

JAK SE VYBÍRAJÍ OBCHODNÍ ŘEDITELE

Hynek Choleva, FOCUS MARKETING



Výběr nového obchodního ředitele je pro každou firmu milníkem, nad kterým se vznáší zásadní otázka: „přivede nás ten člověk k růstu nebo do neštěstí?“ Všichni cítí, že je potřeba udělat správné rozhodnutí, jenže jak se k němu dobrat. Co by měl umět obchodní ředitel a jak poznáme, že to opravdu umí?

Kdo vybírá obchodní ředitele

Finální rozhodnutí sice vždy učiní hlava firmy, málokdy to ale udělá bez toho, že by do rozhodovacího procesu zapojila alespoň některé členy topmanagementu. Hlavním smyslem tohoto zapojení bývá zvýšení legitimacy finální volby a snížení rizika chybného rozhodnutí. Aby se riziko chyby snížilo ještě víc, často jsou k výběrovému řízení přizváni externí specialisté. Obvykle to bývají psychologové a specialisté na recruitment z poradenských nebo personálních společností. Zdá se to dobře vymyšlené. Máme zjištěnou objektivitu, tří stupňovou kontrolu a odborné know how. Ale jak je to doopravdy, vybíráme obchodní ředitele skutečně racionálně?

Jak to ve firmách chodí

Nejdříve se na to podívejme s nadhledem a lehkou nadsázkou. Představme si obvyklou situaci assessment centra. Na jedné straně stolu sedí kandidát a na druhé straně stolu sedí typická výběrová sestava. Generální ředitel, HR manažer, finanční ředitel, technický nebo výrobní ředitel a v roli poradce třeba psycholog. Program assessment centra je pečlivě naplánovaný a zdá se chytře vymyšlený. Skládá se z dotazování, testování v modelových situacích a baterie psychodiagnostických testů. Řekněte, mohlo by se tady něco zvrtnout?

A co třeba tohle. Finanční, výrobní a technický ředitel vůbec nevědí, na co by se měli kandidáta ptát. A je úplně jedno, kolika slovy tento fakt budou zakrývat. Problém totiž spočívá v tom, že nemají ani tu nejmenší představu o tom, kde leží výkonnostní křižovatky obchodního ředitele. Obrázek, který si o této práci vytvořili, vznikl pravděpodobně na základě těch několik málo průníků, kde se jejich pracovní agenda

setkávala s agendou obchodního ředitele. Kam tedy budou asi směřovat jejich otázky? S největší pravděpodobností budou chtít zjistit především to, jestli bude tento potenciální nový kolega v budoucnu kooperativní, a jestli nebude ve firmě ohrožovat jejich autoritu a pozici.

Řekneme si tedy, inu dobrá, tito lidé nám k seriózní analýze kandidátových kompetencí asi příliš nepřispějí. Situaci určitě zachrání kvalifikovaný HR manažer. Má za sebou stovky pohovorů s kandidáty, ten bude vědět, jak na to. Vůbec nepochybujeme o tom, že bude zručný. Dokáže kandidáta dostat pod tlak, odhalí rozpory ve výrocích, vyvolá emotivní reakce, odkryje postojová východiska, odhalí některé chybějící kompetence v oblasti obecných manažerských dovedností. Ale jak nám pomůže v analýze dovedností, které jsou specifické pro práci obchodního ředitele? Kolik HR manažerů umí otestovat a posoudit například schopnost obchodního ředitele postavit strategii ústupového pole, vytvořit směnné položky, motivační strategii, obchodní a akční nabídky? Který z nich umí otestovat schopnost vyhledávat a řešit pokusy obchodníků o únik z tlaku na výkon? Možná se takový najde, v praxi se s nimi ale příliš často nese setkáváme.

V hypotetickém poradním týmu nám zbývá už jen psycholog a jeho diagnostické nástroje. Modelové situace jsou zábavné, plné emocí a výstupy z testů mívají tu nesmírně svůdnou podobu barevných grafů. Vypadají vědecky a nezaujatě. Nejčastěji nabízejí pohled do struktury a dynamiky osobnosti, do postojových a etických východisek. Pomohou nám ale tyto testy prověřit již dříve zmíněné specifické kompetence obchodních ředitelů? Asi ne. K tomu účelu nebyly vytvořeny.

