



MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Ekonomicko-správní fakulta + Filozofická fakulta

studijní obor: *Management v kultuře*

předmět: *Personální management*

student: **Matteo Difumato**

učo: 398655

Individuální práce

Jak neorganizovat výběrové řízení

Vyučující: Bc. Ing. Viktor Kulhavý, Ph.D., MSLS

podzim 2012

Jak neorganizovat výběrové řízení

Asi před rokem jsem ve snaze najít uspokojivou brigádu s vidinou ukořistění přivýdělku narazil na tento inzerát:

OPERÁTOR CALL CENTRA - PRAXE V KOMUNIKACI A OBCHODU

Praxe v oblasti komunikace a obchodu, příspěvek na dopravu, neomezené bonusové složky, proplacené zaškolení a přestávky, motivační soutěže, moderní pracoviště, profesionální přístup..¹

Pracoval jsem kdysi na pozici telefonního operátora se znalostí cizích jazyků pro takové společnosti jako je ČSA nebo GE Money Bank. Proto je pro mě jakékoli přistoupení na nestandardní podmínky v pracovním procesu tak trochu krokem zpátky. Byl jsem však zvědavý, jak v oblasti telemarketingu pracuje tato společnost a jaké nabízí výhody či jak má uspořádaný pracovní běh. Zavolaal jsem na uvedené telefonní číslo a byl jsem překvapen, že mě k pohovoru na nejbližší termín pozvali s velkou samozřejmostí, aniž bych zasílal životopis (na stránkách sice nabádají k zaslání strukturovaného životopisu, který blíže nespecifikují, avšak ve finále ho po mně nikdo nechtěl). Při schůzce jsem totiž pochopil, že výběrová řízení pořádají velice často a že berou téměř kohokoli, kdo je schopen přistoupit na jejich nekalé prodejní techniky, aniž by měli na uchazeče nějaká specifická kritéria.

Záměrně nebudu společnost jmenovat, ale dodám, že kromě výše uvedeného nabízeli ještě tohle:

Co u nás získáte?

- odměna při nástupu přes 70 Kč/hod
- po zácvičku neomezené výkonnostní prémie!
- mimořádná ohodnocení a docházkové prémie + za každých 20 netto hodin 300Kč!

¹ Inzerát uveřejněný [online] na <http://mediaservis.jobs.cz/pd/481428679?&brand=g2&exportRCM=25891484&trackingBrand=www.mediaservis.cz&rps=186&ep=>

- po zapracování postupné navyšování základní mzdy
- příspěvek na dopravu (nad 30 km dojíždění)

Co dalšího Vám spolupráce s naší společností přinese?

- *JISTOTU VÝDĚLKU po celý rok*
- *FLEXIBILITU - možnost volitelnosti směn dle Vašich představ (4, 6, 8 hod; ranní, odpolední, večerní i víkendové směny..)*
- *práci v BRNĚ – jsme snadno dostupní*
- *MOTIVAČNÍ PROGRAMY – např. soutěže o hodnotné ceny a firemní párty*
- *KARIERNÍ RŮST - vychováváme si své vedoucí pracovníky*
- *PRÁCI NA ZAJÍMAVÝCH PROJEKTECH – poskytujeme servis zákazníkům významných českých i zahraničních firem²*

Po ověření těchto skutečností in persona na samotném výběrovém řízení jsem zjistil, že požadavky, náplň práce a uvedené zaměstnanecké výhody jsou v rozporu s uvedenými skutečnostmi, resp. tak, jak uvádí Josef Koubek v knize "Řízení lidských zdrojů", kterou jsem si přečetl posléze³. Stejně tak se jedná o nedůvěryhodnost firmy (špatně zvolený personální marketing⁴) a nezdravý výběr pracovníků svědčí o porušování politiky hraničící s diskriminací (stejně tak se týká pracovních podmínek).

Konkrétně po absolvování výběrového řízení uvedu, že prémie, motivační odměny, variabilní a výkonnostní složky (mimo to, že se nejedná o astronomické sumy – a to třebaže je nám tvrzeno, že prémie jsou neomezené) jsou při samotné práci vydělávány velice těžko a pod obrovským pracovním nátlakem ze strany vedení, které pod vlaječkou mírumilovného týmu jednotlivé podřízené šikanuje a pomocí finančních a jiných represí demotivuje (viz problematika bossingu či mobbingu).

K uvedenému kariérnímu růstu a "práci na zajímavých projektech" dodám, že telefonní a prodejně zaměřené obtěžování hraničící s omezováním osobní svobody, neoprávněným sběrem dat či stalkingem je pro zaměstnance natolik demotivující a psychicky

² Inzerát uveřejněný [online] idem

³ KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 9788072611683, str. 151-152

⁴ KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 9788072611683, str. 160

vyčerpávající, že opravdu málokdo se vypracuje s výbornými obchodními výsledky na vedoucí pozici. Stejně tak je tedy informace o oněch zajímavých projektech značně zkreslená a v určitých lidech může dokonce vyvolávat nechuť či nevoli. Komu se dnes líbí, že ho po telefonu někdo obtěžuje a nabízí mu ultralehké ponožky nebo pojištění? Samotní pracovníci se tak musí setkávat s neustálým odmítáním, které nezachrání ani oblíbené školení "zvládnání námitek".

