímavějším způsobem.

Vaši prezentaci budeme natáčet na video, abychom se k němu mohli při vyhodnocování Vaší účasti vracet.

Struktura prezentace:

- § silné profesionální stránky,
- § rezervy,
- § zájmy,
- § profesionální cíle.

⁶ Hroník, F., *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Era, 2006.

⁷ tamtéž

3. Návaznost na další metody – protože prezentace bývá zařazována na počátek AC, je třeba tuto metodu doplnit o možnost sledování podobných charakteristik v druhé polovině konání AC. Prezentace může být opakována na závěr dne, např. jako prezentace přínosu AC.

4. Variantní uspořádání – jednotlivé body sebeprezentace mohou být různě formulovány. Nejobvyklejší je přidržování se profesionálního prostředí, současná profese, pracovní úspěchy, přínos pro současnou firmu. Prezentace zájmů je osobnější, bývá však velmi informačně vydatná. Ostatně zájmy jsou považovány za bránu poznání motivace.

5. Zkušenosti – sebeprezentace je vhodná na úvod AC. Na základě dosavadních zkušeností není na překážku, když jednotliví prezentující vystupují před druhými, kteří jsou v roli konkurentů. Sebeprezentace za této situace klade vysoké nároky na profesionalitu pozorovatelů-hodnotitelů, kteří musí být schopni mít kvalitní první dojem a schopnost odstupu od něj. Situace velmi dobře identifikuje účastníky, kteří se dobře připravili na výběrové řízení, na svoji prezentaci, především však jejich způsob práce se stresem. Taktéž přináší cenné informace pro srovnání výkonu na počátku dne s výkonem na konci dne. Jsou lidé, kteří se v této „úvodní disciplíně“ zaskví a postupem dne nebo v některých situacích, kdy není možné hrát „na efekt“, se vytrácí. Jiní, od nevýrazného začátku v průběhu dne, získávají „pevnou půdu pod nohama“, jejich výkonnost roste.

b) Prezentace kolegy – kandidáta

1. Popis a zaměření modelové situace – situace je zaměřena na sledování prezentačních dovedností. I při této situaci je možno sledovat sebepojetí, temperamentové a kognitivní charakteristiky. Náročnost na zvládnutí stresu je menší než u sebeprezentace. Prezentaci kolegy – kandidáta je vhodné zařadit spíše na konec AC, pro možnost dostatečného získání informací a přípravy předem.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Vytvořte dvojce, ve které se vzájemně nejméně znáte. Vaším úkolem bude od druhého získat co nejvíce informací, abyste mohli prezentovat svého kolegu jako profesionála, co nejpřitažlivějším způsobem. Body Vaší prezentace budou následující:

- § silné stránky kolegy jako profesionála,
- § čím se odlišuje od ostatních,
- § čím chce být firmě prospěšný,
- § co chce změnit u sebe a u firmy.

Můžete však s těmito body zacházet volně, cílem je sdělit, co nejvíce relevantních informací, které si druzí lidé mohou snadno zapamatovat.

3. Variantní uspořádání – prezentace kolegy - kandidáta může probíhat dle různých bodů. Jestliže probíhá prezentace před ostatními účastníky AC, může být završena „písemnou zkouškou“ o informacích, které si účastníci zapamatovali. Tato zkouška zapamatování může být formulována jako výkonová – implicitně či explicitně je řečeno, že bude hodnoceno

množství informací, které si kdo zapamatoval. Posléze může být vyhodnocována kvantita, ale i kvalita zapamatovaných informací.

4. Zkušenosti – prezentace kolegy - kandidáta je méně stresově náročná než sebeprezentace. Přesto je zřetelná tendence k vyhledávání osob, které se přeci jenom znají nebo si jsou vzájemně, více sympatičtí. Proto je potřeba pohlídat či zabezpečit, aby dvojce vytvořili lidé, kteří se opravdu znají nejméně. Samozřejmě, že nelze zabezpečit, aby se všichni neznali ve stejné míře.

c. Prezentace radosti a nadšení

1. Popis a zaměření modelové situace – tato prezentace je vhodná především pro prodejce, nejde zde už jen o sledování prezentačních dovedností, ale i schopností být „v roli“. V této situaci sledujeme míru entuziasmu, zaujetí pro věc, schopnosti zaujmout, vytvořit kontakt, příběh apod.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Co nejatraktivnějším způsobem nám sdělte, z čeho Vy sám máte největší radost a co Vás přivádí k nadšení. Nejste nijak tematicky omezeni.

3. Návaznost na další metody – protože výsledek, v dané modelové situaci v míře vyšší než u jiných situací, prezentace závisí na momentálním stavu assessovaného, je třeba ještě jinými metodami testovat prezentační a přesvědčovací schopnosti a schopnosti vytvořit příjemný, uvolněný kontakt. To může být v situacích hraní rolí, ale i ve skupinových modelových situacích.

4. Variantní uspořádání – méně náročnou variantou je prezentace nejzajímavějšího zážitku poslední doby, protože nevyžaduje tolik „hraní“, předvádění se.

5. Zkušenosti – prezentace radosti a nadšení, popř. nejzajímavějšího zážitku, je velmi rychlou a živou metodou. Uspějí zde především extrovertované osobnosti, neboť tato prezentace patří mezi nejvíce exhibicionistické modelové situace. Pro většinu lidí je velmi obtížné být nakažlivě nadšený. Proto je třeba poskytovat podporu těm, kterým se výstup tolik nedařil. Je třeba pamatovat na to, že výsledek může záviset na několika momentálních vlivech.

d) Prezentace přínosu

1. Popis a zaměření modelové situace – na závěr AC jednotliví účastníci prezentují přínos právě proběhnuvšího AC. Kromě sledování úrovně prezentačních dovedností se zde zaměříme na sledování způsobu vyrovnání se s náročnými úkoly za celý den. Sledujeme, zda a jaké psychické obrany jsou přítomny. Sledujeme akční a kognitivní styly prezentujícího.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Během celého dne jste procházeli různými situacemi. Každá byla trochu jiná, každá byla zaměřena na něco jiného. Možná že Vám některé situace seděly více, některé méně.

Ve všech situacích jste si mohli uvědomovat sami sebe a možná se o sobě něco dozvědět. Možná se Vám něco zdálo zbytečné nebo nevhodné.

Vaším úkolem je kriticky zhodnotit přínos celého AC pro Vás.

Na tuto prezentaci budete mít 3 minuty. Můžete využít FC, fixy nebo folie, protože v místnosti, kde budete prezentovat, je k dispozici zpětný projektor.

3. Variantní uspořádání – účastníkům lze zadat zadání, které může být více návodné pomocí závazných bodů prezentace. Závazné body prezentace vytváří dobrý základ pro srovnání mezi účastníky. To však může vést k ochuzení obsahu sdělení. Tato prezentace přínosu se zásadně koná na závěr AC.

4. Zkušenosti – je zde třeba vyspělých assessorů, kteří dokáží odlišit stylizaci a snahu o zalíbení se, na které je modelová situace náchylná. Tato prezentace není natolik stresová, jako sebezprezentace, kde je účastník daleko osobnější. Zde má možnost některé pocity ventilovat. Zajímá nás, jak k tématu přistoupí. Bude to svým způsobem obhajoba jeho vystoupení? Bude to hledání viníka v druhých, či u sebe? Nebo to bude opravdu věcně zaměřené, že bude pro pozorovatele-hodnotitele velmi obtížné postřehnout, jak on sám hodnotí sebe, svou účast. Prezentace umožňuje velmi dobře sledovat způsoby vyrovnávání se s překážkami, zejména ty nezdárné způsoby.

e)Prezentace doporučení

1. Popis a zaměření modelové situace - tato modelová situace je zaměřena na sledování jednoznačného názoru, při kterém je třeba kalkulovat rizika jeho zveřejnění. Sledujeme, do jaké míry je účastník ve sdělení přímý či taktizující, přicházející s hotovým či otevřeným sdělením, s propracovanou argumentací či nikoli. Protože je taková prezentace poměrně zátěžová, sledujeme, jak se účastník vyrovnává se stresem.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Během dne jste měli možnost poznat své kolegy.

Koho byste (kromě sebe) doporučil na volné místo a proč?

Koho byste nedoporučil a proč?

3. Návaznost na další metody – vzhledem k velmi krátkému organizačnímu času, který je potřeba, je vhodné prezentaci doporučení kombinovat s hraním rolí, rozhovorem a další situací.

4. Variantní uspořádání - zadání může být přílehlavěji uzpůsobeno zaměření AC, v případě, že jde o výběr prodejce nebo obchodního zástupce, může instrukce znít:

ZADÁNÍ

Koho z přítomných kolegů považujete za nejlepšího prodejce, kdo z nich má nejlepší předpoklady a proč?

Koho naopak za nejhoršího či s nejmenšími předpoklady pro to, aby byl efektivním prodejcem, a proč?

5. Zkušenosti – poměrně rozšířená snaha „kličkovat“ v tom smyslu, že vlastně nelze objektivně říci, že teprve praxe ukáže, a tudíž nelze dopředu tvrdit apod. Povětšinou je vhodné bránit účastníkovi v takovém kličkování a tlačit jej do konkrétních odpovědí. Většina lidí totiž nějaký zdůvodněný názor má, jen pokládá za neslušné jej „bez obalu“ sdělit na první vyzvání, podobně jako jsou lidé, kteří na návštěvě při pobídce, aby si posloužili s pohoštěním, ze slušnosti odmítají a čekají až na druhé vyzvání. Ovšem při některých výběrových řízeních jsou jednoznačně preferováni ti, kteří se dokáží hned napoprvé vyjádřit konkrétně a s náležitým zdůvodněním.

2. Pohovor

Různé formy pohovorů jsou běžnou součástí AC. Obvykle se jedná o poměrně časově náročnou metodu, minimálně představuje 20 minut organizačního času, ovšem optimální doba pro rozhovor je však 45 minut na jednoho kandidáta.

V praxi užíváme *motivačně-hodnotící pohovor* nebo *motivačně-hodnotící pohovor při restrukturalizaci*, což jsou pohovory zaměřené spíše na hodnocení stávajících pracovníků nebo při změnách ve firmách.

Pohovor, který využíváme při výběrovém řízení nových pracovníků, se nazývá:

a) Biografické interview:

1. Popis a zaměření modelové situace – biografické interview je zaměřeno na sledování „křížovatek“ v životní dráze assessovaného. Mnohdy má charakter hloubkového rozhovoru, který sleduje nejen vnější události, ale i vnitřní dynamiku, pozadí těchto událostí. Z formálního hlediska se jedná o částečně standardizované interview. Rozhovor se tedy zaměřuje nejen na chování, ale i na vyjádření pocitů a motivace.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Zadání spočívá v poměrně rozsáhlé sadě otázek, které se vztahují k profesionální dráze. Jedná se o částečně standardizovaný rozhovor. Je nezbytná rozsáhlá příprava a vyřešení způsobu záznamu.

3. Návaznost na další metody – velmi vhodné jsou psychodiagnostické testy, které právě mohou poskytnout údaje o různých předpokladech.

4. Variantní uspořádání – protože se jedná o částečně standardizovaný rozhovor, může probíhat poměrně rozmanitě. Řadu inspirací může představovat životopis, motivační dopis nebo dotazník, od uchazeče.

5. Zkušenosti – vedení biografického rozhovoru vyžaduje vysokou profesionalitu pro jeho vedení. Profesionalita začíná u důkladné přípravy a vlastní průpravě, aby bylo možno vnímat získané informace v souvislostech. Nedostatečná psychologická průprava, která může být vlastní i psychologům, často vede k předčasným interpretacím a jiným interpretačním zjednodušením.

b) Skupinový rozhovor

Vzhledem k tomu, že skupinový rozhovor je „křížencem“ skupinové modelové situace a individuálního rozhovoru, proto jej uvádím pod kapitolou Pohovor.

1. Popis a zaměření modelové situace – je indikován v situacích, kdy chceme vybrat více lidí najednou na stejné funkční místo a počet kritérií, které chceme sledovat je omezený.

Připravíme si předem:

- seznam otázek, které klademe všem,
- seznam individuálních otázek (otázky, které klademe jen vybraným jedincům, především na základě jejich životopisu),
- pořadí otázek a kandidátů včetně vyčlenění prostoru pro neplánované otázky.

Při realizaci je však třeba dbát na to, aby otázky nebyly čteny ze seznamu. Spontánnost rozhovoru má přednost před přesným dodržáním scénáře.

2. Zkušenosti - skupinový rozhovor je náročnější na přípravu i na samotnou realizaci, než individuální rozhovor. Především je potřeba mít stanovený klíč, podle kterého budou jednotlivé otázky kladeny, aby měli všichni kandidáti srovnatelné podmínky. Není možné mít scénář, ve kterém je jeden z kandidátů vždy dotazován jako první a některý jako poslední. Je třeba zabezpečit „míchání“ pořadí otázek a odpovědí dle jednotlivých kandidátů. Velmi vhodné je, když skupinové interview vedou 2-3 zkušení tazatelé. Jeden obvykle klade otázky podle předem daného scénáře. Druhý tazatel rozhovor hlavně zaznamenává a případně klade neplánované otázky.

3. Hraní rolí

Tato metoda poskytuje assessorům možnost pozorování a zjištění prodejních kompetencí kandidátů na pozici prodejce. Jsou bedlivě pozorovány a zaznamenávány jednotlivé prodejní kompetence jako je schopnost prodat sama sebe, schopnost zaujmout pozornost, mít „tah na bránu“, budování vztahu, identifikace s produktem, službou či firmou, zvládání námitek a v neposlední řadě také odolnost vůči stresu a zátěži.

Snahou při hraní rolí je co nejreálnější situace a prostředí, ve kterém budou kandidáti pracovat.

Možností a variant na hraní rolí je téměř nepřeberné množství, proto zde uvádím pouze ty, které jsou přínosné pro naše AC, zaměřené na výběr nového prodejce.

Při hraní rolí, nejčastěji vystupují 2-3 aktéři, prodejcem je vždy kandidát a zákazník či zájemce hrají assessoři.

a) Prodej netradičního produktu

1. Popis a zaměření modelové situace – modelová situace prodeje netradičního produktu umožňuje sledovat jednotlivé části prodejních kompetencí. Tato metoda je vhodná při výběru na prodejní a obchodní pozice. Dává přibližně stejné podmínky všem účastníkům, nezvýhodňuje ty, kteří již mají zkušenost s prodejem určitého produktu. Je totiž velmi pravděpodobné, že něco takového nikdo ještě neprodával.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Máte za úkol prodat výjimečný produkt. Je to nemačkový, voděvzdorný a nehořlavý papír. Určitým omezením může být to, že pro jeho výjimečné vlastnosti je velmi obtížné na něj psát.

Vaším zákazníkem je nákupčí z velkoobchodu s kancelářským materiálem.

3. Podmínky:

Modelová situace vyžaduje 7 – 10 minut organizačního času na účastníka. K dispozici je třeba mít záznamové archy, v nichž jsou hodnoceny jednotlivé části prodejních kompetencí. Vhodným až nezbytným je pořízení videozáznamu, ke kterému je možné se vracet. Natáčení na videokameru také modeluje určitou zátěž.

4. Návaznost na další metody – při výběru prodejců je vhodné kombinovat prodej netradičního produktu či služby s prodejem něčeho reálného. Právě při srovnání, jak se kdo svého úkolu zhostil v obou situacích, nám vyvstane přesnější profil prodejních dovedností u jednotlivých lidí.

5. Variantní uspořádání – netradičním produktem může být kdeco. Záleží jen na fantazii. Je však třeba respektovat, aby měl netradiční produkt formální charakteristiky reálného produktu. Těmito formálními charakteristikami rozumíme tři proměnné každého produktu či služby: cena, obrátkovost, sofistikovanost. Tzn. „houska na krámě“, se prodává jinak než produkt, který má vysokou cenu, malou obrátkovost a vysokou sofistikovanost, tzv. „rolce royce“.

6. Zkušenosti – čím je produkt netradičtější, tím spíše vyniknou „lehkonozí“ prodejci, tedy ti, kteří to mají dáno „shůry“. Je však zřejmé, že nejen tito jsou těmi úspěšnými. Je řada prodejců, kteří své prodeje doslova vydírou. Vyznačují se vyšší mírou odolnosti, jsou to ti, kteří se nedají odmítnutím odradit a zkouší to znovu a znovu. Proto je třeba pamatovat i na tuto skupinu prodejců, kteří jsou pro firmu cenní. Stejně tak obtížně v této situaci uspějí prodejci-technici, tedy ti, kteří svůj prodej zakládají na perfektní technické znalosti produktu a s tím spojenou podrobnou přípravou. Pro ně je taková situace „jen hra“, nikoli realita a obtížně se do ní dokáží vžít. Proto je vhodné kombinovat prodej netradičního, nereálného produktu s produktem tradičním, tedy reálným.

b) Prodej reálného produktu

1. Popis a zaměření modelové situace – prodej reálného, vlastního produktu se užívá v rámci výběru, kde mezi jeho kritéria patří znalost produktu, který je povětšinou sofistikovaný.

2. Podmínky – pro modelový prodej reálného produktu je nutné vytvořit co nejreálnější podmínky. Účastníkům mohou být k dispozici všechny pomůcky, které prodejci v reálné situaci mají. Tedy prezentér, propagační materiály apod. Pakliže jde o výběr, postačí k dispozici propagační materiál. Účastník se během přípravy (10 minut) seznamuje s produktem a připravuje si prodejní rozhovor.

3. Návaznost na další metody – prodej reálného produktu je vhodné kombinovat s prodejem nereálného produktu, jak bylo zmíněno již u předešlé metody prodeje. Pakliže účastník velmi dobře zvládá prodej nereálného produktu a méně již reálného a zároveň lze konstatovat nezkušenost s prodejem daného produktu, je možné konstatovat prodejní talent.

Pakliže účastník velmi dobře zvládá prodej reálného produktu a činí mu potíž prodej nereálného, lze konstatovat potřebnost kvalitní poznatkové základny pro úspěšný prodej, přípravy a menší schopnosti improvizace a pružné reakce.

4. Zkušenosti – prodej reálného produktu nabízí možnost posuzovat znalostní zázemí ke každému prezentovanému produktu. Prodej reálného produktu tedy může dobře diferencovat mezi účastníky, kteří mají zkušenost s prodejem daného produktu.

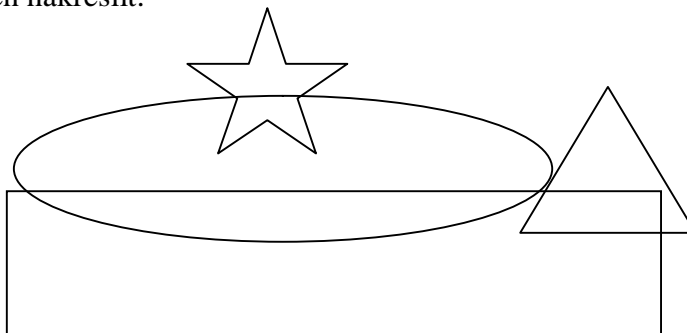
c) Vysvětlení po telefonu

1. Popis a zaměření modelové situace – nejen pracovníci call centra musí mít dobrou výřečnost a schopnost bezprostředních reakcí. Proto tato modelová situace má své místo při výběru prodejců, koneckonců ti komunikují se zákazníky, nejenom při osobním kontaktu, ale často po telefonu předávají informace. Schopnost vyjádřit se jasně a přesně patří k základním dovednostem lidí, kteří pracují s lidmi.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Vaším úkolem bude po telefonu vysvětlit obrázek tak, aby jej byl druhý člověk na druhé straně telefonu schopen nakreslit.



Na vysvětlení máte 4 minuty.

3. Návaznost na další metody – z psychodiagnostických testů jsou vhodné ty, které se zaměřují na některé odpovídající výkonové charakteristiky. Z osobnostních testů jsou to testy, které sledují předpoklady a schopnosti navázání kontaktu a kvality kontroly. Ze skupinových modelových situací jsou vhodné ty, které se soustřeďují především na sledování úrovně kooperace, empatie a srozumitelné formulace cílů.

4. Variantní uspořádání – variant obrázků může být celá řada. Kromě obrázků je možno zadat několik slov, které je třeba vysvětlit opisem. Není možno k vysvětlení používat ani slovního základu daných slov. Takovými slovy mohou být: televize, soud, láska, auto, samota, víra apod.

Jiným typem variant těchto modelových situací může být práce s mapou. V této situaci je dán výchozí bod a cíl. Tyto však nejsou předem známy účastníkovi, figurant žádá radu, jak nejlépe se dostane na místo určení. Může zde být definována ještě řada dalších limitů. V této situaci lze měřit čas navigování.