V čem je ta potíž

Potřebujeme vědět, jestli kandidát dokáže úspěšně zvládnout specifické výkonnostní křížovanky. Potíž je v tom, že většina posuzovatelů neví, kde se výkonnostní křížovanky obchodních ředitelů nalézají, jak by se mohly v zátěži testovat, a jak by se výkony měly hodnotit. V běžném výběrovém procesu se tak posuzování vhodností kandidátů nejčastěji uskutečňuje na základě sebe-prezentace kandidáta, odhadování zkušeností s ohledem na pracovní historii a testování obecných manažerských schopností (psychodiagnostika a tzv. modelové situace). Tyto nástroje nám ale o stavu specifických dovedností řeknou jen málo nebo dokonce vůbec nic.

A teď přijde to hlavní

Jak bychom měli testovat tyto specifické kompetence obchodních ředitelů? Ačkoli jde o práci vysoce komplexní, je možné ji rozložit až do úrovně výkonnostních křížovatek. Představme si ji třeba jako šňůru s perlami. Co perla, to výkonnostní křížovanka, na které musí manažer podat výkon, prokázat konkrétní kompetenci.

Obchodní ředitelé mají výkonnostních křížovatek na své cestě velmi mnoho, je tedy co zkoumat. Zdá se, že nám nyní už stačí jen identifikovat jednotlivé výkonnostní křížovanky a vytvořit speciální zátěžový test, který by takto izolovanou kompetenci dokázal prověřit. A v tom je právě ten zádrhel. Jen málokdo to umí.

A to je to asi důvod, proč mnoho firem spoléhá i při obsazení takto důležité pozice více na slova, pocity a psychodiagnostiku osobnosti, než na testy specifických a jednotlivých kompetencí.

Na okraj, ale přesto

Firmy obvykle rády vítají kandidáty, kteří se mohou prokázat dlouholetou praxí na stejné pozici, nejlépe ve stejném tržním segmentu. Vycházejí přitom z logického předpokladu, že takový kandidát už prokázal své schopnosti tím nejlepším způsobem, tedy úspěchem v reálném životě. Na základě našich zkušeností s testováním jednotlivých kompetencí musíme ale konstatovat, že se tento kvalifikační předpoklad ve valné většině případů nepotvrzuje.

Když se nad tím zamyslíme

Firmy investují do vyhledání a výběru obchodního ředitele velké prostředky. Přesto až příliš často při rozhodování spoléhají na intuici než na rozum. K rozhodování bývají často přizýváni lidé, kteří nemohou kompetence obchodního ředitele posoudit. Nevědí

totiž, jaké jsou jejich výkonnostní křížovanky a nemají ani nástroje, kterými by mohli jednotlivé kompetence prověřovat. Posuzovatelé mívají sklon nadhodnocovat vypovídací hodnotu profesní historie kandidátů. Zátěžové a diagnostické testy bývají daleko víc zaměřené na osobnost kandidáta, než na jeho řídicí a obchodní kompetence.

Když se malá firma při výběru obchodního ředitele splete, obvykle svou chybu napraví až za osm měsíců až dvanáct měsíců. Výkon obchodního týmu tak poklesne až na období jednoho a půl roku. Když se takto zmýlí velká společnost, na kterou tržní tlak a vnitrofiremní mechanismy nedolehnut tak rychle, je pravděpodobné, že oslabí obchodní výkon až na dobu tří let.

autor článku
Mgr. Hynek Choleva

školitel, specialista na vývoj řídicích strategií

FOCUS MARKETING

POZORUHODNÉ

„Všimli jste si, co se stane, když spojíte do jedné pozice obchodního a marketingového ředitele? Do tří měsíců vaše marketingové aktivity téměř vymizí. Důvod: prodejní výkony jsou pro firmu životně důležité a jsou proto upřednostňovány. Dříve nebo později role obchodního ředitele pohltí roli marketéra. Ne trochu, úplně.“