Avšak nyní již k samotnému výběrovému řízení. Formou jakoby nezávazného seznamovacího kroužku v kombinaci s briefingem a modelovými situacemi jsem narazil na další, víceméně nepodstatnou věc: co je myšleno moderním pracovním prostředím? Kukaně či open spaces vybavené monitory? Kromě vzájemně projevovaných antipatií a střetu nejrozličnějších individuů ze všech koutů světa a s rozdílnými zkušenostmi jsem totiž nenarazil na nic, co by mě překvapilo či uchvátilo. Chybělo mi například také občerstvení v podobě fontán na vodu či možnost vypít kávy, v tomhle případě alespoň zakoupené z chybějícího kavomatu. Poněkud neformální pracovní prostředí sice tak trochu svědčilo o uvolněné pracovní morálce či příjemném kolektivu, které jsou však vykoupené až samotným nástupem do firmy, kde pak každý dělá především na sebe a za sebe.

Pohovořím zde také o potřebném uznání v práci, které by se mělo dotýkat uchazečů již při samotném výběrovém řízení. Jean Pierre Brun ve svém článku "La reconnaissance au travail"⁵ uvádí, že komplimenty a ohodnocení (jak materiální, tak nemateriální, např. slovní) patří k nezastupitelným hodnotám svědčícím o kvalitě firmy. Pakliže výběrový tandem, zastupovaný dvěma slečnami, pomalu ani nevěděl, kdo všechno na výběrové řízení dorazil, jak se jmenuje či jaké má dosavadní pracovní či studijní zkušenosti, znamená to, že si svých budoucích kolegů neváží a je jim v podstatě jedno, s kým budou spolupracovat. A pakliže bylo výběrové řízení plejádou ztroskotaných a zoufalých jedinců hledajících jakýkoli přivýdělek či vzájemným předhazováním se jednotlivých uchazečů při představování, kdo je vlastně lepší a kdo toho má více za sebou s notnou absencí pokory, pak je to jen bezvýznamné přemílání kytů bez většího přesahu a bez

⁵ BRUN, Jean Pierre: Profesor managementu a vedoucí manažerské sekce zdraví a bezpečnosti při práci na univerzitě v Lavalu, Québec, Kanada. Publikoval "*Sedm chybějících aspektů v managementu*", Les Éditions transcontinentales, 2008. Článek "*La reconnaissance au travail*" (Uznání v práci) dostupný [online] na http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html v odborném internetovém časopiseckém zdroji "Les sciences humaines", 2012.

možnosti navázat dobré budoucí a nutně vyžadované kolegiální vztahy (o uznání v práci tady již samozřejmě nemůže být řeč, protože uchazeči se v budoucnu budou přebíjet snad jen tím, kdo má za ten který den více objednávek).

Další uznávaný teoretik Roberto Zavalloni ve své knize "La libertà personale"⁶ hovoří o dalším nezastupitelném faktoru, a tou je osobní svoboda (v práci - konkrétně v psychologii lidského řízení). Pakliže je však ona osobní svoboda (nejen z pozice řídicích) nahrazena individualismem, kde je alespoň částečný kolektivismus a společná práce na projektu uvedena do pozadí, není šance, aby firma prosperovala.

K špatné organizaci výběrového řízení dodám, že ačkoli jsem se snažil chovat asertivně (názory zde uvedené mohou svědčit o opaku), nikdo mi již po samotné selekci nezavolal ani nenapsal e-mail, jestli tedy do práce mám nastoupit či nikoli. Znovu cituji pana Koubka, který píše, že výběrové řízení je oboustranná záležitost – nepotřebuje jen zaměstnavatel, ale také budoucí zaměstnanec; stejně tak i zaměstnanec si vybírá své budoucí zaměstnání a čeká odpovídající ohodnocení či uznání, nikoli střet zájmů, což patří do politiky a zdravých zásad výběru pracovníků⁷.

Na závěr dodám, že firma ani nenabízí rozvoj a vzdělávání jednotlivých pracovníků tak, jak by si to erudovaní lidé dokázali představit např. v knize "Rozvoj a vzdělávání pracovníků" od Františka Hroníka⁸. Firma nabízí pouze zaškolení na jednotlivé prodejní projekty (tedy kusé informace o parametrech produktů), nikoli už jednotlivé komunikační a prodejní dovednosti (až na zmíněný a velmi "oblíbený" program zvládnání námitek).

Stejně tak ve vsí účtě dámy pověřené výběrem postrádaly potřebné manažerské a organizační chování, které popisuje např. Václav Cejthamr a Jiří Dědina⁹. Měly by totiž jít svým jednáním ostatním příkladem. Jejich autority mimo jiné působily příliš formálně.¹⁰

⁶ ZAVALLONI, Roberto: *La libertà personale: psicologia della condotta umana*. Milano: Società editrice Vita e pensiero, 1965. ISBN chybí.

⁷ KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 9788072611683, str. 184

⁸ HRONÍK, František: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 9788024714578

⁹ CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří: *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 9788024733487

¹⁰ REKTOŘÍK, Jaroslav: *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 187 s. ISBN 9788086929255, str. 160

Musím říct, že jsem vlastně rád, že mě již firma nekontaktovala. Nedokážu si totiž absolutně představit, že bych v takovéto non-organizaci pracoval.

Literární a on-line zdroje:

BRUN, Jean Pierre: *"La reconnaissance au travail"* (Uznání v práci), dostupné [online] na http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html v odborném internetovém časopiseckém zdroji "Les sciences humaines", 2012.

CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří: *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 9788024733487

HRONÍK, František: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 9788024714578

Inzerát uveřejněný [online] na

<http://mediaservis.jobs.cz/pd/481428679?&brand=g2&exportRCM=25891484&trackingBrand=www.mediaservis.cz&rps=186&ep=>

KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 9788072611683, str. 151-152, str. 160 a str. 184

REKTOŘÍK, Jaroslav: *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 187 s. ISBN 9788086929255, str. 160

ZAVALLONI, Roberto: *La libertà personale: psicologia della condotta umana*. Milano: Società editrice Vita e pensiero, 1965. ISBN chybí.