5. Zkušenosti – uvedený obrázek patří k těm nejsložitějším a nejnáročnějším. Vyjadřovací schopnosti, schopnost vyjádřit se jasně a přesně, zároveň dovednosti vedení druhých lidí, kteří nejsou pod naprostou kontrolou, jsou tímto i jednoduššími obrázky kvalitně testovány.

d) Získání informací po telefonu

1. Popis a zaměření modelové situace - mezi komunikativní dovednosti prodejce patří informace nejenom předávat, ale i získávat. Získávání relevantních informací je závislé na čase.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Získání informací

Zde máte Zlaté stránky. Vaším úkolem je zjistit, za jakých nejvhodnějších podmínek můžete nakoupit pracovní oděv pro stavební dělníky. Pracovní oděv se bude skládat z bot, svrchní a spodní části oblečení a pokrývky hlavy.

Máte zájem o 20 kusů kompletního pracovního oblečení. Zde máte telefon, poznámkový blok a tužku.

Na zvládnutí úkolu máte 25 minut. Poté předložíte Vámi získanou nejvýhodnější nabídku.

3. Návaznost na další metody – protože je modelová situace praktická a v některých parametrech bezesporně vyhodnotitelná, je možné ji doplnit méně strukturované individuální situací. Vždy v souladu se zadáním. Z metod skupinové práce jsou vhodné situace, které jsou mj. zaměřeny na schopnosti analytického myšlení a bystré reakce.

4. Variantní uspořádání – nejvhodnější je situaci aranžovat tak, aby nebylo možné ve Zlatých stránkách jednoduše nalézt produkt či službu. To, co je třeba vyhledat, není uvedeno pod heslem a je třeba abstrakce.

Dalším vhodným tématem může být vyhledání firmy, která rozváží jídlo, zabývá se potápěčským výcvikem nebo výcvikem v jízdě na koni.

Jinou variantou může být vyhledávání určité služby či produktu na internetu. Při této variantě je však nemožno sledovat kvalitu lidského kontaktu při co nejefektivnějším získávání relevantních informací.

5. Zkušenosti – pakliže je možno zabezpečit podmínky, které neumožňují, aby si účastníci vzájemně prozrazovali to, čím prošli, je vhodné užití jedné modelové situace. Pak lze vyhodnocovat statisticky dobu na vyhledávání, dobu na získávání informací v kontaktu a cenové nabídky.

e) Odchod ke konkurenci

1. Popis a zaměření modelové situace – tato situace je zaměřena na sledování schopnosti „ustát“ nepříznivý začátek či vývoj v obchodní situaci a případně jej efektivně zvrátit. Modelová situace umožňuje velmi dobře sledovat, jak účastník zvládá konfrontační situaci, k jakému způsobu chování má pohotovost, když je pod tlakem a zpochybováním.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Obchod

Přicházíte za ředitelem významné firmy, která je Vaším klientem. Přicházíte s nabídkou, která umožní klientovi efektivněji řešit jeho problém. Ředitel Vám již na samém počátku řekl, že přechází ke konkurenci. Zdůvodňuje to tím, že změna je život, že si konkurenci vyzkouší a pak se uvidí.

3. Návaznost na další metody – z psychologických testů jsou vhodné zejména testy, které sledují odolnost vůči zátěži, frustrační toleranci a způsoby zvládnutí konfliktních situací. Z individuálních situací jsou vhodné takové, které jsou zaměřené na rozhodování za nejistoty a při minimalizaci ztrát. Ze skupinových situací jsou vhodné ty, do nichž každý účastník vstupuje s jinými informacemi a jinými cíli, přičemž potřeba konsensu má teprve vyplnout.

4. Variantní uspořádání – modelová situace může být ztížena řadou komplikací, za které je zodpovědný dodavatel. Může jít o častější reklamaci, které se týkají kvality, stížnosti na nedodržení podmínek dodání apod. Všechny tyto komplikace ještě více oslabují vyjednávací sílu.

5. Zkušenosti – v zásadě se objevují dvě strategie. V první se snaží účastník „nezavřít si dveře“ pro příště. Je respektující k rozhodnutí klienta a vytváří si „nástupiště“ a důvod pro příští schůzku.

Druhá strategie je proakčnější. Účastník se zabývá důvody takového rozhodnutí s cílem toto rozhodnutí zvrátit. Menšina se orientuje nejen na argumenty „tady a teď“, ale i na budování vztahu důvěry. Spojuje tedy obě strategie.

4. Zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností

Zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností jsou spíše zajímavé než rozšířené. Mají menší uplatnění než třeba modelové situace prodeje, poněvadž není tolik potřeba schopností okamžité verbální improvizace a fabulačních schopností. Takto, to uvádí František Hroník, ve své knize *Poznejte své zaměstnance*, Brno: Era, 2002.

Vzhledem k tomu, že popis zaměření modelové situace a návaznost na další metody jsou u všech uvedených variant zkoušek tvůrčích a improvizčních schopností shodné, uvádím je zde společně.

1. Popis a zaměření modelové situace – modelová situace je zaměřena na zjištění schopností okamžité improvizace a fabulačních schopností. Například může být vhodná při výběru nejen prodejců, ale i tiskových mluvčích, moderátorů.

2. Návaznost na další metody – z psychodiagnostických metod může modelovou situaci doplnit některá ze zkoušek tvořivosti, situaci je potřeba doplnit situací blízkou realitě.

a) *Gagarin*

1. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Navrhujete zavést jako základní jednotku nekonečnosti 1 gagarina. Zdůvodněte, proč právě „gagarina“, jaký je rozdíl mezi 2 gagariny a 5 gagariny a proč takovou jednotku vůbec potřebujeme. Máte na to 3 minuty.

2. Variantní uspořádání – lze namýšlet celou řadu „základních jednotek“, ke kterým se přiřazují jména. To samozřejmě vyžaduje jistý „cimmermannovský humor“.

3. Zkušenosti – Gagarin je modelovou situací, která umožňuje velmi dobře rozlišovat kvality ve schopnosti improvizace a verbální pohotovosti. Taktéž lze velmi dobře identifikovat smysl pro humor.

b) *Oranžová*

1. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Proveďte tříminutovou přednášku na téma optimálního poměru červené a žluté v pravé a správné oranžové barvě. Po skončení přednášky bude komise hodnotit Vaši přesvědčivost.

2. Variantní uspořádání – stejně tak lze zadat modelovou situaci na správnou fialovou, šedou, zelenou.

3. Zkušenosti – v této situaci je menší prostor pro uplatnění smyslu pro humor, ale pro imaginaci je tu prostor dostatečný. Taktéž lze velmi dobře identifikovat verbální pohotovost a přesvědčivost.

c) *Třináctý měsíc*

1. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Vaším úkolem je zavedení 13. měsíce. Jeho délka a jeho vřazení mezi další měsíce záleží na Vás.

Budete mít 3 minuty na to, abyste přesvědčil/la komisi složenou z astrofyziků, teologů a lékařů o odůvodnění Vašeho návrhu.

2. Variantní uspořádání – můžete vytvořit situaci, kdy je třeba zavést pouze 11 měsíců, z původních 12. Důvodem je změna dráhy zeměkoule s následkem zkrácení doby oběhu na přibližně 11 měsíců. Po účastníkovi chceme, který měsíc vypustí a proč.

3. Zkušenosti – tyto situace poskytují informace o verbální pohotovosti a přesvědčivosti, argumentačních schopnostech a schopnostech fabulace.

d) *Genetická informace*

1. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Podařilo se Vám sloučit genetickou informaci muchomůrky červené, operního zpěváka a viru, který zapříčiňuje pohlavní nákazu.

Co vznikne a proč by bylo vhodné klonovat takového tvora?

Máte na to 3 minuty.

2. Variantní uspořádání – projektivnost situace lze jednak variovat pomocí různých, obtížně slučitelných objektů, jednak pomocí rozšíření zadání o prostředí firmy. Při takovém zadání se může objevit věta: a proč u nás ve firmě potřebujeme mít naklonovaných několik takových tvorů?“

3. Zkušenosti – poměrně vysoké procento lidí toto téma uchopí v nějaké negativní podobě, od ironie až po agresi.

Oproti předchozím se tato situace více podobá projektivním psychologickým testům. Přináší tedy informace nejen o schopnosti tvořivosti či improvizace, ale dynamice osobnosti jako celku.

1.3.2 Skupinové modelové situace.⁸

Skupinové modelové situace jsou především zaměřeny na sledování: *výkonových charakteristik, interpersonálních charakteristik, kognitivních charakteristik, reakcí a stres.*

Za skupinové modelové situace můžeme považovat ty, kterých se účastní nejméně 2 assessovaní, kteří mají zadán úkol. Při něm se ovšem mohou ocitnout v různých rolích. Obvykle se jedná o skupinu, která je vytvořena uměle. Umělá skupina znamená, že pracovní společenství v dané chvíli vytváří lidé, kteří spolu v takové míře a kvalitě nepracují.

Je zřejmé, že se při každé modelové situaci projevují interpersonální charakteristiky účastníků, ale některé modelové situace toto umožňují lépe. Stejně tak je samozřejmé, že každá skupinová situace, při níž účastníci mají úkol a vystupují před zraky mnohých, známých i neznámých lidí, představuje zvýšenou zátěž. Proto uvedené dělení podle zaměření může být poměrně variabilní.

1) Modelové situace zaměřené na sledování výkonových charakteristik

U skupinových modelových situací, které jsou zaměřené na sledování výkonových charakteristik, je hlavním úkolem skupiny, „**předložit, vypracovat...**“. Mají charakter „**dělání**“, nikoli „**povídání o...**“. Výstup má taktéž materiální podobu přesahující záznamový arch, zatímco ostatní typy situací (interpersonální, kognitivní, stresové) mají především ideový výstup.

a) Stavba

1. Popis a zaměření modelové situace - modelová situace Stavba patří mezi činnostní modelové situace, při nichž je výsledek hmatatelný – pro jeho dosažení je třeba „přiložit ruku k dílu“. Nejde tedy o situaci, kterou je možno „okecat“. Pozorovatelé-hodnotitelé se však soustředí na nehmatatelné: jak se kdo podílí na konečném výsledku. Sledují různé akční styly a týmové role.

2. Příklad zadání

ZADÁNÍ

Je vás zde 7 a vaším úkolem je postavit 2 stavby. Veškerý materiál, který můžete použít je zde před vámi. Po 20 minutách vyhodnotíme tu nejzajímavější stavbu.

⁸ Hroník. F., *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Era, 2006.

Po 20 minutách jsou účastníci vyzváni, ať se vzdálí, krom jednoho z nich. Ten dostane další zadání:

Ukažte na stavbu, na které jste se nejméně podílel. Na ní nalezněte co nejvíce nedostatků. Máte na to 2 minuty.

Po 2 minutách je účastník přerušen. Pakliže nevyčerpá celý čas, který má k dispozici, je možné setrvat u úkolu („Ještě vám zbývá 30 vteřin.“) nebo ihned přejít na další instrukci.

Nyní bude Vaším úkolem vylíčit nám tady všem tutěž stavbu v co nejlepším světle, jako když se nám ji snažíte prodat. Opět na to máte 2 minuty.

3. Variantní uspořádání – v zadání se může objevit: „Vaším úkolem je postavit co nejvyšší stavbu, která na svém vrcholu udrží 1 litrovou láhev naplněnou vodou.“ Je zřejmé, že tato instrukce soustřeďuje práci skupiny k co nejefektivnějšímu výkonu – vše je podřízeno účelnosti. Stavební materiál, který mají účastníci k dispozici, je omezen na tužší papír a izolepu.

Fázi prezentace nedostatků a kladů lze zkrátit na 1 minutu.

4. Návaznost na další metody – vzhledem k tomu, že konzervativnější lidé se snaží brát život a svou práci velmi vážně, nebo lidé potřebující jednoznačně strukturovanou situaci s definovaným praktickým účelem, se mohou v této situaci cítit nepříjemně až „zablokovaně“. Je třeba, aby kvalitní pozorovatelé-hodnotitelé byli schopni tyto lidi rozpoznat a nevytvářeli předčasné interpretace. Proto je třeba tuto modelovou situaci kombinovat s dalšími „konzervativnějšími“ situacemi. Tato kombinace pak umožňuje srovnání mezi projevem v ní a v situaci vyžadující určité odpoutání se, odstup. Krom „konzervativnější“ modelové situace je vhodné tuto situaci kombinovat, s takovou, která umožňuje např. určité sebehodnocení.

5. Zkušenosti – Stavba patří mezi informačně nejvíce vydatné situace. Svým charakterem je velmi komplexní. Poskytuje informace o chování kandidátů během plnění zadaného úkolu, o způsobu zhoštění se úkolu, kvalitě a způsobu prosazení se a ovlivnění celkového výsledku, o úrovni prezentačních a prodejních dovedností. *Je mnohdy až překvapivé, nakolik se může lišit úvodní sebeprezentace (viz Individuální situace) a z ní vyplývající první dojem a projev v této modelové situaci včetně závěrečné prezentace.*

b). Kreslení

1. Popis a zaměření modelové situace – tato situace je zaměřena na identifikaci způsobu vedení druhých a přijímání vedení. Assesoři se při pozorování zaměřují na to, jak jeden z dvojice vede druhého a jak ten vedení přijímá. Hodnotí se styl vedení a jeho efektivita.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Nejdříve bude mít jeden z vás zakryté vidění pomocí této čepice. Jeho úkolem bude kreslit obrazce podle instrukcí druhého. Po nakreslení obrazců se vystřídáte.

Předlohy:

Je nutné připravit tři archy papíru, na kterých jsou nakresleny různé geometrické obrazce, které jsou nakresleny v různých polohách.

Po absolvování kreseb následuje interview:

Při které části úkolu jste se cítil nejlépe?
Jak hodnotíte Vaše dvě kresby? Která je podle Vás zdařilejší?.

3. Zkušenosti – situace je vděčná pro pozorování. Lze velmi dobře porovnávat rozdíly ve stylech vedení a reakcích na vedení druhými lidmi.

c. Labyrint

Modelová situace je inspirována knihou *Chvála bludišť* od Stanislava Vejmoły (SPN Praha 1991)

1. Popis a zaměření modelové situace – modelová situace Labyrint má ve svém zadání jasně definovaný správný výsledek, kterého je potřeba dosáhnout za určitý čas. Jedná se o jasně strukturovanou situaci (oproti mnohým předchozím). Pro zvládnutí je třeba analytického myšlení a koordinace s druhými, což bývá obtížné skloubit. Zároveň je zde možné sledovat reakci na nezdary, kterých v průběhu řešení není málo.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Vaším úkolem je vyznačit cestu labyrintem od vstupu k východu. Musíte postupovat příkázaným směrem a projít každou křižovatku označenou křížkem jen jednou. Tedy každý křížek bude protnutý vyznačením správné cesty. Náhradní arch vám nebude poskytnut, proto pracujte pozorně. Avšak zároveň je vám měřen čas, během kterého najdete správné řešení. Po 15 minutách modelovou situaci ukončíme.

Je třeba mít na papírovém archu nakreslený labyrint.

3. Variantní uspořádání – pro tyto účely lze užít další předlohy – bludiště, které jsou zveřejněné ve zmiňované knize *Chvála bludišť*, popř. další podobné situace k řešení, které jsou zveřejněny v dalších obdobných publikacích. **Pochopitelně není prioritní vlastní situace k řešení, ale způsob reakce účastníků na tuto situaci.**

4. Zkušenosti – Labyrint, protože má v sobě zabudované správné řešení, snadno vyvolává soutěživost. Zároveň, se zde výrazněji projevují lidé, kterým je vlastní analytické myšlení, kteří v některých jiných modelových situacích (např. v modelové situaci Stavba) byli méně výrazní. Pro efektivní zvládnutí této situace, k jejímu dotáhnutí do úspěšného řešení, je však

také potřeba týmové práce. Většinou se účastníkům nepodaří modelovou situaci dotáhnout do úspěšného řešení.

d) Film

1. Popis a zaměření modelové situace – sledování v této modelové situaci je zaměřeno na schopnosti efektivního řešení, při kterém bude brskně rozpoznán účel a jemu bude vše podřízeno. Pro efektivní řešení je však třeba rozdělit si řídicí, projekční a realizační role. Opět zde můžeme sledovat zaměření na moc, tvořivost, vztahy a výkon. Tedy kdo organizuje, kdo přináší nápady, kdo realizuje a kdo se stará o to, aby se všichni cítili dobře při práci.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Vaším úkolem je natočit film. Jaký film to bude, záleží na tom, jak se domluvíte. Kdo budete mít jakou roli v přípravě a realizaci, záleží taktéž na vás. Za 60 minut předstoupíte s projektem, který bude jednak v tištěné podobě, jednak bude prezentován osobně.

My budeme v roli potenciálních sponzorů a investorů, kteří na realizaci dají peníze. Je na vás, zda nás přesvědčíte. K dispozici máte flip chart, notebook na 40 minut provozu, papíry, tiskárnu, fixy a další pomůcky pro tvorbu prezentační složky.

3. Návaznost na další metody – ze skupinových situací jsou vhodné takové, které jsou více analytické. Taktéž mohou být více věrné firemnímu prostředí. Z individuálních modelových situací je vhodné hraní rolí s realistickým zadáním alespoň u jedné z nich.

4. Variantní uspořádání – tuto situaci je možno dále komplikovat různými zásahy „vyšší moci“, na kterou jsou uchazeči předem upozorněni. „Vyšší mocí“ může být například po 15 minutách práce sebrání všech dosavadních poznámek a rozdání čistých papírů. Jindy to může být tma. Modifikovat můžeme i časově, v tom případě je třeba z instrukce vypustit podmínku tištěné prezentace.

5. Zkušenosti – Film patří opět mezi vydatné situace. Důvodem je to, že cíl je jasně definován a účastníci musí odevzdat projekt v tištěné, tedy materiální podobě. Ačkoliv je situace sama nereálná, metaforická, reálné jsou postupy, které užívají. Další výhodou může být poněkud delší doba trvání, během níž lze pozorovat vývoj v různých rolích. Spíše výjimečně účastníci využívají možnost zpracovat prezentaci v PowerPointu.

2) Modelové situace zaměřené na sledování interpersonálních charakteristik

U skupinových modelových situací, které jsou zaměřené na sledování interpersonálních charakteristik, je hlavním úkolem skupiny „**dohodnout se...**“, „**společně s druhými a pro druhé...**“

a) Informace

1. Popis a zaměření modelové situace - cílem této situace je zaměření na sledování druhu a charakteru interakce s druhými. Sledujeme zde, zda je assessovaný v kontaktování druhých aktivní či naopak spíše vyčkává kontaktu od druhých, zda získává především „tvrdé“ informace o druhých (věk, vzdělání, praxe, rodinný stav apod.) nebo naopak „měkké“ informace (záliby, zájmy, zajímavosti apod.). Také se zaměřujeme nejen na sledování a charakteru získaných informací, ale také na množství a charakter poskytnutých informací. Zda spíše informace získává nebo poskytuje, či je v tomto vyrovnaný. Situace je obvykle strukturována tak, že se účastníkům může zdát, že tím nejdůležitějším je získání co největšího množství informací, zatímco těžiště našeho pozorování a vyhodnocení může být zaměřeno na množství a charakter poskytnutých informací. Při takovém zaměření a konstrukci situace nalézáme její uplatnění na pozicích různých operátorů a pracovníků, kteří přichází do kontaktu s veřejností.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Je vás zde 7 a vaším úkolem je získat co nejvíce osobních informací o druhých. Za 20 minut, odevzdáte své záznamy, z nichž budeme vyhodnocovat množství a kvalitu vámi získaných informací. Každý z vás bude nakonec prezentovat jednoho vybraného kolegu.

3. Návaznost na další metody – z metod skupinové práce je třeba tuto situaci doplnit o další situace zaměřené na sledování interpersonálních charakteristik a situace zaměřené na řešení problémů.

4. Variantní uspořádání – situace může být jednoznačněji strukturována, například na zjištění cílenějších informací o silných a slabých stránkách každého účastníka, o zájmech a odporu (nelibosti) apod.

b) Přísloví

1. Popis a zaměření modelové situace – modelová situace proti sobě staví dvě přísloví, která svým charakterem vyjadřují protikladnou skutečnost. Lze tedy předpokládat, že se ve skupině objeví různé názory. Především tedy sledujeme způsob, jak jednotliví účastníci vyjadřují svůj názor, ke komu se přidávají, jak vstupují do konfrontace, jaký kompromis vytvářejí apod. Modelová situace je vhodná pro identifikaci lidí, kteří se nehodí pro týmovou práci.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Vaším úkolem bude posoudit a shodnout se, které přísloví má podle vás pro manažerskou praxi větší platnost, je více pravdivé a proč. Na diskuzi máte 10 minut. Poté ve 3 minutách přednesete závěry, na kterých jste se dohodli.

První přísloví zní: „*Komu není shůry dáno, v apatyce nekoupí.*“

Druhé přísloví zní: „*Žádný učený z nebe nespádl.*“

3. Návaznost na další metody – ze skupinových modelových situací jsou vhodně doplňující situace pod časovým tlakem a s nucenou volbou. Taktéž je možné tuto situaci doplnit řešením problémů.

4. Variantní uspořádání – lze poměrně různě obměňovat instrukci podle toho, s jakou skupinou lidí pracujeme. Takto může být instrukce uzpůsobena pro prodejce, jejichž úspěch je závislý na komunikaci s druhými lidmi. Můžeme užívat i jiná protikladná přísloví, např. „Vrána k vráně sedá“ a „Protiklady se přitahují“. Tato přísloví jsou vhodná s ohledem na budování týmu. Jistě je však možno namyslet další dvojice přísloví, které jsou svým významem protikladné a zároveň platné.

Někdy není potřebné se omezovat na dvojice protikladných přísloví a je možné zadat skupinu přísloví (např. 6), které spolu nesouvisejí a účastníci mají za úkol vybrat polovinu z nich. Tento výběr musí být zdůvodněn vůči nějakému kritériu, např. „naše týmová práce“.

5. Zkušenosti málokdy se stává, že rivalizující jedinci vyhrotí dění v modelové situaci do otevřenějšího konfliktu. Přesto lze velmi dobře pozorovat vytvoření „centra dominance“ a také to, jak je kdo v dominantnější roli respektován a přijímán či nikoli. Taktéž můžeme dobře sledovat, jak kdo přispívá k celkovému výsledku.

c) Vrcholový tým

1. Popis a zaměření modelové situace – tato situace je zaměřena na schopnosti formulovat společný cíl, sledování kvalit ve vyjednávání a schopností realizace – dotahování věcí do konce. Dále je situace zaměřena na sledování toho, jak kdo dokáže vyvažovat mezi svými zájmy a zájmy, které vyplývají z úkolu.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Všichni jste členové přípravného a realizačního týmu. Vaším úkolem je postavit vrcholový tým, který bude dosahovat špičkové, nadprůměrné dlouhodobé výkonnosti. V jaké oblasti to bude, záleží na vás. Členové realizačního týmu nemusí být členy vrcholového týmu. Za 30 minut představíte svou nominaci se zdůvodněním a pochopitelně oblast, ve které nominovaný tým bude působit a dosáhne dlouhodobé nadprůměrné výkonnosti. Nominace se zdůvodněním obsahuje: jméno, příjmení (reálné nebo fiktivní), charakteristiku funkce, kterou bude zastávat, charakteristiku role v týmu a další osobnostní charakteristiky.

3. Návaznost na další metody – z metod skupinové práce je nezbytná alespoň další situace, která se zaměřuje na sledování interpersonálních charakteristik. Je vhodné, aby byl charakter situace více strukturovaný. Z individuálních situací je vhodné hraní rolí.

4. Variantní uspořádání – skupinové modelové situaci může předcházet individuální řešení, které může být ve formě prezentace. Skupinové řešení je pak věcí dohody, vyvážení jednotlivých návrhů a může být zadáno tím, že budeme posuzovat, kdo je nejbližší a kdo nejdále od výsledného řešení ve skupině.

Modelová situace může být koncipována s podmínkou, že jen 3 z přípravného a realizačního týmu se mohou stát členy vrcholového týmu. Tím se mění charakter modelové situace na stresovou a je podobná Letu balónem.

5. Zkušenosti – v převážné většině případů dochází k tomu, že členové přípravného a realizačního týmu sebe nominují jako členy vrcholového týmu. Pakliže se jeden z členů skupiny nějak prosadí do vrcholového týmu, ostatní chtějí též. Takový způsob ovšem ubírá čas na to, aby se účastníci mohli věnovat otázkám co nejkvalitnějšího řešení. Jen výjimečně se stává, že někdo zůstává jen v realizačním týmu, aniž by tam nebyl „uklizen“, či proto, že se neprosadil. Málokdy se stává, že členové, kteří se nedostanou do vrcholového týmu, berou své vystoupení jako zdařilé. Velmi dobré zkušenosti jsou s touto situací u pozic středního managementu. Mezi nimi se ovšem najde řada lidí, pro které je zadání „nadprůměrnou, dlouhodobou výkonností“, bez jasných jednotek měření a stanovení hranice míry. Pro lidi tohoto typu je třeba mít připravenou další modelovou situaci, v níž mohou uplatnit své kvality.

d) Inzerát

1. Popis a zaměření modelové situace – modelová situace je zaměřena na sledování rolí, které zaujmají jednotliví členové skupiny, jejich naplnění a celou škálu interpersonálních kvalit při plnění úkolu.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Vaším úkolem je vytvořit inzerát na vaši skupinu, na váš tým. Nejste nijak omezeni velikostí inzerátu ani možností opakování v různých periodikách. Účel zveřejnění takového inzerátu na vaši skupinu je plně na vás. Za 20 minut nám přednesete text inzerátu, cíle inzerátu a postup. Text inzerátu nám zároveň předáte v písemné podobě.

3. Variantní uspořádání – pakliže modelovou situaci pojmem více jako model tvorby projektu, budeme v zadání vyžadovat nejen předání textu inzerátu v tištěné podobě, ale celého projektu, v němž je inzerát, jeden ze způsobů naplňování cíle. Pak bude zapotřebí, aby účastníci měli k dispozici notebook, tiskárnu a další nezbytnosti.

4. Zkušenosti – modelová situace velmi dobře umožňuje sledovat čtyři základní proměnné týmových rolí – moc, výkon, tvořivost a vztahy.

4) Modelové situace zaměřené na sledování reakcí na stres

V každém AC by měla být alespoň jedna modelová situace zaměřená na sledování stresu, zejména sociálního tlaku.

a) *Titanic*

1. Popis a zaměření modelové situace – stresovost modelové situace spočívá v nucené volbě rolí a následného bodového ohodnocení chování v roli. Bude někdo, kdo bude bojovat o roli kapitána nebo zachráněného, bude někdo, kdo se vzdá a dobrovolně se přihlásí o roli mrtvého? Bude se někdo snažit získat výhody coby zraněný? Kdo bude nejvíce ovlivňovat dění a výsledek? Jak kdo s kým komunikuje, zejména v konfrontační situaci? Jak si budou přisuzovat body za roli? To jsou některé otázky, které si klademe při pozorování. Sledujeme zde rozhodování za nucené volby, kognitivní styly, soutěživost a další akční styly.

2. Příklad zadání:

Zadání probíhá ve dvou krocích. Nejdříve je zadána situace k řešení. Po jejím vyřešení jsou účastníci vyzváni k tomu, aby posoudili své chování a přidělili si body podle uvedeného klíče. Tento klíč není účastníkům předem znám.

ZADÁNÍ

Je vás zde 8. Jste na potápějící se lodi. Do potopení vám zbývá 15 minut. Jeden z vás je kapitán, tři z vás jsou cestující a ostatní jsou členy posádky. Komplikace: jeden z vás všech zemře ještě na lodi a jeden z vás je nemocný. Na záchranném člunu jsou pouze 4 místa. Je na vás, jak si rozdělíte role a jak v nich budete jednat. Po potopení lodi (po 15 minutách) nás seznámíte s vaším řešením (kdo jakou má roli a jak v ní jedná).

Nyní se dohodněte na přidělení bodů.

Body za funkci a zvládnutí role (jednání v ní):

Kapitán	5 bodů za funkci, max. 4 body za zvládnutí role
Členové posádky	3 body za funkci, max. 4 body za roli
Zemřelý	0 bodů za funkci, max. 4 body za roli
Nemocný	1 bod za funkci, max. 4 body za roli
Cestující	2 body za funkci, max. 4 body za roli

3. Variantní uspořádání – při jiném počtu osob než uvedeném je třeba upravit zadání. Jestliže nechceme dopustit nivelizaci v bodování (aby všichni vyšli bodově nastejno), je možné upravit instrukci tak, že celková rovnost bodů může být jen v jednom případě.

4. Zkušenosti – tato metoda je podobná známým hrám na ztroskotání a řešení. Nejzajímavější je akt nucené volby rolí a akt přidělení bodů. Konstrukce bodů umožňuje výrazně diferencovat, ale i nivelizovat. Většinou převládá tendence k nivelizaci. Ta bývá větší, když situaci zařadíme na začátek skupinové práce.

b) Let balónem

1. Popis a zaměření modelové situace – situace modeluje chování pod tlakem, v krizi, která je emočně náročná. Ve své podstatě znamená někoho vyloučit ze skupiny a nalézt pro to důvod, který je ospravedlněn cílem. Situace je zaměřena na to, co se bude dít, ve jménu ušlechtilého cíle. Sledujeme, jak je kdo iniciativní, organizační, předvídavý, zaměřený na úkol atd.

2. Příklad zadání:

ZADÁNÍ

Je vás zde 7 a budete tvořit posádku balónu. Vaším úkolem je dopravit přes obtížně přístupný terén životně důležité léky pro komunitu, která je odříznuta od světa. Nejdříve si rozdělte role, které budete během letu balónu zastávat, jak budete přispívat k jeho zdárnému průběhu.

Po rozdělení rolí:

Vzlétli jste, letíte, avšak změnil se povětrnostní podmínky. Abyste mohli pokračovat ve své misi, je třeba přistát, vysadit jednoho z vás, abyste měli naději, že přeletíte horský hřeben. Dohodněte se, kdo to bude.

Po vysazení člena posádky:

Pokračujete v letu, nicméně se opět mění povětrnostní podmínky. Nyní je třeba vysadit dva z vás. Dohodněte se, kdo z vás to bude.

3. Variantní uspořádání – jen výjimečně účastníci uchopí situaci jako projekt, v němž již při zadání první části instrukce si rozdělí role, které zabezpečují let ze země a předpokládaných několik letů s eventuální výměnou posádky. V takovém případě je potřebné „nepropást“ identifikaci toho, kdo to takto odstartoval. Taktéž je nezbytné na místě přizpůsobit další část instrukce:

Po rozdělení rolí:

Během letu jednoho z vás postihla nemoc, která může ohrozit splnění vaší mise. Co uděláte?

Po vyřešení situace:

Na území, kam jste dopravili potřebnou pomoc, vypukly nepokoje. Situace je nepřehledná. Jste zatčeni. Máte určit rukojmího a odletět pro další materiální pomoc. Než se rozhodnete, dozvíte se, že jiná výprava byla v téže situaci. Ovšem rukojmí ještě před přiletem zabili a posádka, která se vrátila s pomocí, byla uvězněna a její osud je nepředvídatelný. Jak se rozhodnete: kdo bude rukojmím a jakou strategii zvolíte?

4. Zkušenosti – tato situace se většinou odehraje do 10 minut. Vyžaduje bystré a kvalifikované pozorování, protože během velmi krátké chvíle se děje velmi mnoho událostí. Je třeba identifikovat během krátké chvíle různé psychologické obrany, taktiky. Ne každý, kdo je v roli kapitána, musí být tím, kdo nejvíce ovlivňuje dění.

Je třeba pozorovat, jakým způsobem dochází k vysazování a jak dotyčný reaguje na vysazení. Pro assessory nemůže být podstatný samotný fakt toho, kdo zůstal a kdo byl vysazen. Poměrně často zaznívá otázka, zda se může vysazený dále účastnit dění. Obvykle je vhodné tomu zamezit, pakliže nemá po vysazení definovanou roli, která spočívá v pozemním zajištění letu.

1.3.3 Psychodiagnostické testy v AC

Hned v úvodu je třeba připomenout, že **psychodiagnostické testy** jsou podmnožinou psychodiagnostických metod, ke kterým patří **pozorování a rozhovor**, které se uplatňují v individuálních a skupinových modelových situacích.

V této bakalářské práci se psychodiagnostickým testům nevěnuji a to proto, neboť v naší firmě využíváme psychometrický osobní dotazník PAPI (Perception and preference inventory), který vyplňují kandidáti po internetu před konáním AC.

Shrnutí

Pro přehlednost zjištěných metod z literatury, uvádím tabulku, ve které jsou vypsány metody, které by bylo možné, po přepracování pro prodejní prostředí, aplikovat do AC v naší organizaci, na pozici prodejce.

Přehled uvedených popsaných metod používaných při výběrových AC v literatuře	
<i>Individuální modelové situace</i>	<i>Skupinové modelové situace</i>
1. Prezentace	1. Pohovory
a) sebezprezentace	b) Skupinový rozhovor
b) prezentace kolegy-kandidáta	2. Skupinové situace sledující
c) prezentace radosti a nadšení	1. výkonové charakteristiky
d) prezentace přínosu AC	a) Stavba.
e) prezentace doporučení	b) Kreslení
2. Pohovory	c) Labyrint
a) biografické interview	d) Film
3. Hraní rolí	2. interpersonální charakteristiky
a) prodej netradičního produktu	a) Informace
b) prodej tradičního produktu	b) Přísluví
c) vysvětlení po telefonu	c) Vrcholový tým
d) získání informací po telefonu	d) Inzerát
e) odchod ke konkurenci	3. reakce na stres
4. Zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností	a) Titanic
a) gagarin	b) Let balónem
b) oranžová	
c) 13. měsíc	
d) genetická informace	

Při zjišťování nových metod jsem se zaměřila na modelové situace, které je možno využít v naší praxi, čili s možností zjištění vlastností, schopností a dovedností, které jsou potřebné pro prodejce. Tyto informace jsou vždy uvedeny v odstavci **Popis modelové situace**.

V druhém odstavci je **Příklad zadání**, které je uvedeno v literatuře, tuto část bude samozřejmě potřeba přepracovat, s cílem tzv. „zasadit do našeho firemního prostředí.“

Kapitola **Variantní uspořádání** je vždy věnována možné kombinaci pro jednotlivá AC. Zde je velmi jasně vidět, jak je třeba při AC uplatnit různé situace, abychom se podívali na kandidáty z různých možných úhlů pohledu.

Velkým zdrojem informací a poznatků z praxe pro mne byla část **Zkušenosti**. Jsou zde popsány situace, které je možné očekávat při realizaci těchto cvičení, reakce účastníků, možné komplikace aj.

1.3.4 Profil požadavků na kandidáta jako základ hodnocení

AC v odborné literatuře

V případě správného výběru je základem takového poznání *profesiografie*, tj. analýza pracovního místa, které má být obsazeno. Z toho, co se očekává od zaměstnance, který bude danou práci vykonávat, odvozujeme požadavky na uchazeče, který by mohl být vybrán.

Součástí profesiografie je stanovení modelu prodejních kompetencí, z odborné literatury jsem vybrala modely, které uvádí František Hroník⁹:

Model AIDA

Model AIDA vychází z lineárního modelu – jedna fáze skončí, nastupuje druhá. Tento model představuje svými písmeny čtyři fáze:

- A – Attention (pozornost)
- I – Interes (zájem)
- D – Desire (touha)
- A – Action (akce, uzavření)

Podle tohoto modelu je třeba nejdříve vzbudit pozornost (reakci), pak ji udržet, resp. prohloubit zájem, zvědavost. Zájem a zvědavost pak přerůstá v touhu vlastnit, získat to, co druhá strana nabízí. Tato touha pak přerůstá v akci, která vede ke splnění vlastního přání. Podle této představy každá část prodeje vyžaduje uplatnění jiných kvalit. Žel tento model je obtížné „rozepsat“ do jednotlivých prodejních kvalit či do záznamových archů.

Model prodejních kompetencí MOTIVS

Model prodejních kompetencí motivS nepředpokládá, že prodej probíhá v ostře oddělených fázích. Spíše sleduje, jaké dovednosti a schopnosti je třeba uplatnit. V určité fázi prodeje mohou přijít ke slovu více některé schopnosti a dovednosti, v další fázi zase jiné, což ovšem neznamená, že například končí „prodej sebe sama“.

Dílčí prodejní kompetence:

Sebeprezentace

Do jaké míry člověk prodává sám sebe. Jak dokáže strhnout k sobě pozornost, zaujmout, jak příjemně působí na druhého, což může být dáno nejen zevnějškem, ale také profesionální kvalitou. Sebeprezentace se sice výrazně projevuje na samotném začátku prodeje, nicméně působí po celou dobu. Nelze si tedy pod ní představit jen první dojem.

⁹ Hroník, F., *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Era, 2002, str. 90 – 91.

Tah na bránu

Pochopitelně nestačí jen dobře působit, je třeba jít za svou věcí, dosáhnout svého cíle, a tím je prodej. Tah na bránu se taktéž projevuje celou dobu prodeje, nejen při závěrečném uzavírání. Sem spadá i zkušební (předběžné) uzavření. Souvisí s vitalitou, temperamentem a představuje kvalitu, dílčí kompetence, která se dá nejméně naučit.

Odolnost

Odolnost je kvalitou, která se projevuje „přede dveřmi“ (oproti zvládnání námitek, které se dostávají ke slovu „za dveřmi“). Představuje sebedůvěru, optimismus nebo naopak preventivní pesimismus. To jsou způsoby, jakým je zvládnání neúspěch, který je nezbytnou součástí prodeje. Odolnost je druhá nejméně naučitelná kvalita. Částečně může kompenzovat snížený tah na bránu.

Budování vztahu

Představuje citlivost k potřebám druhých lidí, tedy zákazníků. Zatímco při „tahu na bránu“ myslím především na sebe a své zájmy, při budování vztahu potřebuji umět „být v hlavě toho druhého“, identifikovat jeho potřeby. K tomu je třeba se ptát, vyjadřovat opravdový zájem o řešení problému zákazníka. Budování vztahu je svým způsobem protipólem „tahu na bránu“. Při prodeji je však třeba obojího.

Identifikace

Při prodeji je též třeba identifikovat se s kvalitami toho, co nabízím, a prodávat firmu, pro kterou pracuji a jejíž produkty či služby prodávám. Nižší míra identifikace s kvalitou služby či produktu se projevuje např. zpomalením vlastního tempa či jiné nepřesvědčivé zadržování při jednání o ceně apod.

Zvládnání námitek

Projevuje se „za dveřmi“ a představuje určitou část prodeje – oproti předchozím kvalitám. Je však třeba předcházet námitkám, čímž se pole zvládnání námitek rozšiřuje. Jedná se o nejlépe zvládnutelnou kvalitu vhodným nácvikem, proto by její úroveň neměla být rozhodující pro výběr pracovníka.

1.4 AC v naší organizaci – celkový průběh

V naší organizaci se výběrem nových pracovníků, formou AC zabýváme od roku 2004. Původní poznatky jsme získali od naší zahraniční sesterské firmy, která tuto metodu používá nejméně 10 let. Vzhledem k tomu, že původní podklady byly vypracovány v zahraničí, bylo nutné vše přepracovat a tzv. „napasovat“ na naše české podmínky a hlavně na podmínky a možnosti u našich obchodníků.¹⁰

Vypracovali jsme komplexní metodu *určenou pro výběr nových pracovníků-prodejců*, která kombinuje řadu postupů hodnocení, včetně hodnocení kandidátů zkušenými manažery našich obchodníků. Vycházeli jsme z toho, že podoba AC, jeho obsah musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a firmě, ve které toto místo je. Proto k posuzování užíváme simulovaných ukázek práce, řešení simulovaných praktických každodenních problémů prodejců, výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu. Kromě úkolů, které musejí uchazeči řešit, obsahuje náš program AC pohovory a psychometrický test PAPI, který popisují v kapitole 1.5 Jednotlivé modelové situace v AC, používané v naší organizaci.

Jak tedy vypadá forma AC, kterou jsme vytvořili pro naše konkrétní potřeby:

1. Vytvoření týmu pro AC – jedná se o smíšený tým pozorovatelů-hodnotitelů. Vzhledem k tomu, že AC realizujeme pro naše obchodníky, kteří prodávají produkty naší značky, proto tým tvoří:

1 externí členové týmu – **1 konzultant-trenér** (zástupce vzdělávací a konzultační firmy), který je nejen v roli pozorovatele-hodnotitele, ale celý den organizuje, moderuje a hraje figuranta,

2 zástupci značky (zástupce oddělení vzdělávání a zástupce prodeje pro danou oblast),

2. interní členové týmu – **2 – 3 lidé**, majitel, ředitel, popř. vedoucí prodeje.

Celkový počet pozorovatelů-hodnotitelů tedy je 5-6 členů týmu.

2. Počet kandidátů do AC – vzhledem k tomu, že samotnému AC předchází předvýběrové pohovory, při kterých konzultant-trenér společně se zástupcem obchodníka, vybírá z cca 20 účastníků kandidáty do AC, kterých je max 6/ na 1 den AC.

Skupina uchazečů procházející naším diagnostickým programem je spíše malá, protože s růstem velikosti skupiny posuzovatelé poněkud ztrácejí přehled a při velkém počtu také

¹⁰ Pozn. U naší značky používáme názvosloví: **Obchodník** je firma, která odebírá a prodává produkty naší značky. **Prodejce** je konkrétní osoba, zaměstnaná u obchodníka a prodává produkty konkrétním zákazníkům.

narůstá velký počet informací, podnětů a také možná únava (zejména při plnění skupinových úkolů) a klesá tak přesnost posouzení.

Důvodem je také kapacita pozorovatelů, nemáme možnost mít v daný okamžik více pozorovatelů, než 6 a to je maximum.

3. Časový rozvrh výběru nového prodejce – během 3 – 4 týdnů probíhá zadání inzerátu, třídění životopisů, předvýběrové pohovory a AC. Samotné AC probíhá 1 den, ovšem ze strany kandidátů, mu předchází příprava a vypracování zadaných úkolů a vyplnění dotazníku PAPI.

4. Příprava pozorovatele–hodnotitele – dříve než začne proces hodnocení, musí každý pozorovatel znát celý postup v jeho kompletnosti, stejně tak cíle a záměry každé činnosti. Tito lidé přinášejí svým hodnocením, v průběhu dne, své subjektivní názory, postřehy a připomínky ke každému z kandidátů a mají tak, rozhodující vliv na konečný výsledek. Při pozorování aktivit kandidátů absorbují velké množství informací, analyzují je a poté vytváří individuální hodnocení. Před zahájením vlastního výběrového řízení jsou s pozorovateli komunikovány následující oblasti:

Vysvětlení, jakých chyb se pozorovatelé většinou dopouštějí.

Zastiňovací efekt - předsudky

- pozorovatel se zaměří na jeden aspekt (např. hovornost) a ten zatlačí vše ostatní do pozadí, popřípadě někteří pozorovatelé mohou mít určité předsudky týkající se vzhledu lidí či jejich osobností a ty pak odvádějí jejich pozornost od objektivního hodnocení kandidátů.

Předčasná interpretace

- již na počátku se na základě spontánních (emocionálně zabarvených) sympatií nebo antipatií vytvoří hypotetický úsudek a pak už se jen hledají fakta, která by jej potvrdila, resp. pozorovatel zaznamenává pouze chování, které potvrzuje jeho předčasně přijaté rozhodnutí.

Tendence známkovat blízko k průměru

- pozorovatel nemá dostatek odvahy k tomu, aby jeho hodnocení bylo vyloženě dobré nebo vyloženě špatné, zařazení blízko k průměru komplikuje porovnání a konečné hodnocení kandidátů (průměrné hodnocení je nejhůře napadnutelné).

Nejistota

- obava z nesprávného hodnocení nebo příliš mírný základní postoj vedou k tomu, že má pozorovatel pocit, že si negativní názor neobhájí, a proto je jeho hodnocení příliš pozitivní, vytváří se tak vyšší průměr, což má stejný efekt jako známkování blízko průměru.

Je důležité, aby pozorovatelé chápali své postavení a své působení při rozhovorech a v rámci rozhodovacího procesu; jak by měli posuzovat a hodnotit schopnosti, dovednosti a vědomosti kandidátů.

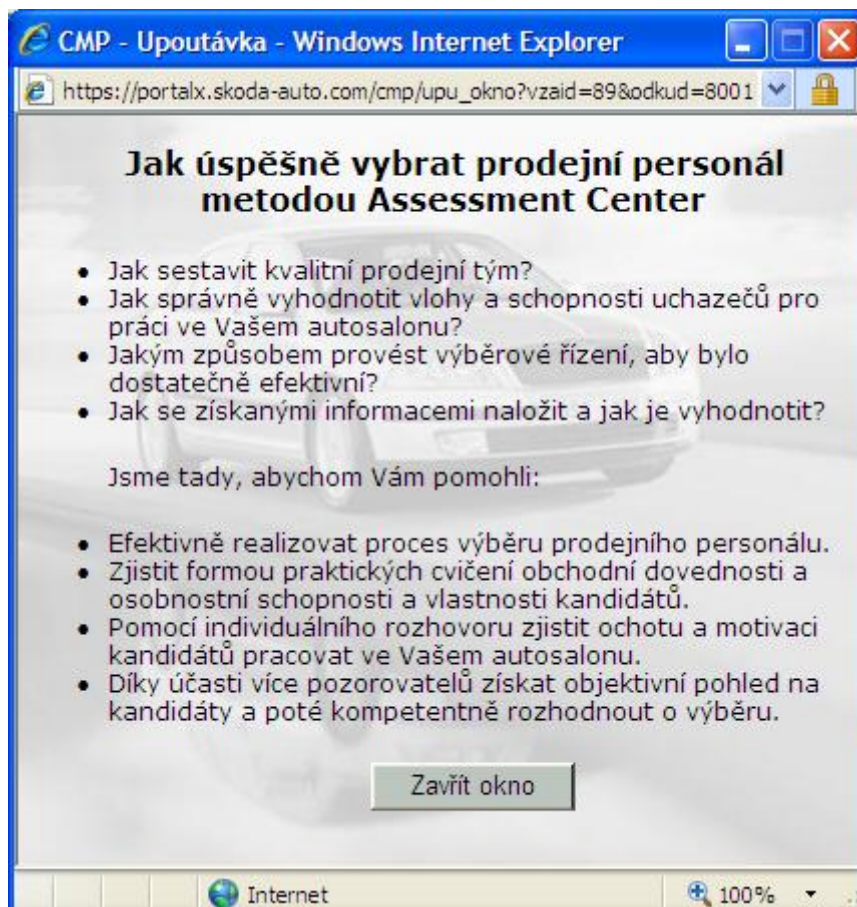
5. Hodnotící kritéria pro jednotlivé aktivity kandidátů - jednotlivé kandidáty pozorujeme v různých situacích, které nám pomáhají zjistit/ověřit/porovnat jejich chování v pracovním i mimopracovním prostředí, jež nahlížíme z pohledu jejich vlastností, schopností a dovedností

6. Zpětná vazba – Feedback kandidáti získávají informace od moderátora o svém výkonu ihned po skončení konkrétní činnosti či úkolu. Informace jsou poskytované formou zpětné vazby, což jim umožní zlepšit vlastní výkon v následující činnosti, kterou bude AC posuzovat.

V současnosti, v této oblasti personalistiky, spolupracujeme s 60 obchodníky z celkových 240 v České republice. Kteří ovšem naši nabídku využívají nejen při výběru nového prodejce, ale pokud potřebují realizovat personální poradenství nebo pokud chtějí efektivně a systematicky zapracovat nového prodejce a následně se věnovat jeho dalšímu profesnímu rozvoji.

S možností využití této moderní metody výběru nového prodejce, se naši obchodníci, kteří zatím nevyužívají tuto metodu, mohou seznámit a zároveň přesně zjistit, jak výběr probíhá, na našich webových stránkách, kde prezentujeme pro tento zajímavý projekt upoutávku a popis, které zde uvádím.

Upoutávka:



The image shows a screenshot of a web browser window titled "CMP - Upoutávka - Windows Internet Explorer". The address bar shows the URL: https://portalx.skoda-auto.com/cmp/upu_okno?vzaid=89&odkud=8001. The main content of the slide is as follows:

Jak úspěšně vybrat prodejní personál metodou Assessment Center

- Jak sestavit kvalitní prodejní tým?
- Jak správně vyhodnotit vlohly a schopnosti uchazečů pro práci ve Vašem autosalonu?
- Jakým způsobem provést výběrové řízení, aby bylo dostatečně efektivní?
- Jak se získanými informacemi naložit a jak je vyhodnotit?

Jsme tady, abychom Vám pomohli:

- Efektivně realizovat proces výběru prodejního personálu.
- Zjistit formou praktických cvičení obchodní dovednosti a osobnostní schopnosti a vlastnosti kandidátů.
- Pomocí individuálního rozhovoru zjistit ochotu a motivaci kandidátů pracovat ve Vašem autosalonu.
- Díky účasti více pozorovatelů získat objektivní pohled na kandidáty a poté kompetentně rozhodnout o výběru.

At the bottom of the slide, there is a button labeled "Zavřít okno". The browser's status bar at the bottom shows "Internet" and a zoom level of "100%".

Popis projektu:

Název programu:	Jak úspěšně vybrat prodejní personál metodou Assessment Center
Úroveň programu:	Individuální poradenství ve firmě obchodníka
Cílová skupina:	Majitel/ředitel firmy obchodníka, resp. vedoucí prodeje
Cíl:	Získání úspěšných a kompetentních prodejců nových vozů do Vašeho týmu. Porovnání profilu prodejce naší značky s osobním profilem kandidáta. Využití psychometrického dotazníku PAPI při AC.

Co je metoda výběru prodejního personálu formou Assessment Center (AC)

AC je speciální výběrová metoda, která vybírá uchazeče o zaměstnání z většího počtu kandidátů. Hlavním rysem AC je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií. Aktivity kandidátů během jednoho dne AC jsou iniciovány plněním různých úkolů a cvičení či účastí v simulovaných situacích vycházejících z reálné praxe nebo cvičení z praxe přímo na autosalonu.

Struktura výběru prodejního personálu

Nejoptimálnější počet účastníků (uchazečů) je 3-6. Obvyklá doba trvání je 1 den, kdy uchazeči procházejí individuálními pohovory, psychodiagnostikou, týmovými hrami, případovými studii apod. Po ukončení AC se koná porada hodnotitelů, vyhodnocení, doporučení a rozhodnutí pro určitého kandidáta.

V čem spočívají největší výhody této metody výběru?

- ü AC se zúčastňuje větší počet hodnotitelů, což snižuje nesprávné výsledné hodnocení.
- ü Realizace výběrového řízení v průběhu jednoho dne (časová efektivita, jednoho AC se účastní více uchazečů).
- ü Kandidáti procházejí různými typy metod, zvyšuje se tedy spolehlivost výsledků.
- ü Kandidáty je možno sledovat v interakci s dalšími osobami, dá se určit schopnost týmové práce.
- ü Úspora nákladů (v případě přijetí nevhodného kandidáta, který neprošel AC).

Pravidla AC

- ü Cvičení z praxe a všedního dne prodejce.
- ü „Prožít“ 1 dne ze své budoucí pozice prodejce nových vozů.
- ü Očekávání kreativity a fantazie kandidáta, nikoliv odborné znalosti.

Další možností seznámení s projektem AC, mají obchodníci na našem semináři, který je zaměřen na vhodný výběr nových prodejců, jejich správné řízení a motivaci. Nezapomínáme ani na vhodnou akvizici, kdy osobně, při návštěvě našich obchodníků, informujeme majitele, ředitele či vedoucí prodeje o této výhodné metodě.

V rámci komunikace s majitelem/vedením firmy obchodníka je k dispozici brožurka popisující postupné kroky výběru nového prodejce a dávající tak, jasnou a přehlednou strukturu celého procesu

Ve své práci uvádím poslední verzi projektu *Výběr nového prodejce*, kterou v současnosti využíváme, vybíráme – li nového prodejce k obchodníkovi. Pro správnou představu, jak celý proces výběru v naší organizaci probíhá, uvádím informace pro naše obchodníky, jednotlivé kroky, které samotnému AC předchází.

1. Příprava výběrového řízení

Kvalitní příprava procesu předvýběru a výběru je základním kamenem úspěchu na cestě ke společnému cíli - profesionálnímu prodejnímu personálu v obchodní síti naší značky.

Proces hledání a výběru jsme rozdělili do následujících pěti po sobě jdoucích kroků, které Vás povedou na cestě od prvního okamžiku vzniku potřeby přijmout nového prodejce až po rozhodnutí podepsat pracovní smlouvu s nejvhodnějším z kandidátů na pozici prodejce, jenž je profesně způsobilý, má potřebné osobní a sociální dovednosti, je schopen týmové spolupráce, ochoten přijmout odpovědnost, mít pozitivní přístup k lidem a potenciál ztotožnit se s filosofií naší značky - profesionální komunikací se zákazníky.

1. krok - Inzerát „Hledáme prodejce“

zasíláme vzor inzerátu, do kterého doplníte pouze kontaktní údaje Vaší firmy.

2. krok - Inzerce pracovního místa

uveřejnění inzerátu v regionálním nebo místním tisku, na vlastních internetových stránkách, na internetové burze práce, apod.

3. krok - Třídění životopisů a žádostí o pracovní místo

po dvou až třech týdnech, od uveřejnění inzerátu, provedeme předvýběr uchazečů a vybereme max. 20 vhodných uchazečů pro osobní pohovor.

4. krok - Osobní pohovor

vedení firmy kontaktuje vybrané uchazeče písemně (v příloze zasíláme vzor zvacího dopisu na osobní pohovor) nebo telefonicky, je domluven konkrétní termín osobního setkání, vlastní osobní pohovor s uchazeči, cíl: výběr max. 6 kandidátů pro výběrové řízení AC.

5. krok – Zadání úkolu a dotazníku PAPI

- zadání provedení Mystery Shopping v autosalonu (nejméně 3 autosalony),
- zadání individuální prezentace (nejméně 3 témata, pro výběr),
- zadání dotazníku PAPI, který kandidáti vyplňují přes internet.

6. krok - Assessment Center

za přítomnosti pozorovatelů-hodnotitelů: 2 - 3 zástupci z vedení firmy obchodníka,

2 zástupci naší značky, trenér moderuje/ vede celodenní výběrové řízení - AC, v rámci kterého se zjišťuje osobní chování, obchodní dovednosti a potenciál jednotlivých kandidátů a to prostřednictvím série cvičení založených na aktivitě kandidátů, s využitím dotazníku PAPI.

2. Průběh dne výběrového řízení – Assessment Center

1) *Neformální úvod – rozbor poznatků a zkušeností z Mystery Shopping*

Vzhledem k tomu, že AC může být velmi zátěžovou záležitostí, je našim cílem dosáhnout v úvodu uvolnění a odlehčení, proto začínáme neformálním způsobem. Kandidátům je nabízena káva, čaj nebo minerálka. Sedíme v místnosti, tak jak si kdo chtěl sednout. V rámci úvodní neformální části komunikují jednotliví kandidáti spolu navzájem na zadané téma, např. jejich zážitky, dojmy a postřehy z realizovaného Mystery Shopping v jiném autosalonu. Tuto část moderuje trenér-moderátor. Ostatní pozorovatelé mají možnost se také zapojit do diskuse.

Doporučujeme uspořádání do kruhu tak, aby všichni kandidáti měli možnost vzájemného očního kontaktu.

2) *Vzájemné představení účastníků, pozorovatelů-hodnotitelů*

Po neformálním úvodu trenér-moderátor představuje pozorovatele-hodnotitele, zmiňuje jejich funkce a hlavní úkoly během AC. Poté požádá o krátké představení samotné kandidáty.

3) *Seznámení s cílem a průběhem celého AC, předání zadání kandidátům*

Po vzájemném představení, trenér-moderátor seznámí přítomné s cílem a průběhem celého dne. Kandidáti by měli mít pocit, že jsou na výběrovém řízení vítáni, měli by pociťovat srdečnou atmosféru a měli bychom jim sdělit:

- **naš cíl:** najít a vybrat kandidáta, který odpovídá profilu prodejce naší značky a vykazuje odpovídající míru obchodního talentu a osobního potenciálu,
- **výchozí situace:** každý kandidát má svůj vlastní profil a to vzhledem k osobním a dosavadním profesionálním zkušenostem,
- **závěr dne:** porovnání obou profilů tak, abychom dosáhli co nejlepšího výsledku pro všechny zainteresované (kandidát, obchodník, značka) s využitím výsledků testu PAPI včetně nalezení/zjištění případného **obchodního talentu a potenciálu** jednotlivých kandidátů.

Trenér-moderátor předá kandidátům časový rozpis dne, zadání cvičení.(viz Příloha č. 1., Příloha č. 2). Kandidáti mají potřebný časový prostor pro přečtení zadání každého cvičení a vlastní přípravu. V případě potřeby vysvětlení některých údajů či informací, jim jsou jejich dotazy zodpovězeny.

V závěru této fáze pozorovatelé-hodnotitelé popřejí všem kandidátům hodně úspěchů, energie, elánu a štěstí pro dnešní den.

4) Realizace jednotlivých cvičení a zadání

Samotným cvičením se budu konkrétně věnovat v kapitole *Jednotlivé modelové situace v AC, používané v naší organizaci.*

5) Zhodnocení dosavadních výkonů kandidátů v 5 cvičeních, rozloučení se 3 nejméně vhodnými kandidáty

Vzhledem k efektivitě AC, dochází po 5 cvičeních k výběru 3 kandidátů, kteří postupují do další části dne a k výběru 3 nejméně vhodných kandidátů. Těmto kandidátům pozorovatelé-hodnotitelé dají zpětnou vazbu k jejich výkonu, zpětnou vazbu k dotazníku PAPI a poděkují a rozloučí se s kandidáty. Vzhledem k tomu, že je našim cílem získání sympatií každého kandidáta, jako možného budoucího zákazníka, dostávají odcházející kandidáti malé upomínkové předměty.

6) Realizace jednotlivých cvičení a individuálních rozhovorů

Kandidáti, kteří postoupili do další části AC, realizují cvičení a individuální rozhovory. Po ukončení individuálních rozhovorů kandidáti odchází.

7) Hodnocení a vyhodnocení výkonů kandidátů, výběr nejvhodnějšího kandidáta

V průběhu výběrového řízení hodnotí přítomní pozorovatelé-hodnotitelé každého kandidáta po ukončení dané aktivity.

K hodnocení slouží záznamové archy a hodnotící formuláře, které popisují parametry a oblasti chování kandidáta, jež sledujeme a to vždy s přímou vazbou na konkrétní situaci.

Trenér-moderátor výběrového řízení zapisuje průběžně výsledky hodnocení na flip chart.

Na základě počtu kandidátů, resp. kvalitě jejich výkonů v jednotlivých cvičeních, tzn. podle hodnocení kandidátů pozorovateli, v některých případech dochází k další selekci mezi kandidáty.

Pokud některý z kandidátů nesplňuje prokazatelně základní předpoklady pro výkon povolání prodejce nových vozů, je mu poskytnuta kvalitní zpětná vazba k dosud předvedenému výkonu a následně opouští výběrové řízení.

Více času tak může být věnováno těm kandidátům, kteří vykazují určitý stupeň schopností, dovedností a potenciálu pro obchod, kontakt se zákazníky apod. - viz snímek zobrazující hodnocení dne.

	1. cvičení	2. cvičení	3. cvičení	4. cvičení	5. cvičení
dotazník	5,6	2,3	3,5	2,2	3,2
dotazník	6,6	2,2	4,3	1,2	3,3
rozhovor	2,3	5,3	1,2	3,3	4,9
rozhovor	2,2	4,9	2,2	2,3	4,3
dotazník	3,3	3,3	2,2	3,4	2,1
dotazník	3,2	4,3	2,3	3,3	5,3
rozhovor	4,4	2,4	3,3	3,3	2,2
rozhovor	4,4	3,3	3,2	3,3	2,2
dotazník	X	4,4	3,2	2,3	3,3
dotazník	X	4,4	3,3	3,3	3,3
Σ		N	A ¹	A ²	A ³

Na závěr všichni přítomní pozorovatelé dospějí ke společnému rozhodnutí, kteří z kandidátů: **jsou vhodní na pozici prodejce nových vozů naší značky.**

Rozhodnutí o přijetí kandidáta do pracovního poměru je na straně majitele/ředitele firmy obchodníka.

Toto rozhodnutí může majitel/vedení firmy učinit:

- ihned po ukončení výběrové řízení a sdělit jej osobně úspěšnému kandidátu,
- s časovým odstupem od výběrového řízení a sdělit jej úspěšnému kandidátu telefonicky, písemně.

1.4.1 Profil požadavků na kandidáta jako základ hodnocení

AC v naší organizaci

V rámci výběrového řízení na pozici prodejce vozů pozorujeme především míru osobních a sociálních schopností a dovedností, **přítomnost talentu pro prodej** potažmo obchod, **schopnost vytvořit pozitivní první dojem**, schopnost klást otázky, schopnost reagovat na námítky, určitý „lovecký instinkt“ - rozpoznání nákupních signálů a v neposlední řadě schopnost pochopit, ztotožnit se a aktivně používat v komunikaci veškeré **základní hodnoty a atributy filozofie naší značky** pro chování prodejního personálu.

Motto: „*Hledáme-li nového člověka do firmy, pak vybíráme vždy konkrétního člověka pro konkrétní činnost v konkrétním podniku.*“

Způsobilost prodejců - přehled vlastností, potřeb, tužeb a stylů chování

a) Snaha něčeho dosáhnout - jedná se o úsilí splňovat a překračovat očekávání, což se může projevat v těchto oblastech:

- *touha po osobním úspěchu,*
- *touha prosadit vlastní názory,*
- *důraz na plánování,*
- *touha osobně sledovat úkoly až k jejich dokončení.*

b) Otevřenost k učení - jedná se o ochotu získávat nové zkušenosti, což se může projevat v těchto oblastech:

- *důraz na zkoumání nových nápadů,*
- *touha po změnách.*

c) Houževnatost pod tlakem - zde se kombinuje snaha něčeho dosáhnout (popsána výše) a vytrvalost pod tlakem, což se může projevat v těchto oblastech:

- *touha po osobním úspěchu,*
- *touha prosadit vlastní názory,*
- *touha osobně sledovat úkoly až k jejich dokončení,*
- *rychlost práce,*
- *ocenění tvrdé práce,*
- *touha po změnách,*
- *snadnost rozhodování.*

d) Flexibilita - ta zahrnuje efektivní práci s rozmanitými úkoly, lidmi, situacemi a přizpůsobení se jim, což se může projevat v těchto oblastech:

- *důraz na organizovanost,*
- *důraz na plánování dopředu,*
- *zájem na kontrolu detailů,*
- *snaha držet se instrukcí a pokynů,*
- *touha po změnách,*
- *rychlost práce,*
- *touha prosadit vlastní názory.*

e) Inovativnost - jedná se o přemýšlení vně předem daných parametrů, s cílem najít nová řešení, možnosti a příležitosti, což se může projevat v těchto oblastech:

- *snaha držet se instrukcí a pokynů,*
- *důraz na zkoumání nových nápadů,*
- *touha po změnách,*
- *snadnost v rozhodování,*
- *touha po osobním úspěchu,*
- *důvěra ve schopnosti převzít vedení.*

f) Naslouchání a empatie - zahrnuje věnování pozornosti druhým při vzájemné verbální i neverbální komunikaci a vhodnou interakci k povzbuzení a směřování takové komunikace. Při posuzování této způsobilosti může být užitečné vzít v úvahu následující faktory:

- *touha seznámit se osobně s ostatními,*
- *touha prosadit vlastní názory,*
- *touha zaujmout druhé a získat uznání,*
- *touha přebírat odpovědnost za osoby anebo úkoly a mít vliv na ostatní a vést je,*
- *touha být součástí týmu,*
- *snaha podporovat nadřízené.*

g) Prosazování se - vztahuje se na styl vyjadřování, kdy se někdo snaží přesvědčovat ostatní, aby vyhověli jeho záměrům. Je možné vzít v úvahu následující faktory:

- *touha prosadit vlastní názory,*
- *důraz na ovládání emocí,*
- *důraz na podporování harmonie a vstřícné a přátelské chování,*
- *touha po osobním úspěchu,*
- *touha přebírat odpovědnost za osoby nebo úkoly a mít vliv na ostatní a vést je,*
- *touha seznámit se osobně s ostatními.*

h) Komunikace - způsobilost se týká sdílení informací jasným a vhodným stylem za použití různých metod a prostředků:

- *důraz na podporování harmonie a vstřícné a přátelské chování,*
- *důraz na ovládání emocí,*
- *touha prosadit vlastní názory,*
- *důvěra ve schopnosti převzít vedení,*
- *rychlost práce.*

1.5 Jednotlivé modelové situace v AC, používané v naší organizaci

V této části mé bakalářské práce se budu zabývat představením jednotlivých modelových situací, které v současnosti využíváme v AC v naší organizaci. Modelové situace jsou rozděleny podle svého charakteru: individuální modelové situace, skupinové modelové situace, psychodiagnostické testy.

1.5.1 Individuální modelové situace – prezentace, pohovor, hraní rolí, zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností.

1. Prezentace

Prezentační dovednosti jsou důležité pro práci prodejce, který v první fázi prodává sám sebe, v další fázi prodává svoji firmu, její produkty či služby. V rámci prezentace, mohou kandidáti využít ke svému verbálnímu a nonverbálnímu projevu také další pomůcky, např. flip chart s grafickou podobou struktury prezentace, Power Point.

a) Sebe prezentace

1. Popis a zaměření modelové situace – situace je zaměřena na sledování prezentačních dovedností, ale i sebepojetí a způsobu zvládání stresu.

Při sebe prezentaci se pozorovatelé-hodnotitelé zaměřují na pozorování:

Kandidát vystupuje sebejistě a přesvědčivě, prezentuje, co on osobně dělá a jakým způsobem, definuje, co je jeho cílem a prezentuje své názory strukturovaně, udržuje oční kontakt s pozorovateli, používá otevřená gesta, pozitivní řeč těla, pozitivní vyjadřování.

2. Zadání:

ZADÁNÍ

Na základě Vaší domácí přípravy prezentujte přítomným pozorovatelům Vámi zvolené téma:

1. Prezentace sám/sama sebe (kandidát s praxí)

- představte nám, Váš dosavadní profesní život, přínos konkrétních životních situací pro Váš osobnostní rozvoj, rozsah dosavadních kompetencí a zodpovědnosti, přehled dosavadních úkolů a cílů, pracovní úspěchy a zkušenosti.

2. Prezentace sám/sama sebe (kandidát bez praxe)

představte nám, proč jste si vybrali práci prodejce, co od této profese očekáváte, jaký přínos pro Vás znamenalo dosavadní studium, v čem vidíte svůj potenciál, jaká konkrétní činnost by Vás bavila, popř. Vás motivovala.

Použijte pomocné prostředky, které jsou k dispozici (např. Flipchart, Power Point).

Na sebe prezentaci máte 10 minut.

3. Zkušenosti – sebezprezentaci vhodně používáme na úvod AC. Většina účastníků si sebezprezentaci připravuje v Power Point. Zde jasně rozeznáváme, kdo se dostatečně připravoval a kdo přípravě bohužel nevěnoval dostatek času. Zaměřujeme se nejen na formu, ale i obsah prezentace, bohužel nejsou výjimkou překlepy a dokonce hrubky! Vzhledem k tomu, že se jedná o první individuální prezentaci, nervozita je značná. Přesto každý účastník dostává pozitivní zpětnou vazbu, aby byl dostatečně „motivován“ a uvolněn, pro další část dne.

b) Prezentace značky či firmy

1. Popis a zaměření modelové situace – situace je zaměřena na sledování prezentačních dovedností, ale i sebepojetí a způsobu zvládnání stresu. Taktéž je možné se zaměřit na prvotní zhodnocení temperamentových a některých kognitivních (poznávacích) charakteristik.

Při sebezprezentaci se pozorovatelé-hodnotitelé zaměřují na pozorování:

Kandidát vystupuje sebejistě a přesvědčivě, prezentuje, co on osobně dělá a jakým způsobem, definuje, co je jeho cílem a prezentuje své názory strukturovaně, udržuje oční kontakt s pozorovateli, používá otevřená gesta, pozitivní řeč těla, pozitivní vyjadřování.

2. Zadání:

ZADÁNÍ

Na základě Vaší domácí přípravy, prezentujte přítomným pozorovatelům Vámi zvolené téma: **1. Prezentace naší značky – jejich produktů**

- představte nám společnost XY, využijte veřejně dostupných informačních zdrojů

2. Prezentace firmy, ve které jste pracoval/a

- představte nám Vaši současnou (nebo bývalou firmu), dále pak rozsah Vaší činnosti, přehled úkolů, kompetencí a zodpovědnost, formy stanovení cílů jejich plnění, podmínky motivace, apod.

Použijte pomocné prostředky, které jsou k dispozici (např. Flipchart, Power Point).

Na sebezprezentaci máte 10 minut.

3. Zkušenosti – prezentaci používáme na úvod AC. Většina účastníků si prezentaci připravuje v Power Point. Zde jasně rozeznáváme, kdo se dostatečně připravoval a kdo přípravě bohužel nevěnoval dostatek času. Zaměřujeme se také na to, jak se kandidát vyjadřuje o svém bývalém zaměstnavateli, jak se staví k firmě celkově, k bývalým nadřízeným a kolegům. V případě prezentace naší značky pozorujeme schopnost zjištění dostateku informací a jejich vhodnou prezentaci.

Zaměřujeme se nejen na formu, ale i obsah prezentace, bohužel nejsou výjimkou překlepy a dokonce hrubky! Vzhledem k tomu, že se jedná o první individuální prezentaci, nervozita je

značná. Přesto každý účastník dostává pozitivní zpětnou vazbu, aby byl dostatečně „motivován“ a uvolněn, pro další část dne.

c) Prezentace „Chování člena prodejního týmu“

1. Popis a zaměření modelové situace – situace je zaměřena na sledování prezentačních dovedností, ale i sebepojetí a způsobu zvládnání stresu. Dále pozorujeme:

Kandidát vystupuje sebejistě a přesvědčivě, prezentuje, co on osobně udělá a jakým způsobem, definuje, co je jeho cílem a prezentuje své názory strukturovaně, je schopen vnímat prodejní proces s ohledem na potřeby, přání a spokojenost zákazníka.

2. Zadání:

ZADÁNÍ

„Chování člena prodejního týmu“

Po zhlédnutí videonahrávky, analyzujte chování prodávajícího, které je ukázáno ve videonahrávce, a zastavte se obzvláště u následujících otázek:

- Jak hodnotíte chování prodejce v ukázce?
- Jak by působilo chování a komunikace prodejce na Vás?
- Jak byste se choval Vy jako člen prodejního týmu?

Použijte pomocné prostředky, které jsou k dispozici (např. Flipchart).

Na přípravu máte 10 minut, na sebezprezentaci máte 5 minut.

3. Zkušenosti – videoukázky využíváme jako možnost hodnotit chování prodejce, který hovoří se zákazníci. Účastníci mají možnost vidět prodejní rozhovor. Naším cílem je pozorovat prezentaci, ve které účastníci prezentují svůj názor a hodnocení daného prodejního rozhovoru. Je zde velmi důležité, zdali si kandidáti všímají nejen co, a jak prodejce zákazníci říká, ale také jakou má „řeč těla“ a co tím vlastně říká.

Důležitý je také návrh, jak by se účastník choval v dané situaci, což si musí hodnotitelé velmi dobře zaznamenat, protože v další části AC mají účastníci za úkol toto jednání realizovat při hraní rolí. Pozorovatelé mohou pozorovat, zdali se účastník opravdu chová tak, jak sám navrhoval v prezentaci a zjistil také díky zpětné vazbě, kterou mu poskytl trenér–moderátor. Jedná se o ověření schopnosti učit se nové věci a ihned je aplikovat do své praxe.

2. Pohovor

Pohovory jsou běžnou součástí AC v naší organizaci.

1. Popis a zaměření modelové situace – rozhovor probíhá mezi kandidátem a trenérem–moderátorem, je veden polostandardizovaným–předdefinovaným způsobem, shodným pro všechny kandidáty.

V závěru rozhovoru kladou otázky ostatní pozorovatelé–hodnotitelé a vyzván k otázkám je, také samotný kandidát. Zde je možnost pozorovat motivaci kandidáta a jeho zájem o obsazované pracovní místo.

V rámci individuálního rozhovoru má kandidát možnost ukázat, v jaké míře odpovídají jeho postoje tomu, co je v prodeji důležité. Pozorovatelé získají možnost vytvořit si ucelený obraz o kandidátovi tak, aby míra jeho osobních a sociálních schopností a dovedností byla v souladu s jeho schopností pochopit, ztotožnit se a aktivně používat v komunikaci veškeré **základní hodnoty a atributy filozofie naší značky** pro chování prodejního personálu, včetně odkazů a postřehů odpovídajících požadavkům v oblasti psychologického profilu prodejce.

V případě individuálního rozhovoru hovoříme také o tzv. polostandardizovaném rozhovoru. Vycházíme ze zadaných/standardizovaných otázek, které jsou pokládány všem kandidátům. Doplňující otázky jsou pak kladeny jako okamžitá reakce na odpověď či podnět konkrétního kandidáta.

Tento rozhovor slouží ke zjištění hodnot, cílů, zkušenosti, dovedností, silných a slabých stránek, motivace, atd. V průběhu dne již pozorovatelé a kandidáti nasbírali dostatečně velký počet společných zážitků, a proto by v tuto chvíli měl existovat určitý vztah důvěry mezi moderátorem, který rozhovor vede, a kandidátem.

Doporučujeme vytvořit v průběhu rozhovoru atmosféru, která dialog ulehčí, např. nabídneme něco k pití nebo jiné místo na sezení.

V rámci navození příjemné atmosféry moderátor pochválí kandidáta za jeho dosavadní spolupráci a předvedené výkony v průběhu celého dne a pográtuluje k dosavadnímu výkonu, jelikož jeho snažení bylo kvalitní a proto se v tuto chvíli dostal do závěrečné části výběrového řízení.

Na začátku rozhovoru jsou k dispozici osobní údaje. Tím získáme určitou osnovu.

Kandidát popíše v chronologickém pořadí svůj životopis. Interpretační rastr získaný v první fázi se dále diferencuje. V této části rozhovoru se mezi osobou, která rozhovor vede a osobou, která rozhovor podstupuje, vytváří vztah důvěry, který umožní pokládat osobní otázky.

V další části rozhovoru se projednají i emocionálně laděné obsahy. Osoba, se kterou je rozhovor veden, potřebuje pomoc osoby, která interview vede, aby byly překonány bloky a aby byl zpracován obsah. Pořadí otázek by mělo být voleno individuálně a měl by být brán ohled na postoj osoby, která interview podstupuje. Pořadí otázek proto není závazné.

Otázky je dále potřeba pokládat tak, aby se osoba, se kterou je rozhovor veden, mohla na daný úsek života plně soustředit.

Po obsahové stránce by se měly otázky vztahovat vždy k událostem, které lze sledovat a registrovat, jako jsou např. způsoby chování, zážitky, události. I tehdy, když mají být zjištěny obsahy, které je potřeba interpretovat, jako jsou hodnoty, zájmy a cíle, je potřeba otázky pokládat tak, aby bylo jasné, na jaké události se interpretace vztahuje. To je důležité,

protože – jak ukazují zkušenosti - osoby podstupující rozhovor se v interpretaci svého chování často mýlí. Osoba, se kterou je rozhovor veden, může např. říci, že moc pro ni nepředstavuje žádnou zvláštní hodnotu. Podle chování však vidíme, že udělá hodně pro uspokojení potřeby moci, takže z toho odvodíme, že moc má pro ni v životě ústřední hodnotu.

Nezbytnou součástí individuálního rozhovoru je ověření výsledků testu PAPI.

V této části klade trenér-moderátor doplňující otázky, kterými ověřuje/potvrzuje výsledky a bodové hodnoty z testu PAPI, především pak v oblastech, které mají největší význam pro pozici prodejce.

Informace pro pozorovatele před zahájením rozhovoru

- objasnění cílů rozhovoru,
- vysvětlení úkolů pozorovatele - pouze naslouchat, zapisovat si, shromažďovat postřehy,
- vysvětlení formuláře pro vyhodnocení,
- na konci interview má pozorovatel možnost položit kandidátovi doplňující otázky.

Informace pro kandidáta před zahájením rozhovoru

- v rámci interview, které bude nyní následovat, položíme všem kandidátům stejné otázky,
- odpovídejte jen tehdy, pokud jste mé otázce porozuměl, v případě pochybností se, prosím, zeptejte,
- nemusíte odpovídat na všechny otázky; záleží jen na Vás,
- v průběhu rozhovoru si budu dělat poznámky, které slouží pro moji potřebu a po vyhodnocení rozhovoru budou zničeny,
- přítomní pozorovatelé se nebudou našeho rozhovoru aktivně účastnit, budou pouze poslouchat a poté budou za účelem zajištění objektivity spolupracovat na společném vyhodnocení,
- náš rozhovor bude trvat přibližně 45 minut,
- cíl: při rozhovoru Vám chceme dát možnost ukázat, v jaké míře odpovídají Vaše postoje a názory, tomu, co je v prodeji důležité,
- „Je Vám ještě něco nejasné?“
- „Máte ještě nějaké otázky nebo přání, jež vyplynula z těchto informací a o kterých nyní chcete hovořit?“
- „Vidím, že je Vám jasné, jak budeme nyní společně postupovat, takže Vám položím první jednoduchou otázku, která by Vám měla pomoci, abyste se uvolnil a v pozitivním duchu zahájil rozhovor.“

Tento rozhovor trvá cca 45 minut a vzhledem k tomu, že jej zařazujeme na samý konec AC, je velmi náročný pro všechny zúčastněné. Ovšem díky pokročilému času, únavě a pozitivnímu vztahu s kandidátem, který je vždy mým cílem, získáme důležité informace, které by v úvodu AC jistě nezazněly.

3. Hraní rolí

Tato metoda poskytuje assessorům možnost pozorování a zjištění prodejních kompetencí kandidátů na pozici prodejce. Jsou bedlivě pozorovány a zaznamenávány jednotlivé prodejní kompetence jako je schopnost prodat sama sebe, schopnost zaujmout pozornost, mít „tah na bránu“, budování vztahu, identifikace s produktem, službou či firmou, zvládání námitek a v neposlední řadě také odolnost vůči stresu a zátěži.

Snahou při hraní rolí je co nejreálnější situace a prostředí, ve kterém budou kandidáti pracovat, proto se hraní rolí převážně **odehrává přímo v autosalonu, mezi vystavenými vozy.**

Při hraní rolí, nejčastěji vystupují 2-3 aktéři, prodejcem je vždy kandidát a zákazníka či zájemce hraje trenér–moderátor nebo vedoucí prodeje, který působí u daného obchodníka. Během hraní rolí je účasten vždy jen jeden kandidát, ostatní kandidáti jsou v jiné místnosti, kde se připravují na své modelové situace.

a) Prodej produktu – předem neznámého

1. Popis a zaměření modelové situace – modelová situace prodeje netradičního produktu umožňuje sledovat jednotlivé části prodejních kompetencí. Při pozorování se především zaměříme na to zda:

Kandidát je schopen přizpůsobit se různým typům osobnosti zákazníka, má schopnost kreativního myšlení, reaguje na sdělení/námítky partnera, projevuje zájem o život partnera, zaujímá vstřícný postoj k potřebám partnera, využívá vhodných argumentů, vede aktivně rozhovor (klade otázky), používá pozitivní styl vyjadřování, dokáže překonat nesouhlas zákazníka, dokáže odolávat nátlaku, dosáhl svého cíle – např. dohodnutí dalšího kontaktu, termínu, uzavření smlouvy.

2. Zadaní:

ZADÁNÍ

Vypracujte prosím, postup nabídky a postup vedení obchodního rozhovoru tak, abyste dokázal/la během 5 minut nabídnout a prodat, Vám předem neznámý produkt.

Využijte Vašich komunikačních dovedností, použijte vhodných argumentů a zdůrazněte výhody pro zákazníka.

3. Zkušenosti - tato modelová situace, na základě zpětné vazby od kandidátů, je jednou z nejnáročnějších. Zde vynikají lidé, kteří mají schopnost kreativního myšlení, dostatečnou slovní zásobu a představitost. Ne všichni ovšem jsou takto nadáni od přírody. Proto při méně úspěšném projevu je třeba kandidátovi poděkovat a dát opět pozitivní zpětnou vazbu. Tuto situaci můžeme odlehčit tím, že dáme kandidátovi, těsně před hraním rolí, možnost výběru ze tří produktů (minerálka s černou vodou, hodinky, které nejdu, propisovačka, která nepíše).

b) Prodejní rozhovor u vozidla

1. Popis a zaměření modelové situace – modelová situace, která se odehrává u vozidel naší značky. Nejde nám o technické a produktové znalosti, ale o zjištění následujících kompetencí kandidáta:

*je schopen přizpůsobit se různým typům osobnosti zákazníka,
reaguje na sdělení/námítky zákazníka, projevuje zájem o zákazníka – jeho potřeby a přání,
využívá vhodných argumentů a výhod pro zákazníka,
vede aktivně rozhovor (klade otázky), používá pozitivní styl vyjadřování,
dokáže překonat nesouhlas zákazníka, dokáže odolávat nátlaku,
dosáhl svého cíle – např. dohodnutí dalšího kontaktu, termínu, uzavření smlouvy.*

2. Zadání:

ZADÁNÍ

Na základě Vaší přípravy, proveďte obchodní rozhovor se zákaznící u vozidla. Při tomto rozhovoru nám prioritně nejde o technické a produktové znalosti.

Použijte pomocné prostředky, které jsou k dispozici na autosalonu: prospekty, vozidlo.

Téma:

Paní Nejedlá uvažuje o koupi nového vozu. Na základě vhodně vedeného rozhovoru, jí doporučte vůz, aby odcházela plně spokojená.

Na tento obchodní rozhovor budete mít 10 minut.

3. Zkušenosti - hraní rolí, které probíhá přímo v prostorách budoucího působiště kandidátů je velmi vydatné na informace, které pozorovatelé–hodnotitelé potřebují. Projevují se zde nejen komunikační dovednosti, především umění kladení otázek, aktivní naslouchání, ale hlavně schopnost empatie a vhodný „tah na bránu“. V této situaci, zákazníka vždy hraje interní pozorovatel, kterým je vedoucí prodeje nebo ředitel firmy, důvodem je přímý kontakt s kandidátem. Zde jsou pocity a poznatky pro interního pozorovatele neocenitelné. Vytváří si přímou osobní zkušenost z komunikace s kandidátem. Je v přímém kontaktu s možným budoucím prodejcem.

c) První kontakt při jednání mimo autosalon

1. Popis a zaměření modelové situace – vzhledem k tomu, že k pracovním činnostem našich prodejců patří získávání nových zákazníků, je třeba zjistit schopnost kandidátů navazovat kontakty, budovat vhodné vztahy, schopnost získání relevantních informací. Při těchto situacích se zaměřujeme na pozorování temperamentové vlastností.

2. Zadání:

ZADÁNÍ

Jste v autosalonu členem prodejního týmu a jedním z Vašich úkolů je získávání nových zákazníků. Rozhodl jste se, že Váš autosalon představíte cílové skupině místních maloobchodníků. Za tím účelem jste minulý týden realizoval direct mailingovou akci a při té příležitosti jste oznámil, že maloobchodníky navštívíte.

Dnes s těmito návštěvami začínáte a jako první máte na programu hodinářství na pěší zóně. Nemáte informace o tom, jaká vozidla mají k dispozici.

Jedná se o zavedený podnik, který řídí majitel. Obchod se specializoval na segment hodinek a šperků na vyšší cenové úrovni. Sám majitel se Vás zeptá, co si přejete.

• Váš úkol

- Realizujte dobrý první dojem, představte Vaší firmu a navažte dobrý vztah.
- Vyjasněte si, zda u tohoto zájemce existuje potřeba spolupráce s Vaší firmou.
- Vzbudte zájem o Vaši značku.
- Získejte o potenciálním zájemci co nejvíce informací.
- Dosáhněte závazného výsledku, např. termínu další schůzky, zkušební jízdy apod.

3. Zkušenosti - jedná se o informačně bohatou situaci. Ověřujeme si zde schopnost aktivní navazování kontaktu a tvorba vztahu. Také zde vyniknou komunikační dovednosti, jako je umění klást otázky, aktivní naslouchání a schopnost empatie vůči zákazníkovi. V této situaci jsou úspěšní většinou účastníci, kteří mají dostatečné komunikační zkušenosti. Je zajímavé, že toto téma je pro někoho téměř nepřekonatelné. V tomto případě je nutné zařadit ještě jinou modelovou situaci, např. rozhovor u vozidla. V těchto případech je nutné vědět, zdali obchodník potřebuje především akvizičního prodejce, který musí být v tomto cvičení velmi dobrý, nebo prodejce spíše na autosalon, bez získávání zákazníků mimo autosalon. Ten musí být velmi dobrý v rozhovoru u vozidla. Z našich zkušeností to bývají spíše technicky orientovaní lidé.

d) Jednání o uzavření smlouvy (prodej nového vozu)

1. Popis a zaměření modelové situace – tato náročná situace je v dnešním konkurenčním světě každodenní činností. Prodejce je nucen často odolávat nátlaku zákazníka, který se snaží cenu za produkt snížit až pod možnou únosnou mez. Zjišťujeme následující kompetence kandidáta:

*je schopen přizpůsobit se různým typům osobnosti zákazníka,
reaguje na sdělení/námítky zákazníka, projevuje zájem o zákazníka – jeho potřeby a přání,
využívá vhodných argumentů a výhod pro zákazníka,
vede aktivně rozhovor (klade otázky), používá pozitivní styl vyjadřování,
dokáže překonat nesouhlas zákazníka, dokáže odolávat nátlaku,*

2. Zadání:

ZADÁNÍ

V minulém týdnu jste vedl/la úspěšně poradenský rozhovor s potenciálním zákazníkem. Objasnil/la jste zákazníkovi všechny potřebné detaily a vypracoval/la nabídku na částku 600.000,- Kč, u které je vyčerpáno Vaše rozpětí pro poskytování slev, s výjimkou rezervy ve výši 1,5 %. Zákazník Vás požádal o čas na rozmyšlenou.

Na dnešní den je dohodnuta další schůzka a Vy vycházíte z toho, že je zákazník ochotný kupní smlouvu uzavřít.

Zákazník přijde podle dohody do autosalonu a jde za Vámi, ovšem přichází s přáním další slevy na Váš produkt.

- **Váš úkol**
- Ved'te rozhovor se svým zákazníkem.
- Dosáhněte uzavření smlouvy.
- Dbejte na to, aby po vzájemné dohodě, byl spokojený zákazník i Vy, jako zástupce autosalonu.

3. Zkušenosti - velmi účinná modelová situace, ve které vynikají schopnosti zdolávání námitek, zvládnání nátlaku a stresu, umění vyjednávat. Většina účastníků přistupuje k tomuto cvičení s obavou, zdali uspějí. Pozorovatelům ovšem ani tak, nejde o to zda, kandidát slíbí „zákazníkovi“ slevu, ale jak dlouho dokáže hledat řešení, zdolává námítky a umí změnit úhel pohledu.

4. Zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností

Vzhledem k tomu, že mám své vlastní zkušenosti s tím, že prodejce se v terénu, dostane do situace, kdy musí velmi rychle použít verbální improvizaci a být dostatečně kreativní, proto je zařazujeme do našeho firemního AC.

a) *Nový konstrukční prvek*

1. Popis a zaměření modelové situace – modelová situace je zaměřena na zjištění schopností okamžité improvizace a schopnosti zajištění si dostupných informací a jejich využití. Sledujeme také schopnost identifikace s kvalitami daného konstrukčního prvku, s produkty. Cvičení nemají účastníci napsáno v rozpisu celého dne AC, samotné zadání je jim sděleno během dopolední části, je sděleno ústně, spolu s informací, že předvedení zadání bude součástí modelové situace hraní rolí (např. Prodejní rozhovor u vozidla)

2. Zadání:

ZADÁNÍ

Jste členem prodejního týmu a jste na autosalonu. U produktu, který je v současnosti novým modelem, stojí zákazník, a přeji si, abyste jej seznámil s novým konstrukčním prvkem XY na novém vozidle.

Váš úkol

- předved'te zákazníkovi, jak nový konstrukční prvek funguje,
- použijte dostatek argumentů, které zákazníkovi prezentujete,
- zjistěte si vše potřebné o této novince na vozidle.

Pro přípravu využijte vystavené vozidlo, prospekty, popř. všechny zdroje, které jsou v autosalonu dostupné.

3. Zkušenosti - přesto, že cvičení je zadáno ústně a zcela překvapivě, účastníci, pokud mají potřebné schopnosti, využívají dostupných prospektů, vystavených vozů. Dokáží se velmi dobře, v krátké době seznámit s novými informacemi a úspěšně je prezentovat „zákazníkovi“. Kandidáti, kteří nejsou technicky zaměřeni, neprojevují takové nadšení nad novým konstrukčním prvkem, ale snaží se úkol plnit. Proto je třeba v AC zařadit i rozhovor na jiné téma, než je technika. I když v tomto cvičení nesledujeme technické znalosti, ale jiné schopnosti.

1.5.2 Skupinové modelové situace

Jsou především zaměřeny na zjištění interpersonálních charakteristik, výkonových charakteristik, tedy zjištění schopnosti týmové spolupráce. I když chápeme prodejce jako samostatnou, aktivní osobnost, přesto na autosalonu musí být týmová spolupráce. Prodejci jsou na sobě závislí při předávání nových informací, plánování a realizaci akcí a bezchybném chodu autosalonu.

a) Skupinová diskuze

1. Popis a zaměření modelové situace – kandidáti ještě před vlastním AC uskutečnili své vlastní „Mystery Shopping“, na AC probíhá skupinová diskuze, také za účasti trenéra–moderátora, který vhodným způsobem diskuzi zahájí. Poté již diskutují samotní účastníci.

Pozorovatelé-hodnotitelé se zaměřují, zda kandidát:

přistupuje k tématu s nadšením a se zaujetím,

používá pozitivní styl vyjadřování,

zaujímá jednoznačný názorový postoj,

dokáže se podívat na dané téma očima zákazníka,

otevřeně vstupuje se svými názory do diskuse,

zajímá se o názory ostatních.

2. Zadání:

ZADÁNÍ

Sehrajte prosím, roli zákazníka, který si chce koupit nový vůz, a pozorujte přitom chování prodejce.

Během návštěvy si prosím, nepišťte žádné poznámky, ani prodejci nesdělujte, že se jedná o Váš průzkum. Chovejte se přirozeně jako běžný zákazník.

Sledujte především:

- Jak autosalon vypadá (okolí, parkoviště, vnitřní prostory)?
- Jak se chová a vystupuje prodejce?
 - Na co se Vás ptal?
 - Jak Vám dával najevo, že Vás poslouchá?
 - Ukázal Vám vůz, který odpovídal Vaším představám?
 - Co následovalo po prezentaci vozu?
- Jaký celkový dojem na Vás prodejce udělal?
- Co udělal dobře tak, že byste si u něj vůz koupil/a?
- Co měl udělat lépe, abyste si u něj vůz koupil/a?
- Doporučil/a byste tohoto prodejce Vašemu známému a proč (proč ne)?

V případě, že nemáte s prodejem vozů žádné vlastní zkušenosti, poslouží Vám tento úkol k získání prvotních informací a představ o činnosti, kterou chcete vykonávat a o pracovní pozici, kterou chcete zastávat.

Vaše poznatky, dojmy, postřehy a zážitky z tohoto fiktivního nákupu nového vozu využijete v rámci Vašich aktivit v průběhu výběrového řízení.

3. Zkušenosti - i když je tato skupinová diskuze, na téma Mystery Shopping, zařazena hned v neformálním úvodu AC bývá velmi intenzivní a živá. Kandidáti mají možnost prodiskutovat vlastní poznatky a zkušenosti. Pro pozorovatele–hodnotitele je velmi vydatným cvičením pro získání prvních informací a postřehů.

b) Typologie zákazníka a vhodná komunikace s ním

1. Popis a zaměření modelové situace – cílem této situace je zaměření na sledování druhu a charakteru interakce s druhými. Sledujeme zde, zda je assessovaný v kontaktování druhých aktivní či naopak spíše vyčkává kontaktu od druhých, kdo jak je aktivní při rozdělávání jednotlivých obrázků, zadání. Jak jsou jednotliví účastníci schopni prosadit svůj názor, najít kompromis, či přijmout názor kolegů. Jak jsou také jednotliví kandidáti orientováni na zákazníka a komunikaci s ním, což jsou ovšem informace již druhotné.

2. Zadání:

ZADÁNÍ

Na přiložených snímcích je zobrazeno několik osob. Představte si, že se jedná o návštěvníky Vašeho autosalonu.

Zadání pro tým:

na základě **Vaší společné přípravy** popište jak s tímto člověkem/lidmi budete komunikovat, např.

- jak začnete rozhovor,
- jaké budete klást otázky,
- jak budete vystupovat,
- jak budete přesvědčovat,
- jak budete argumentovat,
- atd.

K dispozici máte 20 min. na přípravu, 10 min. na prezentaci

3. Zkušenosti - díky tomu, že toto týmové cvičení je zařazeno, jako předposlední aktivita kandidátů, je patrná velká spolupráce kandidátů, kteří se během dne již dostatečně poznali. Zde je patrné, jak jsou kandidáti unaveni, ale přesto se snaží co nejlépe obstát, v prezentaci typu komunikace se zákazníkem, před pozorovateli a hlavně před ostatními kandidáty. Příjemným zpestřením je uvolněná atmosféra a někteří kandidáti již zdomácní na tolik, že se objevují vtípky a velmi veselá nálada.

1.5.3 Psychodiagnostické testy

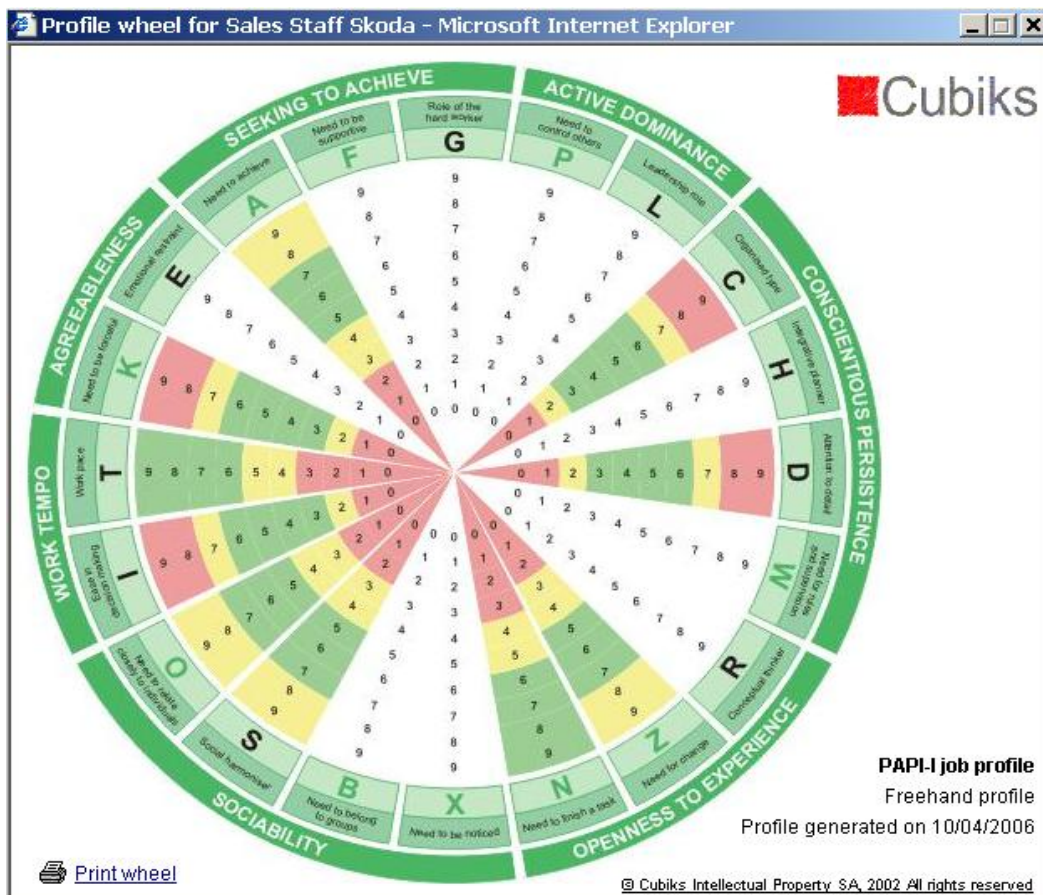
V rámci získání více informací o kandidátech využíváme **psychometrický test PAPI**. Informace/interpretace/výstupy porovnáváme s informacemi již získanými, např. ze životopisu, motivačního dopisu, referencí, osobního pohovoru, atd.

Co je PAPI?

PAPI (Perception and preference inventory – souhrn vnímání a preferencí) je vědecky ověřený osobnostní dotazník, který byl konkrétně navržen pro zjišťování způsobů chování a preferencí vhodných pro dané pracoviště. Byl původně navržen na počátku šedesátých let dvacátého století Maxem Kostickem na katedře průmyslové psychologie na Státní univerzitě v Bostonu v USA. Od té doby byl přizpůsoben jednotlivým kulturám a přeložen do 25 jazyků.

Dotazník PAPI předkládá uchazeči 90 párů tvrzení. Uchazeči bude vyplnění dotazníku trvat asi 15 až 20 minut (časový limit není stanoven). Je to dotazník o vnímání sama sebe, takže lidé jej vyplňují tak, jak se sami vidí. To nemusí vždy odpovídat skutečnosti. Získané údaje je nutno ověřit při individuálním rozhovoru s uchazečem.

Výsledky se zobrazují graficky na koláčovém grafu PAPI s 20 stupnicemi (různými písmeny). Profilem uchazeče je zelená linie.



Celkem je 20 stupnic, z nichž deset představuje *stupnice rolí* (černá písmena) a deset představuje *stupnice potřeb* (zelená písmena). Každá stupnice je označena názvem, písmenem a popisem stupnice.

Stupnice potřeb: vyjadřují *preferenci* chování určitým způsobem. Jsou to stabilní znaky osobnosti a označují, co lidé chtějí; co lidé v zaměstnání hledají.

Stupnice rolí: vyjadřují *vnímání* klíčových aspektů pracovních situací. Tyto stupnice informují o tom, jak lidé smýšlejí o svém chování.

Tento nástroj obsahuje také definovaný profil prodejce a na základě zodpovězení 90 otázek ze strany respondenta/kandidáta získáme poznatky, do jaké míry se projevují v jeho chování vlastnosti/schopnosti/potřeby/vnitřní motivy jako např.:

- sociabilita,
- flexibilita,
- vytrvalost,
- pracovní tempo,
- snaha něčeho dosáhnout,
- vstřícnost,
- aktivní dominance.

V případě prodejce naší značky a jeho profilu, se zaměřujeme především na těchto 10 vlastností a vnitřních potřeb:

- aktivita v navazování vztahu,
- potřeba mít blízký vztah k druhým,
- snadné rozhodování,
- pracovní tempo,
- potřeba prosadit se,
- ambicióznost,
- systém a pořádek,
- pozornost detailu,
- potřeba změny,
- potřeba dokončit úkol.

Výstupy z testu PAPI:

- pro kandidáta - stručný tištěný komentář výsledků testování,
- pro trenéra a vedení firmy - podrobný rozbor výsledků, včetně návrhu doplňujících otázek pro osobní rozhovor s kandidátem, které slouží k ověření výsledků či jejich potvrzení.

Na základě výsledků testu nepřistupujeme k eliminaci či vyřazení konkrétního kandidáta, nýbrž získáváme další množství cenných informací, které můžeme využít v dalším průběhu výběrového řízení, resp. v případě přijetí kandidáta do pracovního poměru i v rámci jeho aktivní činnosti ve firmě a to zejména v oblasti vedení lidí, individuálního přístupu, motivace, apod.

Shrnutí:

Pro přehlednost jednotlivých metod používaných v naší současné praxi uvádím tabulku, kde jsou jednotlivé modelové situace rozděleny podle typu.

Přehled uvedených metod používaných při výběrových AC v naší organizaci	
<i>Individuální modelové situace</i>	<i>Skupinové modelové situace</i>
1. Prezentace	1. Pohovory
a) sebezprezentace	a) Skupinová diskuze na téma Mystery Shopping
b) prezentace značky či firmy	2. Skupinové situace sledující
c) prezentace „Chování člena prodejního týmu“	interpersonální charakteristiky
2. Pohovory	a) Typologie zákazníka a vhodná komunikace s ním
a) individuální interview	
3. Hraní rolí	
a) prodej produktu předem neznámého	
b) prodejní rozhovor u vozidla	
c) první kontakt při jednání mimo autosalon	
d) jednání o uzavření smlouvy	
4. Zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností	
a) nový konstrukční prvek	

1.6 Srovnání teoretických poznatků s naší stávající praxí

Cílem mé bakalářské práce je ověření účinnosti a vhodnosti jednotlivých používaných cvičení, popř. zjištění nových možných cvičení a jejich aplikace do našeho AC. Z odborné literatury jsem zjišťovala jednotlivé modelové situace, se zaměřením na výběr prodejce, tedy se zaměřením na prodejní kompetence.

Proto jsem nejprve srovnávala námi stanovený profil prodejce a modely prodejních kompetencí uvedené v odborné literatuře. Při srovnání jsem zjistila, že se ve většině prodejních kompetencí shodujeme, rozdíl je pouze v odlišném názvosloví.

Dílčí prodejní kompetence podle literatury	Profil prodejce v naší organizaci
Sebereprezentace	<i>Snaha něčeho dosáhnout</i>
Tah na bránu	<i>Otevřenost k učení</i>
Odolnost	<i>Houževnatost pod tlakem</i>
Budování vztahu	<i>Flexibilita</i>
Identifikace	<i>Inovativnost</i>
Zvládání námitek	<i>Naslouchání a empatie</i>
	<i>Prosazování se</i>
	<i>Komunikace</i>

Při AC v naší organizaci **navíc zjišťujeme:**

schopnost, kterou nazýváme: **Inovativnost**- jedná se o přemýšlení vně předem daných parametrů, s cílem najít nová řešení, možnosti a příležitosti, což se může projevat především v těchto oblastech:

- *důraz na zkoumání nových nápadů,*
- *touha po změnách,*
- *snadnost v rozhodování.*

Cílem této schopnosti je zjistit, zdali je kandidát ochoten zkoušet nové věci, je kreativní, rád se učí nové programy, zjišťuje nové postupy a metody.

Po srovnání prodejních kompetencí a profilu prodejce jsem se již zaměřila na srovnání jednotlivých modelových situací, ve kterých je možné tyto prodejní kompetence pozorovat. V tabulce je vždy uvedena prodejní kompetence, modelová situace z literatury a *modelová situace využívaná v naší praxi*.

Prodejní kompetence	Modelová situace uvedená v literatuře	Modelová situace v naší praxi
Sebe prezentace <i>Snaha něčeho dosáhnout</i>	Sebe prezentace Prezentace kolegy Prodej netradičního produktu Biografické interview Prezentace přínosu AC	<i>Sebe prezentace</i> <i>Individuální interview</i>
Tah na bránu <i>Snaha něčeho dosáhnout</i> <i>Prosazování se</i>	Skupinový rozhovor Prodej reálného produktu Získání informací po telefonu	<i>Prezentace „Chování člena prodejního týmu“</i> <i>Prodejní rozhovor u vozidla</i> <i>Jednání o uzavření smlouvy</i>
Odolnost <i>Houževnatost pod tlakem</i> <i>Prosazování se</i>	Sebe prezentace Prezentace přínosu Prezentace přínosu AC	<i>Prodej předem neznámého produktu</i> <i>Jednání o uzavření smlouvy</i>
Budování vztahu <i>Komunikace</i> <i>Naslouchání a empatie</i>	Prodej reálného produktu Odchod ke konkurenci	<i>První kontakt při jednání mimo autosalon</i> <i>Prodejní rozhovor u vozidla</i>
Identifikace <i>Flexibilita</i> <i>Inovativnost</i>	Prezentace radosti a nadšení Prezentace doporučení Prodej reálného produktu	<i>Prezentace naší značky či firmy</i> <i>Prodejní rozhovor u vozidla</i> <i>Nový konstrukční prvek</i>
Zvládání námitek <i>Komunikace</i>	Prezentace doporučení Prodej reálného produktu Prodej nereálného produktu Vysvětlení po telefonu Získání informací po telefonu Prezentace přínosu AC	<i>Prodej předem neznámého produktu</i> <i>Prodejní rozhovor u vozidla</i>
<i>Inovativnost::</i> • <i>důraz na zkoumání nových nápadů</i> • <i>touha po změnách</i>	Gagarin Oranžová 13 měsíc Genetická informace	<i>Nový konstrukční prvek</i> <i>Jednání o uzavření smlouvy</i>

Vzhledem k tomu, že se kandidát na pozici prodejce stane řádným členem prodejního týmu, srovnávám také modelové situace zaměřené na pozorování interpersonálních kompetencí, potřebu patřit do týmu a úspěšně s ním spolupracovat. Přispívat tím k úspěšnému splnění cíle, což je splnění prodejního ročního cíle.

	Modelová situace uvedená v literatuře	Modelová situace v naší praxi
Interpersonální kompetence	Informace Přísluví Vrcholový tým Inzerát	<i>Typologie zákazníka a vhodná komunikace s ním</i> <i>Skupinová diskuze na téma Mystery Shopping</i>
Výkonové charakteristiky	Stavba Kreslení Labyrint Film	
Reakce na stres	Titanic Let balónem	

1.7 Dílčí závěry teoretické části bakalářské práce

V první části mé bakalářské práce jsem zjistila v odborné literatuře modelové situace zaměřené na výběr nového prodejce a tyto srovnala se situacemi, které využíváme v současné praxi v naší organizaci.

Při srovnání jsem zjistila, že v naší praxi máme vhodně zařazeny individuální modelové situace, které nám umožňují dostatečně pozorovat kandidáty v různých situacích a zjistit vhodné prodejní a komunikační kompetence.

Velmi zajímavou prezentací je „Prezentace přínosu AC“, která může dobře plnit zpětnou vazbu pro organizátory AC. Díky této prezentaci můžeme zjistit, jednak které modelové situace byly pro kandidáty náročné nebo jednoduché, jak se kandidáti celkově cítí na našem AC a co by doporučili v AC změnit nebo zařadit nové možnosti, které jsou ve prospěch představení se kandidátů a jejich vlastností, schopností, dovedností a znalostí. A stanou se přínosem pro samotné AC.

Při srovnání skupinových modelových situací ovšem máme rezervy. Nemáme zařazena cvičení na zjištění výkonové charakteristiky a nezjišťujeme dostatečně schopnost zvládnutí stresu ve skupinových modelových situacích.

2. Praktická část bakalářské práce

2.1 Zjišťování vztahu mezi jednotlivými cvičeními v AC a zjištění pracovních výsledků po časovém období 10 měsíců

Během měsíců leden až březen 2008 jsme formou AC, která je podrobně popsána v teoretické části této bakalářské práce, vybrali k našim obchodníkům v ČR celkem 25 nových prodejců. Vzhledem k tomu, že 2 vybraní kandidáti na danou pozici vůbec nenastoupili a další 2 kandidáti odešli ještě ve zkušební době, tedy během prvních třech měsíců, ve svém sledování a hodnocení jsem měla možnost, pracovat s celkovým počtem 21 nových pracovníků.

Tabulka uvádí: křestní jméno „nováčka“, město, ve kterém působí a měsíc nástupu do pracovního poměru u obchodníka v ČR.

Pořadí:	Jméno prodejce:	Oblast působnosti prodejce:	Datum nástupu:
1.	<i>Marián</i>	Přerov	leden 08
2.	<i>Petr 1</i>	Přerov	leden 08
3.	<i>Karla</i>	Brno	leden 08
4.	<i>Jindřich</i>	Šumperk	leden 08
5.	<i>Pavla</i>	Přerov	leden 08
6.	<i>Lubomír</i>	Brno	leden 08
7.	<i>Petr 2</i>	Brno	únor 08
8.	<i>Blanka</i>	Olomouc	únor 08
9.	<i>Miloslav</i>	Šternberk	únor 08
10.	<i>Kristýna</i>	Bruntál	únor 08
11.	<i>Ondřej</i>	Praha	únor 08
12.	<i>Daniel</i>	Ostrava	únor 08
13.	<i>Tomáš</i>	Šumperk	únor 08
14.	<i>Petr 3</i>	Ostrava	únor 08
15.	<i>Adam</i>	Ostrava	únor 08
16.	<i>Ivo</i>	Hodonín	březen 08
17.	<i>Eliška</i>	Mladá Boleslav	březen 08
18.	<i>František</i>	Praha	březen 08
19.	<i>Roman</i>	Praha	březen 08
20.	<i>Pavel</i>	Chomutov	březen 08
21.	<i>Radek</i>	Plzeň	březen 08

V naší firmě se zapracování nových pracovníků, věnujeme velmi intenzivně a to proto, že chceme, aby měli zapracování efektivní a systematické, na druhé straně pak, aby byli schopni co nejdříve začít plnit na ně kladené požadavky.

Naši intenzivní péči o nové pracovníky máme rozdělenou na následující části:

1. *Program Start* – úvodní zapracování na pozici prodejce, přímo na autosalonu u obchodníka, s využitím kombinace e-learningu a osobním přístupem jeho vedoucího a trenéra, délka trvání 1-3 měsíce, tady během zkušební doby.
2. *Základní školení* – obsahuje 4 dvoudenní semináře, které se konají mimo autosalon, ve školicím centru naší značky, doba trvání cca 4 měsíce.
3. *Závěrečný vědomostní test* – ukončení Základního školení pomocí testu, získá „Osvědčení prodejce“.
4. *Motivačně-hodnotící rozhovory s prodejcem* – 2x ročně, popřípadě dle potřeby častěji.

Během tohoto programu, nové prodejce nejen školím na jednotlivých seminářích, ale pravidelně je navštěvuji u obchodníků a sleduji jejich výsledky a to nejen ty prodejní, také výsledky jejich aktivit na seminářích, výsledky v testu aj. A právě těchto výsledků jsem využila pro ověření vhodnosti používaných jednotlivých metod a cvičení při našem AC. Zaměřila jsem se na vztah mezi výsledky používaných cvičení v AC a na:

- a) **výkon funkce během 10 měsíců** = prodejní výsledky, snaha něčeho dosáhnout, houževnatost pod tlakem, prosazování se, komunikace.
- b) **otevřenost k učení a následné vhodné využití získaných poznatků** = aktivita na seminářích, celkový přístup k novým informacím, výsledky testu, flexibilita, inovativnost, naslouchání a empatie.

Potřebné informace a podklady pro ověření, které jsem si stanovila, jako hlavní úkol ve své bakalářské práci, jsem získávala během celého roku 2008, celkové prodejní výsledky za rok 2008 jsem získala v lednu 2009 a získané informace, výsledky a podklady jsem zpracovávala během února a března 2009.

3. Použité metody

Ke zjištění potřebných poznatků jsem při svém výzkumu využívala metodu matematické statistiky.

3.1 Matematická statistika

Hojně jsem využila matematickou statistiku, díky ní jsou výsledky dostatečně konkrétní. Matematickou statistiku jsem aplikovala na jednotlivé kroky během našeho zapracování na pozici nového prodejce, a také na prodejní výsledky, kterých prodejci dosáhli během svých 10 měsíců ve firmě. Je třeba říci, že jsem jednotlivá kritéria úspěšnosti, či dosažení požadovaných výsledků zohlednila tím, že hodnocení prodejci jsou na své pozici krátce a tuto profesi většinou zatím nedělali.

Dalším důležitým pohledem je samotná oblast - teritorium, ve které obchodník, jenž prodejce zaměstnává, působí. Na základě dlouholetých prodejních výsledků víme, jaká prodejní čísla je možné od našich nováčků očekávat. Proto jsou u jednotlivých prodejců požadavky na prodejní výsledky rozdílné, i když se jedná o stejné prodejní období.

3.1.1 Úspěšnost v úvodním zapracování, program Start

K tomuto úvodnímu systematickému zapracování na pozici prodejce, využíváme program „Start“, který jsme vytvořili na základě zjištěných okamžitých potřeb prodejců, při jejich nástupu na nové místo. Díky tomuto systému, se noví prodejci, během jednoho až tří měsíců, seznamují se všemi oblastmi, činnostmi a počítačovými programy, které budou ve své pozici potřebovat a využívat. Při tomto úvodním zapracování, má náš nováček na každý den danou aktivitu, kterou aktivně plní buď zcela sám, nebo za pomoci svého nadřízeného. Celkové zpracování tohoto programu je v délce 1 až 3 měsíce, dle možností a vytížení v nové firmě. Ovšem pokud možno do uplynutí zkušební doby.

Každou jednotlivou splněnou aktivitu zpracovává v PC, toto zpracování je následně jeho vedoucím nebo trenérem oznámkováno. Při známkování používáme známkovací škálu od 1–výborně až po 5–nedostatečně. Přínosem těchto cvičení je nejenom zjištění úrovně zpracování či splnění jednotlivých cvičení, ale možnost využití jeho silných stránek nebo zaměření na zdokonalení či rozšíření dovedností, ve kterých má prodejce ještě rezervy.

Pro celkové zhodnocení úvodního zapracování Start je průměrná známka ze všech cvičení. Pro náš účel *výborné úspěšnosti je maximální známka 2 a možnost pokračovat v zaškolení je maximální známka 3. Nevyhovující a vyřazující známka je 4 – 5.* Po vypracování jednotlivými prodejci bylo dosaženo těchto výsledků:

Pořadí:	Jméno prodejce:	Oblast působnosti prodejce:	Hodnocení zapracování-Start
1.	<i>Marián</i>	Přerov	2
2.	<i>Petr 1</i>	Přerov	1
3.	<i>Karla</i>	Brno	1
4.	<i>Jindřich</i>	Šumperk	1
5.	<i>Pavla</i>	Přerov	2
6.	<i>Lubomír</i>	Brno	1
7.	<i>Petr 2</i>	Brno	2
8.	<i>Blanka</i>	Olomouc	1
9.	<i>Miloslav</i>	Šternberk	3
10.	<i>Kristýna</i>	Bruntál	1
11.	<i>Ondřej</i>	Praha	1
12.	<i>Daniel</i>	Ostrava	3
13.	<i>Tomáš</i>	Šumperk	1
14.	<i>Petr 3</i>	Ostrava	2
15.	<i>Adam</i>	Ostrava	2
16.	<i>Ivo</i>	Hodonín	2
17.	<i>Eliška</i>	Mladá Boleslav	1
18.	<i>František</i>	Praha	2
19.	<i>Roman</i>	Praha	3
20.	<i>Pavel</i>	Chomutov	3
21.	<i>Radek</i>	Plzeň	3
Průměrná známka hodnocení			1,8

Sumarizace výsledků: z uvedených známek v tabulce vyplývá, že:

1. požadované známky: 1 – 2 dosáhlo 16 nových prodejců z celkového počtu 21,
2. průměrnou známku: 3 dosáhlo 5 nových prodejců,
3. nevyhovující známky: 4 – 5 neměl žádný prodejce
4. průměrná známka hodnocení je 1,8.

Závěr tohoto hodnocení je, že všichni prodejci splnili kriteria zapracování programu Start, a všichni mohli postoupit do vzdělávacího programu s názvem Základní školení.

3.1.2 Hodnocení aktivity v Základním školení

Po úspěšném úvodním zapracování Start absolvují prodejci vzdělávací program pod názvem *Základní školení*, které je zaměřeno na jejich zdokonalení na pozici prodejce naší značky. Během 4 seminářů, které se konají vždy po 1 měsíci, v našem vzdělávacím centru, mají prodejci možnost získat nové či rozšiřující informace o našich produktech, o naší konkurenci a automobilové technice. V seminářích prodejci společně s trenéry sestavují fungující a systematický prodejní proces, trénují komunikační a prodejní dovednosti a zabývají se také potřebnou vztahovou inteligencí, která k práci s lidmi neodmyslitelně patří. Mezi jednotlivými semináři je vždy měsíční rozmezí, to proto, aby prodejci mohli v praxi vyzkoušet získané poznatky a na následný seminář vypracovat svou přípravu a zpracovat zadaná cvičení.

Pro zhodnocení úspěšnosti v Základním školení jsem použila jednotlivé známky, za každý seminář a vypočítala celkovou průměrnou známku, jak za každého prodejce, tak celkově. Pro náš účel *výborné úspěšnosti je známka 1-1,5 a možnost složit závěrečný vědomostní test je známka maximálně 2,5.*

Pořadí:	Jméno prodejce:	Hodnocení aktivity ZŠ I.	Hodnocení aktivity ZŠ II.	Hodnocení aktivity ZŠ III.	Hodnocení aktivity ZŠ IV.	Výsledné hodnocení aktivit ZŠ
1.	<i>Marián</i>	2	1	1	2	1,5
2.	<i>Petr 1</i>	1	1	2	2	1,5
3.	<i>Karla</i>	1	1	1	1	1
4.	<i>Jindřich</i>	1	2	1	1	1,25
5.	<i>Pavla</i>	2	2	1	1	1,5
6.	<i>Lubomír</i>	1	1	1	1	1
7.	<i>Petr 2</i>	1	2	1	1	1,25
8.	<i>Blanka</i>	1	3	1	1	1,5
9.	<i>Miloslav</i>	1	2	2	2	1,75
10.	<i>Kristýna</i>	1	1	1	1	1
11.	<i>Ondřej</i>	1	1	1	1	1
12.	<i>Daniel</i>	1	1	2	1	1,25
13.	<i>Tomáš</i>	1	1	2	1	1,25
14.	<i>Petr 3</i>	1	1	1	2	1,25
15.	<i>Adam</i>	1	1	1	1	1
16.	<i>Ivo</i>	1	1	2	2	1,5
17.	<i>Eliška</i>	1	1	1	1	1
18.	<i>František</i>	2	1	1	2	1,5
19.	<i>Roman</i>	1	1	1	2	1,25
20.	<i>Pavel</i>	2	1	1	2	1,5
21.	<i>Radek</i>	1	1	3	2	1,75
Průměrná známka		1,2	1,3	1,3	1,4	1,3

Sumarizace výsledků: z uvedených známek v tabulce vyplývá, že:

1. požadované známky výborné hodnocení 1-1,5 dosáhlo 15 nových prodejců,
2. možnost složit závěrečný vědomostní test, se získanou známkou 2,5 dosáhlo 6 prodejců
3. nevyhovující známky 4–5 neměl žádný prodejce
4. průměrná známka hodnocení je 1,3.

Závěr tohoto hodnocení je, že všichni prodejci splnili kriteria zaškolení v programu Základní školení, a všichni mohli realizovat závěrečný Vědomostní test.

3.1.3 Úspěšnost v závěrečném vědomostním testu po Základním školení

Díky absolvovanému Základnímu školení mají noví prodejci dostatek informací, poznatků a dovedností, aby úspěšně vypracovali závěrečný vědomostní test po Základním školení, a tím mají možnost získat „Osvědčení prodejce“ u naší značky. Test skládají vždy po absolvování Základního školení a po jejich domácí přípravě.

Pro zhodnocení úspěšnosti ve vědomostním testu po Základním školení jsem stanovila potřebnou úspěšnost 90% správných odpovědí= 54, což je 6 možných chybných odpovědí z celkového počtu 60 otázek.

Pořadí:	Jméno prodejce:	Oblast působnosti prodejce:	Úspěšnost - vědomostní test po ZŠ
1.	<i>Marián</i>	Přerov	100%
2.	<i>Petr 1</i>	Přerov	100%
3.	<i>Karla</i>	Brno	94%
4.	<i>Jindřich</i>	Šumperk	98%
5.	<i>Pavla</i>	Přerov	94%
6.	<i>Lubomír</i>	Brno	100%
7.	<i>Petr 2</i>	Brno	98%
8.	<i>Blanka</i>	Olomouc	100%
9.	<i>Miloslav</i>	Šternberk	94%
10.	<i>Kristýna</i>	Bruntál	100%
11.	<i>Ondřej</i>	Praha	100%
12.	<i>Daniel</i>	Ostrava	100%
13.	<i>Tomáš</i>	Šumperk	100%
14.	<i>Petr 3</i>	Ostrava	98%
15.	<i>Adam</i>	Ostrava	100%
16.	<i>Ivo</i>	Hodonín	98%
17.	<i>Eliška</i>	Mladá Boleslav	100%
18.	<i>František</i>	Praha	100%
19.	<i>Roman</i>	Praha	98%
20.	<i>Pavel</i>	Chomutov	100%
21.	<i>Radek</i>	Plzeň	94%
Průměrná úspěšnost v %			96%

Sumarizace výsledků: z uvedené úspěšnosti v tabulce vyplývá, že:

1. potřebné úspěšnosti pro složení testu, minimálně 90%, dosáhlo všech 21 nových prodejců,
2. průměrná úspěšnost složení testu je 96%.

Závěr tohoto hodnocení je, že všichni, námi vybraní prodejci v AC, splnili závěrečný vědomostní test.

3.1.4 Úspěšnost dosažených prodejních výsledků

Velmi významným hodnotícím kritériem, úspěšné volby nových prodejců v AC, jsou samozřejmě prodejní výsledky, o které jde v každé obchodní firmě především. Já jsem hodnotila dosažené prodejní výsledky, vzhledem k plánu, který jsme stanovili individuálně s každým prodejcem a jeho vedoucím prodeje. Jak již bylo zmíněno dříve, s ohledem na oblast, ve které obchodník, který zaměstnává nového prodejce, působí.

Pro zhodnocení úspěšných prodejních výsledků, čili skutečného počtu prodaných vozů ve vztahu k plánu prodeje, jsem stanovila úspěšnost na 85%, tak jak je u nových prodejců, v prvním roce obvyklé.

Poř.:	Jméno prodejce:	Oblast působnosti prodejce:	Datum nástupu:	Plán prodeje 2008:	Skutečné prodeje 2008:	Prod. úspěšnost v %:	Poznámka:
1.	<i>Marián</i>	Přerov	leden 08	40 vozů	36 vozů	90	
2.	<i>Petr 1</i>	Přerov	leden 08	40 vozů	42 vozů	105	velmi aktivní akvizice
3.	<i>Karla</i>	Brno	leden 08	50 vozů	51 vozů	102	
4.	<i>Jindřich</i>	Šumperk	leden 08	30 vozů	28 vozů	93	aktivní akvizice
5.	<i>Pavla</i>	Přerov	leden 08	40 vozů	35 vozů	88	
6.	<i>Lubomír</i>	Brno	leden 08	50 vozů	49 vozů	98	
7.	<i>Petr 2</i>	Brno	únor 08	45 vozů	48 vozů	106	
8.	<i>Blanka</i>	Olomouc	únor 08	35 vozů	37 vozů	106	velmi aktivní akvizice
9.	<i>Miloslav</i>	Šternberk	únor 08	25 vozů	21 vozů	84	
10.	<i>Kristýna</i>	Bruntál	únor 08	25 vozů	23 vozů	92	
11.	<i>Ondřej</i>	Praha	únor 08	45 vozů	48 vozů	106	zaměření na velké firmy
12.	<i>Daniël</i>	Ostrava	únor 08	35 vozů	31 vozů	89	
13.	<i>Tomáš</i>	Šumperk	únor 08	25 vozů	22 vozů	88	
14.	<i>Petr 3</i>	Ostrava	únor 08	35 vozů	33 vozů	94	
15.	<i>Adam</i>	Ostrava	únor 08	35 vozů	31 vozů	89	
16.	<i>Ivo</i>	Hodonín	březen 08	30 vozů	28 vozů	93	
17.	<i>Eliška</i>	Mladá Boleslav	březen 08	30 vozů	29 vozů	97	
18.	<i>František</i>	Praha	březen 08	40 vozů	38 vozů	95	
19.	<i>Roman</i>	Praha	březen 08	40 vozů	41 vozů	103	
20.	<i>Pavel</i>	Chomutov	březen 08	30 vozů	31 vozů	103	
21.	<i>Radek</i>	Plzeň	březen 08	30 vozů	21 vozů	70	
Celková úspěšnost prodeje v roce 2008						95%	

Sumarizace prodejních výsledků: z uvedené úspěšnosti v tabulce vyplývá, že:

1. potřebné úspěšnosti pro splnění prodeje v roce 2008, minimálně 85%, dosáhlo 19 prodejců,
2. potřebné úspěšnosti splnění prodeje v roce 2008, minimálně 85% nedosáhli 2 prodejci,
3. průměrné splnění prodejního cíle je 95%.

3.2 Dílčí závěry praktické části bakalářské práce

Při tvorbě druhé, praktické části mé bakalářské práce, jsem měla možnost sledovat, během více než 10 měsíců, rozvoj, ale hlavně výsledky snažení kandidátů na pozici prodejce, kteří byli vybráni, jako úspěšní účastníci při našich AC.

Celkový souhrn zjištěných poznatků při mém výzkumu

1. Stanovení požadovaných prodejních kompetencí.

Dílčí prodejní kompetence podle literatury	Profil prodejce v naší organizaci
Sebeprezentace	<i>Snaha něčeho dosáhnout</i>
Tah na bránu	<i>Otevřenost k učení</i>
Odolnost	<i>Houževnatost pod tlakem</i>
Budování vztahu	<i>Flexibilita</i>
Identifikace	<i>Inovativnost</i>
Zvládání námitek	<i>Naslouchání a empatie</i>
	<i>Prosazování se</i>
	<i>Komunikace</i>

2. Shromáždění zjištěných výsledků, v závislosti na ověřovaných prodejních kompetencích.

Výsledky sledovaných kritérií – hodnocení a zjišťovaná způsobilost prodejce				
		<i>Požadavky splnilo prodejců</i>	<i>Požadavky nesplnilo prodejců</i>	<i>Ověřovaná způsobilost prodejců</i>
1.	Úspěšnost při úvodním zpracování Start	21	0	- snaha něčeho dosáhnout, - otevřenost k učení, - flexibilita, naslouchání, - prosazování se, inovativnost,
2.	Hodnocení aktivity v Základním školení	21	0	- otevřenost k učení, - snaha něčeho dosáhnout, - naslouchání a empatie, - zvládání námitek, budování vztahu,
3.	Úspěšnost při vědomostním testu	21	0	- snaha něčeho dosáhnout, - touha po osobním úspěchu, - snadnost rozhodování, - odolání tlaku,
4.	Prodejní výsledky plán/skutečnost	19	2	- tah na bránu, zvládání námitek, - zdravé prosazení se, - schopnost empatie, budování vztahu, - zákaznický orientované chování, - komunikační dovednosti, - schopnost dotáhnout úkol do cíle.

Závěr

Problematika výběru vhodných pracovníků, které je věnována moje bakalářská práce, je bezesporu jednou z velmi důležitých částí komplexu lidských zdrojů, a to vedle řízení, rozvoje, odměňování a motivování.

Cílem této práce bylo ověření, zdali námi používané metody, dostatečně předpovídají požadované dovednosti a schopnosti kandidátů AC a jejich následný úspěch, při vykonávání funkce. Toto ověření jsem zjišťovala dvěma způsoby:

1. studiem a následným srovnáním poznatků v odborné literatuře s naší praxí,
2. vlastním výzkumem.

Prvním způsobem bylo studium dostupné odborné literatury, ve které je AC popsáno, a jsou také popsána jednotlivá cvičení, která lze využít. Zjištěné informace o jednotlivých cvičeních, jejich využitelnosti a přínosu jsem srovnala s naší současnou praxí. Při srovnání teoretických poznatků s naší praxí, jsem zjistila, že cvičení zaměřená na individuální aktivity, máme zařazena a využita v dostatečné míře, jak na kvantitu, tak i na kvalitu zjišťovaných prodejních kompetencí.

Přestože máme v současnosti, v této oblasti, dostatek vhodných cvičení, velmi zajímavou a přínosnou je „Prezentace přínosu AC“, která může dobře plnit zpětnou vazbu pro organizátory AC. Díky této prezentaci můžeme zjistit, jednak které modelové situace byly pro kandidáty náročné nebo jednoduché, jak se kandidáti celkově cítí na našem AC a co by doporučili v AC změnit nebo zařadit nové možnosti, které jsou v prospěch představení se kandidátů a jejich vlastností, schopností, dovedností a znalostí. A stanou se přínosem pro samotné AC.

Co se ovšem týká modelových situací zaměřených na sledování interpersonálních kompetencí, sledování výkonové charakteristiky v týmu a týmové reakce na stres, zde máme rezervy. Nepoužíváme tyto jednotlivé metody v takovém počtu a rozsahu, jak je v literatuře uvedeno. Toto zjištění mne vede k okamžité nápravě a zařazení nových týmových cvičení, neboť nový prodejce se vždy stává členem týmu, který se pak společně podílí na výsledném dosažení cíle a také přispívá k týmové atmosféře a týmovému duchu. V této chvíli mohu ihned použít zjištěné metody z literatury, jako jsou: Stavba, Kreslení, Labyrint, Titanic, Let balónem. Což je velmi pozitivní přínos této bakalářské práce pro moji konkrétní praxi.

Při studiu teoretických poznatků vztahujících se k této problematice jsem došla k závěru, že většina výběrových řízení je zaměřena především na zjišťování potřebných kompetencí, tedy na situační přístup. Což ovšem není dostatečný přístup, neboť je třeba také orientovat se na rysový přístup. Abych tuto problematiku přiblížila, spadá sem sledování např. temperamentu, motivace, vitální kapacita, emocionalita, adaptace aj. Např. temperament nemá obsahovou stránku, ale významně ovlivňuje průběh reakce, činnosti. Pro naši praxi to může znamenat, že melancholický, apatický, nervní či sentimentální člověk jistě není vhodným

kandidátem na obchodnickou pozici. Stejně tak není vhodné sestavit prodejní tým jen ze samých flegmatiků nebo cholericů. Což by znamenalo rozpad týmu, buď by tým nedělal výsledky, to v případě samých flegmatiků, anebo by se tým možná dokonce popral, o což by se postarali výbušní a nezvladatelní cholericci. Další rozhodující otázkou při výběru nového pracovníka je motivace. Otázky, jak je uchazeč motivovaný, proč vlastně usiluje o získání dané práce. Tato otázka a její odpověď na ni může být důležitější než otázka, co vše uchazeč umí a zná. Lze to vyjádřit jako trojúhelník pracovního výkonu, jehož základna je tvořena slovy *umím* a *mohu*, vrchol trojúhelníku je vyjádřen *chci*. Na základě těchto informací z odborné literatury mám opět novou výzvu, a to dostatečně se zaměřit při AC na zjišťování nejen dostatečných kompetencí, ale hlavně na charakteristiky kandidátů, a to především na motivaci a temperament člověka.

Druhým způsobem zjištění úspěšnosti metod, byl provedený výzkum. Při hodnocení prodejců v časovém rozmezí 10 měsíců, jsem se zaměřila na vztah mezi jednotlivými, námi používanými metodami a na výkon pozice prodejce. Při praktické části mé práce mne čekala, na rozdíl od teoretické části, poměrně náročná práce v terénu a několik nových organizačních a pracovních změn. Abych měla shromážděné všechny potřebné informace pro zhodnocení a celkové vyhodnocení výzkumu, bylo třeba:

1. zajistit novým prodejcům, které jsme vybrali při AC, instalaci programu Start, do PC, aby mohli během své zkušební doby zpracovat úvodní zapracování na svou novou pozici. Po vypracování úvodního programu Start, u nich ve firmě je navštívit a vypracovaný program vyhodnotit. Vždy jsem s každým prodejcem jeho vypracování prošla a dala jsem mu zpětnou vazbu, popřípadě návrh na jeho zlepšení, samozřejmě pro vhodnou motivaci, dostal každý prodejce poděkování za odvedenou práci a splnění daného úkolu.

2. vypracovat a zavést, po jednotlivých seminářích na Základním školení, nový systém hodnocení jejich aktivity a práce před seminářem, během něho i po semináři (viz Příloha č. 3). Vzhledem k tomu, že naše semináře mají široký profesní záběr, na technických seminářích se podílí i mí kolegové technici, takže jsem musela naučit vhodně a adekvátně hodnotit také kolegy.

3. po uplynutí roku 2008 jsem navštívila všechny nové prodejce, kde jsem měla možnost získat jejich skutečné prodejní výsledky, a tak je porovnat s plánovanými cíly, které jsme si společně s prodejcem a jeho nadřízeným stanovili, po jeho zapracování, tedy po skončení zkušební doby.

Díky těmto novým postupům a změnám jsem mohla uzavřít svůj výzkum, shromáždit všechny potřebné informace, podklady, prodejní výsledky a provést vyhodnocení.

Na základě porovnání teoretických poznatků a získaných statistických údajů jsem zjistila, že námi využívané jednotlivé metody při AC, zaměřené na situační přístup - prodejní kompetence, jsou dostatečné a díky nim můžeme objektivně předvídat, zdali bude, námi vybraný kandidát, vhodný na danou pozici prodejce.

Vzhledem k tomu, že tematika vhodného výběru nových pracovníků patří mezi mé pracovní činnosti, chci se nyní věnovat problematice zjišťování motivace člověka, při výběrovém řízení. Ráda bych zjistila, jak nejlépe rozpoznat skutečnou motivaci kandidáta dělat danou práci, a to i v případě, že nejsem psycholog. Dále chci v praxi ověřit účinnost zjištěné motivace v návaznosti na pracovní výsledky a pracovní úspěchy prodejců.

Resumé

Tato bakalářská práce se zabývá ověřením účinnosti a vhodnosti jednotlivých používaných cvičení, popř. zjištění nových možných cvičení a jejich aplikace do AC, které využíváme v naší organizaci.

Obsahem teoretické části je analýza teoretických metod a cvičení v odborné literatuře. Z dostupné literatury jsem zjišťovala jednotlivé modelové situace, se zaměřením na výběr prodejce, tedy se zaměřením na prodejní kompetence. Nejprve jsem srovnávala námi stanovený profil prodejce a modely prodejních kompetencí, uvedené v odborné literatuře. Při srovnání jsem zjistila, že se ve většině prodejních kompetencí shodujeme, rozdíl je pouze v odlišném názvosloví.

Dále jsem, díky vzájemnému srovnání teoretických poznatků a naší praxe, zjistila, že máme vhodně zařazeny individuální modelové situace, které nám umožňují dostatečně pozorovat kandidáty v různých situacích, a zjistit vhodné prodejní a komunikační kompetence.

Vzhledem k tomu, že se kandidát na pozici prodejce stane řádným členem prodejního týmu, srovnávám také modelové situace zaměřené na pozorování interpersonálních kompetencí, potřebu patřit do týmu a úspěšně s ním spolupracovat. Přispívat tím k úspěšnému splnění cíle, což je splnění prodejního ročního cíle. Při srovnání skupinových modelových situací ovšem máme rezervy. Nemáme zařazena cvičení na zjištění výkonové charakteristiky a nezjišťujeme dostatečně schopnost zvládnání stresu ve skupinových modelových situacích. Díky studiu odborné literatury mám nyní možnost využít zjištěných metod v této oblasti a ihned je aplikovat při AC, které realizujeme v naší organizaci.

Obsahem praktické části je můj vlastní výzkum, s využitím matematické statistiky ověřuji skutečné výsledky prodejců v jejich nové pracovní pozici, během deseti měsíců ve firmě, u obchodníka v České republice. Zaměřuji se na zjištění v oblasti aktivit ve vzdělávání, ve snaze složení vědomostního testu a na prodejní výsledky v prvním roce jejich působnosti, čím si potvrzuji, zdali vybraní prodejci mají sledované a požadované prodejní a komunikační kompetence.

Závěrečná část bakalářské práce shrnuje poznatky jak z části teoretické, tak části praktické a doporučuje vhodná řešení, která je možno ihned aplikovat v mé praxi. Hodnotí celkový přínos práce pro mne, jako pracovníka v oblasti lidských zdrojů a vzdělávání dospělých.

Anotace

Soňa Radovnická, *Výběr pracovníků do prodejního týmu*, bakalářská práce, Brno, 2009

Tato práce pojednává o jedné z metod, které se dnes využívají pro efektivní a přínosný výběr lidí na danou pozici ve firmě. Cílem je ověření účinnosti a vhodnosti jednotlivých používaných cvičení, popř. zjištění nových cvičení a jejich aplikace do AC, které využíváme i v naší organizaci. Srovnala jsem, prezentované jednotlivé metody a cvičení v odborné literatuře a naše metody a využila jsem zjištěných informací a výsledků z výzkumu, kterým jsem se zabývala více než 10 měsíců.

Díky této práci jsem zjistila, že využíváme vhodné a účelné metody a cvičení na zjištění individuálních prodejních a komunikačních kompetencí, ovšem rezervy máme v metodách zaměřených na týmové kompetence a na ověření oblasti motivace a temperamentu. Tyto zjištěné poznatky jsou pro mne osobně výzvou, abychom v praxi využili všech možných zdrojů informací o kandidátovi.

Klíčová slova

Assessment Center - komplexní metoda hodnocení a výběru zaměstnanců, která kombinuje řadu cvičení

Metoda – postup vedoucí k cíli, způsob vědeckého poznávání jevů a faktů

Rysy – relativně stálé vlastnosti člověka, projevující se v jeho chování a jednání

Predikce – předvídaní, předpoklad

Kompetence – způsobilost, jak daný člověk dosahuje požadovaných výsledků

Flexibilita – pružná přizpůsobivost

Annotation

Soňa Radovnická, *HR management to sales team*,
Brno, 2009

This document treatises of one of methods which are using for efficient and profitability HR management in company. Target is to verify effectivity and availability of used excercises, possibly issues of new practises and theirs application to AC which are used in our organisation as well. I compared methods and excercises in speciál bibliography with our methods and I availed informations and issues of research by which I was concerned.

Due this work I found out that we have rational use for methods and excercise for assignment of individual sales and communications competences. But on the other hand we still have reserves in methods focus on teams competences and for verify section of motivation and temperament. These knowledges are my personal challenge for using all possibles sources of informations about new candidate.

Keywords

Assessment Center - complex method for evaluation and HR, which combinates many excercises

Method - process for receive the objective, way of academic knowledge of features and facts

Features - relatively constatly characters of man

Prediction - previson, premise

Competence - qualification how man receive required objectives

Flexibility - adaptability

Seznam použité literatury a prameny

Knihy

1. Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006
2. Hroník, F., *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Era, 2002
3. Hroník, F., *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 2007
4. Vajner, L., *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: GRADA, 2007
5. Kolman, L., *Výběr zaměstnanců*. Praha: LINDE, 2004

Přílohy

Příloha č. 1 Vzor časového plánu a průběhu AC pro kandidáta

Příloha č. 2 Vzor časového plánu a průběhu AC pro hodnotitele

Příloha č. 3 Vzor nového hodnocení prodejce po absolvovaném semináři

Časový plán výběrového řízení – „Den se značkou XY“ dne: 16. 10. 2008

- 09:00 – 09:30** Úvod – neformální začátek AC, **zhodnocení Mystery Shopping**
- 09:30 – 09:45** Seznámení s AC: průběh celého dne, zadání témat a úkolů
- 09:45 – 10:00** **Chování člena prodejního týmu – videonahrávky** – zadání prezentace
- 10:00 – 10:10** Příprava individuální prezentace kandidátů na videonahrávky:
„Chování člena prodejního týmu“, (příprava 10 min+ prezentace 5 min)
- 10:10 – 10:40** **Realizace individuální prezentace – 5 minut/ kandidát**
„1. Chování člena prodejního týmu“
- 10:40 – 11:40** **Realizace individuální prezentace – 10 minut/ kandidát**
„2. Individuální prezentace“
- 11:40 – 12:10** **Realizace a hodnocení obchodního rozhovoru – hraní rolí, 5 minut**
„3. Nabídka a prodej, předem neurčené věci“
- 12:10 – 12:45** **Přestávka**
- 12:45 – 13:50** **Realizace a hodnocení obchodního rozhovoru – hraní rolí, 10 minut**
„4. Rozhovor u vozidla“
- 13:50 – 14:00** **Rozhodnutí komise pro postup 3. kandidátů**
- 14:00 – 14:40** **Týmová práce – 30 minut**
„5. Typologie zákazníka a vhodná komunikace“
- 14:50 – 15:20** **Strukturované interview** s 1. kandidátem + PAPI
- 15:20 – 16:00** **Strukturované interview** s 2. kandidátem + PAPI
- 16:00 – 16:30** **Strukturované interview** s 3. kandidátem + PAPI

Časový plán výběrového řízení – „Den se značkou XY“ dne: 16. 10. 2008

- 09:00 – 09:30** Úvod – neformální začátek AC, **zhodnocení Mystery Shopping**
- 09:30 – 09:45** Seznámení s AC: průběh celého dne, zadání témat a úkolů
- 09:45 – 10:00** **Chování člena prodejního týmu – videonahrávky** – zadání prezentace
- 10:00 – 10:10** Příprava individuální prezentace kandidátů na videonahrávky:
„Chování člena prodejního týmu“, (příprava 10 min+ prezentace 5 min)
- 10:10 – 10:40** **Realizace individuální prezentace – 5 minut/ kandidát**
„1. Chování člena prodejního týmu“, (5x5=25min/5min hodnoc.=30 min)
- 10:40 – 11:40** **Realizace individuální prezentace – 10 minut/ kandidát**
„2. Individuální prezentace“, (10x5=50min/10min hodnoc.=60 min)
- 11:40 – 12:10** **Realizace a hodnocení obchodního rozhovoru - hraní rolí (1)**
„3. Nabídka a prodej, předem neurčené věci“
(5 x5 min=25min+5 min hodnoc.=30 min)
- 12:10 – 12:45** **Přestávka**
- 12:45 – 13:45** **Realizace a hodnocení obchodního rozhovoru - hraní rolí (2)**
„4. Rozhovor u vozidla“ (5 x 10 minut+10 min hodnoc.=60 min)
- 13:45 – 14:00** **Rozhodnutí komise pro postup 3 kandidátů, rozloučení s 2 nepostupujícími kandidáty (Feedback, poděkování 15 minut)**
- 14:00 – 14:40** **Týmová práce – 30 minut**
„5. Typologie zákazníka a vhodná komunikace“ (30 min+10 min hodnoc.)
- 14:50 – 15:20** **Strukturované interview** s 1. kandidátem + PAPI
- 15:20 – 16:00** **Strukturované interview** s 2. kandidátem + PAPI
- 16:00 – 16:30** **Strukturované interview** s 3. kandidátem + PAPI
- 16:30 – 17:00** Závěrečná hodnocení - **výběr vhodného kandidáta na pozici prodejce**

Hodnocení účasti nového prodejce na vzdělávací akci.

a) údaje o prodejci:

Jméno a příjmení prodejce:	XY, osobní číslo: XY	
Obchodník:	Olomouc	Číslo obchodníka:
Zařazení prodejce:	Prodejce NV	
Zaměstnán od:		
Účast na vzdělávacích akcích:	ZŠ I. modul – leden 2008	
Výchozí stav prodejce k datu: Prodejce absolvovala zaškolení Start- hodnocení: 1 Doporučené vzdělávání v oblasti: <ul style="list-style-type: none">- seznámení s jednotlivými produkty a cílovými skupinami zákazníků, technikou a vhodnou argumentací (ZŠ II a III modul)- seznámení s konkurenty našich modelů (ZŠ II modul)- seznámení s metodami a formami OZT (PS III modul)- nutné zdolávání námitek a hlubší seznámení s možnostmi daného obchodníka (ZŠ III modul a PS I-III modul)		

b) hodnocení nového prodejce na semináři:

Název semináře:	ZŠ II. modul
Pověřený trenér:	XY
Datum a místo semináře:	5. - 6. 2. 2008 Blansko

Projevovaná aktivita prodejce během semináře:

(bodové hodnocení - označte křížkem)

pasivní	<	1	2	3	4	5	>	aktivní
			X					

Slovní zhodnocení:

V semináři se prodejce projevovala spíše jako průměrný účastník, nijak se nevyvíkala běžnému standartu.

Pozitivní poznatky:

Je patrná snaha o získání základních poznatků a dovedností pro práci prodejce, je motivována snahou o plnohodnotné zapracování.

Negativní poznatky:

Při prezentaci pro skupinu účastníků na semináři byla z „řeči těla“ patrná větší nervozita oproti ostatním vystoupením. Na druhou stranu prezentace společného úkolu z vlastního místa jí nečinilo potíže.

Ostatní postřehy a doporučení:

Procvičení dovedností neverbální komunikace, vystoupení před plénem.

Datum:

Podpis trenéra: