

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2012 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Petra Pupíková

**Specifika přijímacích pohovorů v personální agentuře
FALA, s.r.o.**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Martin Beňo

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2012 - 2013

BACHELOR THESIS

Petra Pupíková

**The specifics of job interviews in personnel agency
FALA, s.r.o.**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Martin Beňo

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Kralupech nad Vltavou dne 12. března 2013

Petra Pupíková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce Mgr. M. Beňovi za cenné rady, podněty a připomínky ke zpracování bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce zabývá specifiky výběrových pohovorů v personální agentuře FALA, s.r.o. Rozebírá činnost personálních agentur, výhody a nevýhody jejich využití, zabývá se procesem výběru vhodného kandidáta. Dále tato bakalářská práce popisuje specifika přijímacích pohovorů, popisuje druhy pohovorů, jejich výhody a nevýhody, dále se zabývá tím, jak se na pohovor připravit jak z pohledu konzultanta, tak z pohledu uchazeče o zaměstnání. V neposlední řadě rozebírá nejčastější chyby při vedení přijímacích pohovorů. Poslední kapitola je věnována neverbální komunikaci, která je z pohledu přijímacích pohovorů velmi důležitá. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části bakalářské práce, která analyzuje specifika přijímacích pohovorů v konkrétní personální agentuře.

Klíčové pojmy

Klienti personální agentury, konzultant, neverbální komunikace, percepční stereotypy, personální agentura, popis pracovního místa, pozorování, proces výběru vhodného kandidáta, přijímací pohovory, uchazeči o zaměstnání.

Annotation

Bachelor thesis deals with the specifics of selection interviews in personnel agency FALA s.r.o. It analyzes the activity of personnel agencies, advantages and disadvantages of their use, deals with the process of selecting a suitable candidate. This thesis describes the specifics of job interviews, describes the types of interviews, their advantages and disadvantages, discusses how to be prepared for an interview from the perspective of the consultant and the candidate also. Furthermore, discusses the most common mistakes during conducting job interviews. The last chapter is devoted to non-verbal communication, which is very important for job interviews. Theoretical knowledge is applied in the practical part of the thesis, which analyzes the specifics of job interviews in a particular personnel agency.

Key words

Clients of recruitment agency, consultant, employment agency, job description, job interview, job seekers, nonverbal communication, observation, perception stereotypes, the process of selecting a suitable candidate.

OBSAH

ÚVOD	9
1 PERSONÁLNÍ AGENTURA	10
1.1 Klienti personální agentury.....	11
1.2 Konzultanti personální agentury.....	12
1.3 Proces výběru vhodného kandidáta	13
1.4 Výhody a nevýhody personálních agentur	17
2 PERSONÁLNÍ AGENTURA FALA	19
2.1 Organizační struktura	20
2.2 Poskytované služby.....	20
3 PŘIJÍMACÍ POHOVOR	22
3.1 Výhody a nevýhody přijímacích pohovorů	23
3.2 Druhy přijímacích pohovorů	24
3.3 Příprava na přijímací pohovor	26
3.4 Průběh přijímacího pohovoru	28
3.5 Chyby při vedení výběrového pohovoru.....	29
4 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	33
4.1 Druhy neverbální komunikace	35
4.2 Komunikace úpravou zevnějšku	40
4.3 Projevy nervozity	40
5 ANALÝZA VÝBĚROVÝCH POHOVORŮ	42
5.1 Vymezení výzkumného cíle	42
5.2 Výzkumná metodika	42
5.3 Výzkumný vzorek	42
5.4 Průběh pohovoru v agentuře FALA.....	43
5.5 Popis pracovního místa – asistentka personálního oddělení.....	44
5.5.1 Kandidát č. 1 – slečna Vlad'ka	45
5.5.2 Kandidát č. 2 – paní Helena	48

5.6 Popis pracovního místa – obchodní zástupce pro firmu zabývající se prodejem kuchyňských spotřebičů.....	51
5.6.1 Kandidát č. 1 – pan Roman	52
5.6.2 Kandidát č. 2 – pan Jaroslav	55
5.7 Popis pracovního místa – prodavač/ka v obchodě s módním oblečením	58
5.7.1 Kandidát č. 1 – paní Miroslava	59
5.7.2 Kandidát č. 2 – pan Pavel.....	61
6 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT	64
6.1 Porovnání kandidátů – asistent/ka personálního oddělení	64
6.2 Porovnání kandidátů – obchodní zástupce	65
6.3 Porovnání kandidátů – prodavač/ka v obchodě s módním oblečením	65
6.4 Doporučení pro agenturu, uchazeče a klienty.....	66
ZÁVĚR.....	67
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	69
SEZNAM TABULEK	71
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

V dnešní době, kdy je v České republice znatelná vysoká nezaměstnanost, jsou přijímací pohovory hodně diskutovaným tématem.

Důvodem pro výběr tématu pro zpracování bakalářské práce byla předešlá zkušenost autorky s pohovory v personální agentuře. Autorka měla možnost být součástí přijímacích pohovorů v konkrétní personální agentuře. Tato personální agentura poskytuje i další služby, ale recruitment je jedna z klíčových služeb, které nabízí.

Tato práce si klade za cíl seznámit čtenáře s prací konkrétní personální agentury a jednotlivých konzultantů a především s vedením přijímacích pohovorů.

Práce bude koncipována na základě dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část se bude zabývat stručným vymezením obsahu práce personální agentury, tedy kdo jsou konzultanti personální agentury, jaký jejich obsah práce, kdo jsou klienti personální agentury a jaké jsou největší výhody a nevýhody využití personálních agentur. Dále se bude zabývat způsobem výběru uchazečů. Druhá kapitola bude zaměřená na klíčové informace o personální agentuře FALA, s.r.o., na její činnost, organizační strukturu a na služby, které poskytuje. Třetí kapitola se bude věnovat přijímacím pohovorům. Co jsou to přijímací pohovory, jaké jsou druhy pohovorů, jaké jsou výhody a nevýhody využití metody přijímacího pohovoru, a nakonec také bude popisovat nejčastější chyby při vedení přijímacích pohovorů. Poslední kapitolu bude autorka věnovat neverbální komunikaci, která je z hlediska pohovorů velmi důležitá.

Empirická část bude založena na principu přímého pozorování s využitím záznamového archu, kdy autorka bude sledovat konzultanty personální agentury při vedení pohovorů s uchazeči o zaměstnání. V závěru empirické části bakalářské práce budou vymezeny návrhy a doporučení pro budoucí uchazeče o práci, pro zaměstnance agentury a také pro klienty personální agentury.

Bakalářská práce bude vycházet z dostupných zdrojů z oblastí řízení lidských zdrojů, psychologie, sociologie a managementu.

1 PERSONÁLNÍ AGENTURA

„Personální agentury se velmi zjednodušeně řečeno zabývají zprostředkováním zaměstnání a dalšími službami v oblasti lidských zdrojů. První pravidlo, týkající se činnosti personálních agentur, zní, že všechny pracují pro zaměstnavatele, tedy pro portfolio svých klientů a ne pro uchazeče o zaměstnání. Vyhledávají pro firmy nejvhodnější kandidáty na nabízené pozice a ty skutečně dobré personální společnosti také ručí za jejich kvalitu.“¹

Personální agentury jsou zprostředkovatelnou práce. Jsou vhodné pro uchazeče, kteří nemohou delší dobu sehnat práci. A dále pro firmy, které potřebují rychle a bez práce sehnat vhodného kandidáta pro volnou pozici. Personální konzultanti poskytnou uchazeči zpětnou vazbu a podpoří ho při hledání zaměstnání.

„Personální agentury jsou instituce, kde se soustředí uchazeči o zaměstnání i požadavky zaměstnavatelů. Proto by se uchazeč měl obracet nejen na potencionální zaměstnavatele, ale i na personální agentury. A nejlépe na několik personálních agentur najednou.“²

„Personální agentura nefunguje stejným způsobem jako Úřad práce, který je státní zprostředkovatelnou práce. Personální agentura inzeruje pracovní nabídky - volné pracovní pozice, na které vybírá vhodné kandidáty podle požadavků svých klientů.“³

¹ Výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou z pohledu uchazeče o práci. [online]. [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-13468030-vyhody-a-nevyhody-spoluprace-s-personalni-agenturou-z-pohledu-uchazece-o-praci>

² HRONÍK, František a kolektiv autorů, *Jak najít zaměstnání*. Brno: Motiv Press, 2009. s. 20. ISBN 978-80-904-333-7

³ *Jak funguje personální agentura*. [online]. [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentura-jak-funguje.php>

Podle zákona o zaměstnanosti⁴ agentury práce mohou provádět zprostředkování zaměstnání na území České republiky nebo z území České republiky do zahraničí a ze zahraničí na území České republiky. Dále musí agentury práce zažádat o povolení ke zprostředkování zaměstnání.

Podle Pietrasové⁵ na trhu práce existují tři druhy personálních agentur, členěných dle velikosti:

- Malé firmy
- Firmy střední velikosti
- Velké mezinárodní firmy

1.1 KLIENTI PERSONÁLNÍ AGENTURY

Práce personálních agentur spočívá v tom, že se její zaměstnanci, tedy konzultanti personální agentury snaží najít v určitém čase nejvhodnějšího kandidáta na pracovní pozici. Tuto pracovní pozici jim zadá jejich klient, tedy firma, která hledá vhodného kandidáta. Klientem může být každá firma, která chce obsadit volné pracovní místo.

Tyto firmy oslovují personální agentury hlavně v těch situacích, kdy je tíží čas. Pokud přenechají hledání vhodného pracovníka agentuře, v jejich firmě tak pracovníci personálního oddělení budou mít více času na ostatní práci, která je v těchto chvílích důležitější.

Personalisté ve firmě klienta pouze připraví popis pracovní pozice, kterou se snaží obsadit. Tento dokument zašlou do agentury a další kroky přenechají na konzultantech.

⁴ ČESKO. Zákon č. 435 ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: Sběrka zákonů České republiky. § 14-66 2004. Dostupný z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/>

⁵ PIETRASOVÁ, V. *Jak dobře vybrat personální agenturu?* [online]. 31. 10. 2012. [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.personalniagentury.cz/clanek/3-jak-dobre-vybrat-personalni-agenturu/>

Pokud konzultant personální agentury najde vhodného kandidáta, který vyhovuje všem požadavkům klienta a klient tohoto uchazeče zaměstná, náleží personální agentuře provize za zprostředkování zaměstnání. Uchazeč personální agentuře nikdy nic neplatí.

1.2 KONZULTANTI PERSONÁLNÍ AGENTURY

Konzultanti personálních agentur jsou profesionální pracovníci s bohatými zkušenostmi v oboru. Aby byly služby personální agentury kvalitní, každý konzultant či skupina konzultantů by se měly zabývat určitým oborem a ne všemi obory najednou. Takto je tomu i v personální agentuře FALA. Konzultant tak má větší šanci, že najde toho nejvhodnějšího kandidáta na obsazovanou pracovní pozici.

Podle webového serveru personalniagentury.cz⁶ by kvalitní konzultant měl:

- jednat transparentně, solidně a být s klientem a neustále v kontaktu,
- dodat smlouvu, která je lehce pochopitelná, jasně formulovaná,
- být schopen vysvětlit celý proces vyhledávání uchazečů,
- průběžně informovat klienta o stavu a úspěšnosti vyhledávání,
- v případě potřeby pomoci klientovi s vytvořením analýzy pracovního místa, případně i se mzdovým ohodnocením,
- dodržovat pravidla, na kterých se společně dohodli,
- nezasílat uchazeče, kteří nesplňují požadavky klienta na obsazované pracovní místo,
- udělat pro klienta celkový servis, který zahrnuje inzerci pracovního místa, vyhledávání ve všech svých zdrojích externích i interních, vytřídění přihlášených uchazečů, provedení prvního kola výběrového řízení, ve kterém z pozvaných uchazečů vybere jen ty, které se rozhodne doporučit k osobní schůzce,
- být schopen klientovi ke každému kandidátovi dodat také své hodnocení a poznatky, které zjistí při prvním kole výběrového řízení,
- nepožadovat dopředu žádné platby, odměnu by si měl konzultant nárokovat až po úspěšném obsazení pracovního místa.

⁶ PIETRASOVÁ, V. Jak dobře vybrat personální agenturu. [online]. 31. 10. 2012. [cit. 2013-02-16].

Dostupné z: <http://www.personalniagentury.cz/clanek/3-jak-dobre-vybrat-personalni-agenturu/>

1.3 PROCES VÝBĚRU VHODNÉHO KANDIDÁTA

Proces výběru vhodného kandidáta je ve všech agenturách stejný. Nejprve si konzultant musí sehnat klienty, se kterými bude do budoucna spolupracovat. Poté klient zašle konzultantovi specifikaci pracovního místa, které chce obsadit. Podle této specifikace konzultant hledá toho nejvhodnějšího kandidáta. Nejprve konzultant nastuduje všechny dokumenty od uchazeče, a pokud bude vyhovovat požadavkům pracovního místa, konzultant ho pozve na první kolo výběrového řízení do agentury, během něhož s ním provede přijímací pohovor. Na základě tohoto pohovoru se konzultant rozhodne, zda uchazeče pošle na přijímací pohovor do firmy, nebo zda je pro tuto pozici nevyhovující.

„Existují dva způsoby, jak může konzultant získat nové zákazníky. Buď je to sama firma, která osloví agenturu s tím, že potřebuje obsadit volné pracovní místo. Nebo je to konzultant, který provádí akvizice, tedy sám si shání nové firmy, se kterými bude později spolupracovat.“

Pokud je spolupráce uzavřena a firma má potřebu obsazení pracovního místa, tak personální agentura na základě popisu pracovního místa vyhotoví inzerát, který uveřejní hned na několika serverech.“⁷

„První kontakt mezi uchazečem a personální agenturou může nastat několika způsoby:

- *Kandidát kontaktuje přímo personální agenturu na základě doporučení nebo vyhledání na internetu a zašle jí své materiály - životopis a průvodní dopis.*
- *Kandidát reaguje na konkrétní pracovní nabídky na pracovním serveru nebo v tisku.*
- *Personální agentura kontaktuje kandidáta na základě doporučení jiných osob a nabídne mu pracovní nabídku klienta.*

V případě, že kandidát reaguje na nabídku personální agentury, a souhlasí s uložením osobních dat, jsou data kandidáta vložena do databáze uchazečů personální agentury.“⁸

⁷ PUPÍKOVÁ, Absolventská práce: Analýza procesu výběru uchazečů v personální agentuře FALA, s.r.o. Praha: Vyšší odborná škola potravinářských technologií a SPŠPT, 2011. s. 24.

⁸ *Jak funguje personální agentura?* [online]. [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentura-jak-funguje.php>

Dalším způsobem uzavření spolupráce mezi agenturou a klientem je možnost, že si agentura vhodného kandidáta vyhledá na internetu sama. Dnes již existuje mnoho serverů, kde se zájemci o práci mohou zaregistrovat a čekají, až se jim zaměstnavatel, respektive personální agentura ozve sama. Poslední způsob vzniku spolupráce mezi kandidátem a agenturou je, že si agentura vhodného kandidáta vyhledá ve své vlastní databázi.

„Konzultant ovšem nečeká jen na případné zájemce, kteří se přihlásí na základě inzerátu. Neboť zadá své asistentce, ať se sama porozhlédne na různých internetových serverech a také v interní databázi firmy. Při troše štěstí se pár jedinců, co vyhovují daným kritériím, objeví.

Agentura využívá hned několik způsobů, jak najít ty nejlepší kandidáty na danou pozici. Jde o využívání interní databáze uchazečů o zaměstnání, zveřejňování volných pracovních míst na internetových stránkách, vedení výběrového pohovoru a hodnocení pohovoru. Většinou tyto způsoby agentura používá všechny najednou.“⁹

Interní databáze uchazečů o zaměstnání

Personální agentury mají ve svém interním systému tzv. databázi uchazečů o zaměstnání. Tato databáze obsahuje informace o všech uchazečích, kteří kdy prošli agenturou. Nezáleží na tom, zda byli vybráni, či nikoliv. Do této databáze se přepisují údaje z životopisu daného kandidáta. Na konci každého životopisu je shrnuté hodnocení pohovoru v agentuře, pokud ho tento kandidát podstoupil.

„Agentura dbá o stálou aktuálnost údajů a také dostatečné množství informací. Proto také požaduje co nejdůležitější údaje o vzdělání, zkušenostech, důležité jsou také preference jednotlivých uchazečů či jejich osobnostní konfigurace“¹⁰

⁹ PUPÍKOVÁ, *Absolventská práce: Analýza procesu výběru uchazečů v personální agentuře FALA, s.r.o.* Praha: Vyšší odborná škola potravinářských technologií a SPŠPT, 2011. s. 25.

¹⁰ PUPÍKOVÁ, *Absolventská práce: Analýza procesu výběru uchazečů v personální agentuře FALA, s.r.o.* Praha: Vyšší odborná škola potravinářských technologií a SPŠPT, 2011.

Zveřejňování volných pracovních míst

Tak aby personální agentura získala kandidáta na obsazovanou pracovní pozici, zadává inzeráty na webové servery k tomu určené. V dnešní době už není nejběžnější zadávat klasické inzeráty do novin a jiných publikací, ale i tuto metodu ještě konzultanti v určité míře využívají.

Agentury mají většinou na svých webových stránkách velmi přehledně vypsané pozice, které právě obsazují. Kandidátovi tak usnadní práci s hledáním. Pozice jsou seřazené podle aktuálnosti a podle oborů. Kandidát si tak snadno může najít práci, která nejvíce vyhovuje jeho požadavkům.

„Poté následuje proud telefonátů, které jsou směřovány uchazečům, kteří nejlépe odpovídají zadaným kritériím. Pokud je na shánění vhodného kandidáta málo času, je možné pohovor provést telefonicky. V ostatních případech se personální konzultant domluví s kandidátem na datu pohovoru.“¹¹

Výběrový pohovor

Jestliže kandidát vyhovuje podmínkám, které si stanovil v popisu pracovní pozice klient personální agentury, agentura ho může pozvat k výběrovému pohovoru. Agentura většinou kontaktuje vhodného uchazeče telefonicky nebo mailem a domluví se na datu pohovoru.

Výběrový pohovor v personální agentuře probíhá většinou strukturovaně. Konzultant má připravený list s otázkami, které bude v průběhu pohovoru pokládat. Může se samozřejmě zeptat i na jiné otázky, které nemá zrovna připravené, to už většinou vyplývá ze situace. Dále si konzultant může ověřit pravdivost údajů v životopise, či doplnit určité nesrovnalosti. Poté poskytne konzultant uchazeči stručné informace o obsazované pozici a o zaměstnavateli. Nakonec je vyhraněný prostor pro otázky uchazeče.

¹¹ PUPÍKOVÁ, *Absolventská práce: Analýza procesu výběru uchazečů v personální agentuře FALA, s.r.o.* Praha: Vyšší odborná škola potravinářských technologií a SPSPT, 2011. s. 26.

„K pohovoru s konzultantem v personální agentuře je dobré přistupovat jako k samotnému přijímacímu pohovoru u náborového manažera ve firmě. Je to vynikající příležitost vyzkoušet si celý proces nanečisto. Člověk může být daleko klidnější, protože prozatím o nic nejde. Nicméně je vhodné přijít na schůzku připravený.“¹²

Autorka se v praxi setkala s několika výběrovými pohovory. Na některých byla sama, jako kandidát ucházející se o pracovní pozici, u jiných mohla přihlížet, jako praktikantka v personální agentuře. Autorka tedy vyvozuje závěr, že se přístup konzultantů v agentuře příliš neliší. Většina agentur má vyhrazený prostor na vedení pohovorů. Konzultanti mají předem důkladně nastudovanou obsazovanou pozici i životopis uchazeče o zaměstnání. Během pohovoru se konzultant snaží získat další podrobnější informace o kandidátovi, ověřit, zda jsou informace pravdivé a zjistit zájem uchazeče o danou pracovní pozici.

Důležité u pohovoru v personální agentuře je, aby konzultant na konci výběrového pohovoru nezapomněl informovat kandidáta jakým způsobem, a kdy bude vyrozuměn, zda byl přijat, či nikoli.

Reakce potenciálního zaměstnavatele

Poté, co uchazeč absolvuje pohovor v personální agentuře, konzultant se rozhodne, zda ho dále doporučí potenciálnímu zaměstnavateli.

Může se stát, že se konzultant rozhodne, že uchazeče dál nedoporučí, životopis tohoto uchazeče, ale neskončí v koši. Konzultant přepíše jeho životopis do interní databáze a dále se mu snaží najít vhodnou pozici. V případě, že se taková pozice, které uchazeč vyhovuje, objeví, konzultant ho bude opět kontaktovat.

Pokud se konzultant rozhodne, že uchazeče doporučí svému klientovi, zašle mu veškeré podklady o uchazeči, včetně zápisu z pohovoru v agentuře, aby si klient mohl udělat předběžný obrázek o kandidátovi. A pozve ho na pohovor do firmy.

¹² LICHÁ, K. Výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou z pohledu uchazeče o práci. [online]. [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-13468030-vyhody-a-nevyhody-spoluprace-s-personalni-agenturou-z-pohledu-uchazece-o-praci>

Opět se může stát, že si klient po pohovoru daného kandidáta nevybere. V tom případě klient informuje personální agenturu, jak se rozhodl a agentura opět zanesse životopis do interní databáze, aby mohla dále hledat vhodné zaměstnání pro konkrétního uchazeče.

V lepším případě se ale klient rozhodne, že uchazeče o zaměstnání přijme, či ho pozve k dalšímu výběrovému kolu přijímacího řízení.

Uzavření pracovní smlouvy

„Pokud zaměstnavatel a kandidát, kterého personální agentura doporučila, uzavřou pracovní smlouvu a kandidát nastoupí do nového zaměstnání, došlo úspěšně k uzavření výběrového procesu a činnosti personální agentury. Spokojenost by měla být u všech zúčastněných stran:

- *U kandidáta, který našel odpovídající práci.*
- *U zaměstnavatele, který získal kvalifikovaného zaměstnance.*
- *U personální agentury, která vše zprostředkovala a očekává smluvní odměnu od zaměstnavatele.“¹³*

Uzavřením pracovní smlouvy, ale kontakt mezi uchazečem a personální agenturou nekončí. Agentura po určité době od kandidáta zjišťuje, zda je se vším spokojen, zda se mu práce líbí, jaké jsou vztahy na pracovišti a další údaje. Pokud by snad něco v pořádku nebylo, agentura se postará o to, aby vše bylo tak jak má být.

1.4 VÝHODY A NEVÝHODY PERSONÁLNÍCH AGENTUR

Využití služeb personální agentury přináší pro klienty řadu výhod, které personalistům usnadní mnoho práce a hlavně ušetří cenný čas pro další činnosti, které je třeba udělat. Na druhé straně existují i určité nevýhody, které se mnou při využití služeb personální agentury vyskytnout.

¹³ *Jak funguje personální agentura?* [online]. [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentura-jak-funguje.php>

Mezi největší výhody využití personálních agentur patří:

- Snížení pracovního vytížení zaměstnanců personálního oddělení.
- Kvalitní práce konzultantů agentur.
- Dlouholetá praxe a proškolení konzultantů.
- Personální agentury využívají interní databázi uchazečů.
- Interní databáze uchazečů obsahuje podrobné hodnocení předchozího pohovoru s uchazečem v agentuře.
- Diskrétnost konzultantů, pokud firma nebude chtít zveřejnit jméno své firmy, konzultanti vždy vyhoví.
- Agentura provede předvýběr uchazečů, firma se tedy vyhne, těm kandidátům, kteří zcela nevyhovují dané pozici.
- Různorodá nabídka pozic personálních agentur.
- Poradenství konzultantů v oblasti zaměstnávání.
- Kandidát si vytvoří představu o tom, co chce v budoucnu dělat, jaký je stav trhu práce.

Nevýhody využití personálních agentur:

- Konzultant nezná tak dobře firmu a její firemní politiku, tak jako zaměstnanci personálního oddělení, nemohou tedy tak dobře odhadnout osobnost uchazeče.
- Konzultant nezná dobře vztahy na pracovišti a nemohou odhadnout přesně představu zaměstnavatele o tom, jaký by měl budoucí zaměstnanec být.
- Provize, které musí agentuře zaplatit.
- Nedůvěra uchazečů o zaměstnání vůči personální agentuře.
- Konzultanti mají mnohdy málo času na vyhledání vhodného kandidáta.

2 PERSONÁLNÍ AGENTURA FALA

Agentura FALA je personální agentura zabývající se především zprostředkováním zaměstnání. Zprostředkování zaměstnání ale není jedinou činností, kterou se agentura zabývá. Agentura dále poskytuje poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů, orientuje se v oblasti outsourcingu, tedy obsazením pracovních míst na určité časové období, dále se zaměřuje na oblast executive search, což je metoda přímého oslovení kandidátů a na outplacement.

„AGENTURA FALA se pohybuje v oblasti lidských zdrojů již od roku 1998. Za tu dobu agentura prokázala, že její profesionalita, firemní etika a filozofie ob stojí i na tak vysoce konkurenčním trhu, jako je oblast personálních a náborových služeb. Agentura vybudovala rozsáhlé zdroje, které mohou sloužit všem, co se chtějí uplatnit na trhu práce.“¹⁴

Personální agentura Fala, s. r. o. se soustředí na více společností, tím pádem se zvyšuje pravděpodobnost, že některá z nich vyhoví daným kritériím. Hlavní činností agentury je recruitment. Cílem personální agentury je obsadit volné pracovní místo na základě potřeb zaměstnavatele, nikoliv naopak.

Konzultanti v agentuře jsou velmi kvalifikovaní. Agentura má šest konzultantů, z toho jsou dva na pozici senior konzultant. Senior konzultant se od ostatních konzultantů odlišuje tím, že v předešlém roce dosáhl určitého obratu oproti svým kolegům.

Během své praxe autorka sledovala také vztahy mezi konzultanty, které jsou v agenturách velmi důležité. Konzultanti mezi sebou nesoutěží, ale jsou partnery. Provize za zprostředkování zaměstnání totiž náleží i konzultantovi, který doporučí vhodného kandidáta svému spolupracovníkovi.

¹⁴ AGENTURA FALA, s.r.o. *Profil společnosti*. [online]. [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://www.fala.cz/index.php?pg=112&ln=cz>

2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

„V rámci této agentury působí sedm konzultantů, kteří mají mezi sebou rovné postavení a dvě asistentky. Společnost zastupují dva jednatele, přičemž jeden z nich je ředitel. Dále IT správce a mzdová účetní.

Senior konzultant se neliší od konzultanta náplní práce, ale určitými výhodami. Senior konzultantem se junior konzultant stane, pokud jeho roční obrat od srpna jednoho roku do srpna následujícího roku činí více jak 1,5 milionu korun. Poté má nárok na využití samostatné kanceláře a má nárok na osobní asistentku. Pokud čtvrtletní obrat konzultantů činí více jak 360 tisíc, je možno čerpat v následujícím čtvrtletí další výhody, jako například příspěvek na dopravu, či příspěvek na prezentační účely.“¹⁵

2.2 POSKYTOVANÉ SLUŽBY

Agentura FALA se zaměřuje na celou řadu služeb pro své klienty a uchazeče o zaměstnání:

- Recruitment
- Executive search
- Personální poradenství
- Outsourcing
- Outplacement

Recruitment – je metoda výběru pracovníků na běžné řadové pracovní pozice, na pozice méně zkušených specialistů.

Executive search – je metoda přímého oslovování uchazečů. Využívá se tehdy, pokud je třeba obsadit manažerské a vysoce specializované pozice.

Personální poradenství – agentura Fala nabízí také personální poradenství, které obsahuje lokalizaci prvků pro udržení stávajících zaměstnanců, možnosti vhodné motivace zaměstnanců, pomoc při definici nových pracovních míst. Dále agentura může zajistit personální audit, externí zajištění personálních činností, vytvořit popis pracovních míst, prověřit efektivitu zaměstnanců.

¹⁵ PUPÍKOVÁ, *Absolventská práce: Analýza procesu výběru uchazečů v personální agentuře FALA, s.r.o.* Praha: Vyšší odborná škola potravinářských technologií a SPŠPT, 2011. s. 11.

Outsourcing – znamená, že je část činnosti podniku zajišťovaná externí firmou. V případě agentury FALA jde o přidělení zaměstnanců na přechodné období

Outplacement – agentura FALA poskytuje také poradenství firmám, kteří propouštějí zaměstnance a hlavně zaměstnancům, kteří byli propuštěni ze zaměstnání. Agentura jim pomáhá najít nové zaměstnání, uplatnit se znovu na trhu práce, snížit psychickou zátěž na propuštěného pracovníka.

2.3 FALA PHARMA

V současné době se agentura FALA zabývá nově oblastí farmacie. Toto odvětví je velmi žádané a je důležité tuto oblast obsadit kvalifikovanými a zkušenými pracovníky. Agentura zaměstnává několik konzultantů, kteří se v dané oblasti dobře orientují a mají osobní zkušenosti v této oblasti.

„Konzultanti FALA pharma jsou znalí oboru. Mají nejen osobní zkušenost z farmaceutického průmyslu ale navíc i zkušenosti s obsazováním vysoce kvalifikovaných pozic. Úspěch jejich práce je založený na principech společnosti Agentura FALA s.r.o. Základem úspěchu Agentury FALA jsou od jejího počátku osobní přístup ke každému kandidátovi a osobní znalost každé spolupracující společnosti při udržení standardu vysoké profesionality služeb.“¹⁶

¹⁶ AGENTURA FALA, s.r.o. *FALA Pharma*. [online]. [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://www.fala.cz/index.php?pg=641&ln=cz>

3 PŘIJÍMACÍ POHOVOR

„Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci. Je to konverzace, protože uchazeči by měli být vedeni k tomu, aby s tazateli zcela volně mluvili o sobě, o svých zkušenostech a o své kariéře. Tato konverzace však musí být plánovaná, řízená a kontrolovaná, aby bylo dosaženo hlavního účelu pohovoru, jímž je vytvoření pokud možno co nejpřesnější předpovědi uchazečova budoucího výkonu na pracovním místě, o které se uchází“¹⁷

Přijímací pohovory jsou nedílnou součástí procesu výběru pracovníků. Přijímací pohovory řadíme mezi nejpoužívanější metodu výběru pracovníků. Prostřednictvím této metody personalisté zjistí potřebné informace o uchazeči o zaměstnání, i ty které nebyly obsaženy v životopise a uchazeč se dozví informace související s pracovní pozicí, o kterou se uchází. Přijímací pohovor tedy funguje na zpětné vazbě. Za velkou výhodou přijímacích pohovorů je považována možnost sledovat neverbální komunikaci uchazeče, která nám mnohokrát vypoví o osobě víc, než on sám by nám byl schopen říci.

„Přijímací pohovory jsou stále ještě nejobvyklejším způsobem, který zaměstnavatelé používají při výběru nových pracovníků. Cílem je poznat jednotlivé uchazeče, zjistit, jaká je jejich osobnost a jestli se hodí k firmě, k oddělení, ke kolegům a k pracovní náplni. V závislosti na dané pozici jde také o to, zda budou moci reprezentovat firmu navenek v kontaktu se zákazníky.“¹⁸

*„Obecně lze říci, že **cílem výběrového rozhovoru** je zjistit:*

- *jaké je skutečný zájem uchazeče o danou pracovní pozici;*
- *jaké jsou skutečné předpoklady uchazeče pro danou pozici;*
- *jak by zvládl uchazeč práci na daném místě, jaký pracovní výkon by byl schopen podávat;*

¹⁷ ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vydání. Praha: Grada, 2007. s. 370. ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁸ LORENZ, Michael, Uta ROHRSCHEIDER, *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada, 2005. s.15. ISBN 80-247 1406-X.

- *jak by byl uchazeč schopen přizpůsobit se sociálnímu prostředí organizace;*
- *jaké jsou předpoklady dalšího rozvoje uchazeče;*
- *jakou pracovní životnost uchazeče lze předpokládat.*¹⁹

3.1 VÝHODY A NEVÝHODY PŘIJÍMACÍCH POHOVORŮ

Výběrový pohovor je nejběžnější a nejspolehlivější metodou výběru pracovníků. Ale i metoda výběrového pohovoru má určité výhody a nevýhody.

Výhody a nevýhody pohovorů podle Armstronga²⁰:

Výhody pohovorů jako metody výběru pracovníků jsou následující:

- poskytují osobě vedoucí pohovor příležitost pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky, týkající se dosavadních uchazečových zkušeností, a prozkoumat, do jaké míry jsou schopnosti v souladu s tím, co požaduje dané pracovní místo;
- umožňují osobě vedoucí pohovor charakterizovat pracovní místo (poskytnout „realistickou prezentaci pracovního místa“) a organizaci detailněji a naznačit některé podmínky psychologické smlouvy;
- poskytují uchazečům příležitost zeptat se na podrobnosti pracovního místa a vyjasnit si některé záležitosti týkající se vzdělávání, perspektivy kariéry, organizace a pracovních podmínek;
- umožňují setkat se s uchazečem tváří v tvář, takže osoba vedoucí pohovor může posoudit, do jaké míry bude asi uchazeč pro organizaci vhodný a jak zapadne mezi ty pracovníky, kteří s ním budou pracovat;
- poskytují uchazeči stejnou možnost posoudit organizaci, osobu vedoucí pohovor i pracovní místo.

¹⁹ KOCIÁNOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 102. ISBN 978-80-247-2497-3

²⁰ ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vydání. Praha: Grada, 2007. s. 370. ISBN 978-80-247-1407-3

Nevýhody pohovorů na druhé straně jsou:

- nedostatečná validita, pokud jde o předvídání pracovního výkonu, a nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů;
- spoléhá se na dovednosti osoby vedoucí pohovor, ale mnozí lidé ve skutečnosti dělají pohovory velmi špatně, ačkoliv si mnohdy myslí, že nikoliv;
- může dojít k tomu, že se zčásti pozapomene na hodnocení schopností vykonávat různé úkoly obsazovaného pracovního místa a pohovor se odkloní stranou;
- mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany vedoucí pohovor.

3.2 DRUHY PŘIJÍMACÍCH POHOVORŮ

Přijímací pohovory můžeme rozdělit z několika hledisek. Podle Kociánové²¹ lze rozdělit **přijímací pohovory podle počtu účastníků:**

- individuální pohovor
- série individuálních pohovorů
- výběrový panel
- výběrová komise
- skupinový pohovor

Individuální pohovor (rozhovor typu 1 + 1) - je typ pohovoru, kde je přítomen jeden personalista, či konzultant a jeden uchazeč o zaměstnání. Tento pohovor je zatím nejběžnější metodou pohovoru. Nevýhoda tohoto rozhovoru je v nebezpečí chybného rozhodnutí jediného tazatele (oproti tomu „více lidí více vidí a slyší“ – více tazatelů má více postřehů);

Série individuálních pohovorů – jedná se o objektivnější formu individuálních pohovorů, personalisté mohou poznatky z pohovoru mezi sebou porovnávat, a proto je větší možnost najít toho nejvhodnějšího kandidáta na obsazovanou pozici;

²¹ KOCIÁNOVÁ, Renata, Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. s. 101. ISBN 978-80-247-2497-3

Výběrový panel (dva či více lidí na straně tazatele) - panel umožňuje sdílení postřehů a diskusi o uchazeči, jeho nevýhodou v případě většího počtu tazatelů je méně uvolněná atmosféra. Tazateli jsou obvykle personalista, potenciální nadřízený či spolupracovníci;

Výběrová komise (konkurz) - výběrová komise bývá oficiálně jmenovaná. Výběrová komise mívá předem určený a závazně stanovený postup. Výběrová komise umožňuje stejně jako panel více lidem z organizace (i z různých oblastí) posuzovat uchazeče a porovnat si své poznatky. Nevýhodou komise je tendence pokládat neplánované, nahodilé i opakující se otázky z důvodu nedostatečné přípravy jednotlivých tazatelů nebo jejich nedostatečné koordinace v průběhu výběrového řízení;

Skupinový pohovor – je metoda pohovoru, kde jsou přítomni dva a více uchazečů o zaměstnání a dva a více osob na straně tazatele.

Druhy přijímacích pohovorů podle míry strukturovanosti:²²

- Nestrukturovaný pohovor – obsah a průběh jsou vytvářeny v průběhu pohovoru;
- Strukturovaný pohovor – obsah, průběh a otázky jsou předem připravené a naplánované;
- Polostrukturovaný pohovor – je spojením strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru.

²² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2007. 3. vyd. Management press, 2005, 367s., ISBN 8072611682, 9788072611683.

3.3 PŘÍPRAVA NA PŘIJÍMACÍ POHOVOR

Na přijímací pohovor, jak v personální agentuře, tak i u potenciálního zaměstnavatele, je třeba se dobře připravit. Pokud je uchazeč na pohovor dobře připravený má větší šanci, že bude u pohovoru úspěšný.

Příprava na přijímací pohovor ze strany uchazeče

Do přípravy před samotným pohovorem můžeme zahrnout následující body:

- Uchazeč by si měl zjistit co nejvíce informací o firmě, ve které se uchází o pracovní místo. Informace o firmě je možné získat z různých zdrojů (internet, výroční zprávy firmy, prezentační brožury, tisk, obchodní zprávy, firemní databáze, úřady práce, veletrhy, kongresy, informace od přátel a známých).

Měl by zjistit následující informace:

- čím se firma zabývá,
 - kolik má zaměstnanců,
 - jaká je firemní kultura,
 - s kým firma spolupracuje.
-
- Uchazeč o zaměstnání by si také měl zjistit podrobnosti o pracovní pozici, o kterou se uchází.
 - Dále by si měl připravit seznam otázek, na které se chce v průběhu pohovoru zeptat. A na druhé straně budou vedoucího pohovoru zajímat informace o samotné osobě uchazeče. Jaké jsou jeho cíle, jakou má motivaci, proč se uchází o dané pracovní místo.
 - Na pohovor by měl dorazit ve vhodném, tedy formálním a čistém oblečení.
 - Uchazeč o zaměstnání by měl použít v den pohovoru jen decentní parfém či vodu po holení.
 - Uchazeč by měl určitě přijít na pohovor včas, alespoň 10 minut před začátkem pohovoru. Není dobré, když uchazeč dorazí na pohovor na poslední chvíli, je pak ještě více ve stresu, nemůže se soustředit a nepůsobí to dobrým dojmem. Popřípadě, když uchazeč zjistí, že se nemůže v den pohovoru dostavit, je slušnost se předem omluvit. Na tomto si firmy i personální agentury hodně zakládají.

- Uchazeč o zaměstnání si s sebou vezme potřebné dokumenty, kopii životopisu, motivačního dopisu, popřípadě také kopii vysvědčení či vysokoškolského diplomu.
- Uchazeč by měl mít v průběhu pohovoru vypnutý mobilní telefon.

Toto jsou nejdůležitější body, které by bylo dobré před každým pohovorem dodržovat. Určitě by se našlo plno dalších zásad, jako například zásady slušného chování, tedy vždy a každého koho ve firmě uchazeč potká, by měl pozdravit. Během pohovoru udržovat oční kontakt, ale na druhou stranu není dobré to s očním kontaktem přehánět. Určitě by uchazeč během pohovoru neměl žvýkat. Hodně o člověku napoví právě neverbální komunikace, ale o té se autorka zmíní ve 4. Kapitole.

„Využijte šanci přehodit při prvním kontaktu výhybku na správnou kolej. První dojem při pohovoru vzniká v prvních okamžicích. Je-li pozitivní, vede k vytvoření dobrého mínění. Proč byste měli kvůli špatně zvolenému oblečení od začátku bojovat za to, abyste opravili špatný první dojem?“²³

Příprava na pohovor ze strany vedoucího pohovoru

Přípravu na přijímací pohovor by neměli podceňovat ale ani samotní personalisté nebo konzultanti v personální agentuře. První dojem si vytváří i uchazeči, ne jen samotný personalista.

„Přípravou na interview získáváme řadu výhod. Jestliže osoba, které se dotazujeme, vidí, že jsme strávili nějaký čas přípravou, bude se k nám chovat jako k osobě, se kterou chce strávit svůj čas.“²⁴

²³ LORENZ, Michael, Uta ROHRSCHEIDER, *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 2005. Praha: Grada. ISBN 80-247 1406-X.

²⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 137. ISBN 80-247-0650-4

Příprava před pohovorem na straně vedoucího pohovoru:

- Osoba, která vede pohovor, je povinna sehnat vhodnou místnost, kde bude probíhat přijímací pohovor.
- Vedoucí pohovoru nastuduje všechny dokumenty, které obdržel od kandidáta a připraví si případné dotazy na nesrovnalosti v životopise.
- Pokud bude veden strukturovaný pohovor, je potřeba aby si i personalista připravil seznam otázek, které bude v průběhu pohovoru pokládat uchazeči o zaměstnání.
- Personalista připraví nějaké vhodné občerstvení a nápoje pro uchazeče.
- Personalista si dále musí nastudovat informace o firmě, pro kterou hledá vhodného kandidáta.
- Dále si personalista nastuduje informace o konkrétní pracovní pozici, kterou obsazuje.

3.4 PRŮBĚH PŘIJÍMACÍHO POHOVORU

Každý přijímací pohovor má určitý postup. Podle Lorenze²⁵ se nejprve personalista vždy seznámí s uchazečem o pracovní pozici a podají si ruce. Poté navazuje tzv. úvodní fáze, do které personalisté zahrnují otázky na cestu, popis cesty, popis dopravní situace. Cílem úvodní fáze je odbourat z uchazeče stres a trému, tak aby jeho vystupování bylo co nejpřirozenější.

Pokud pohovor probíhá ve firmě, nyní personalista firmu představí. Poté následuje fáze, kdy se prezentuje sám kandidát, tato fáze zahrnuje popis vzdělání a profesních zkušeností, doplňující otázky personalisty k životopisu či motivačnímu dopisu, k vysvědčení nebo diplomu.

V následující fázi pokládá personalista další doplňující otázky, které mohou směřovat na důvody pro účast na pohovoru, na motivaci, která vedla uchazeče ke změně zaměstnání, na schopnosti a kvalifikace uchazeče, jeho pracovní cíle a očekávání, na dosavadní a další plánované vzdělání.

²⁵ LORENZ, Michael, Uta ROHRSCHEIDER, *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 2005. Praha: Grada. ISBN 80-247 1406-X.

Dále se může personalista zaměřit na otázky na osobu a osobnost uchazeče, na jeho rodinu, způsob trávení volného času, na osobní žebříček hodnot a další otázky, které mohou v závěru pomoci při výběru toho nejvhodnějšího kandidáta.

V další fázi personalista představí obsazovanou pracovní pozici, jaká bude pracovní náplň kandidáta, kdo budou nadřízení, podřízení pracovníci, jaká je míra zodpovědnosti na této pracovní pozici, a další informace popisující předpoklady pro výkon dané pracovní pozice.

V neposlední řadě následuje prostor pro otázky uchazeče, nyní má uchazeč možnost zeptat se na vše, co ho zajímá ohledně firmy a pracovní pozice.

Jako poslední poskytne personalista informace k rámcovým datům zaměstnaneckého poměru, to znamená, jaký bude datum nástupu do práce, jakou má uchazeč představu o mzdě. Po této fázi je pohovor u konce, obě strany se rozloučí a vyjasní si další postup.

3.5 CHYBY PŘI VEDENÍ VÝBĚROVÉHO POHOVORU

Během výběrového pohovoru, jak v personální agentuře, tak i ve firmách obecně, se může personalista dopustit různých chyb. Mezi nejčastější chyby při vedení pohovoru patří tzv. percepční stereotypy neboli chyby ve vnímání druhých osob. Tyto percepční stereotypy mohou ovlivnit celkový výběr vhodného kandidáta. Proto by se jich měli personalisté a konzultanti vyvarovat.

„Je celá řada chyb, které si vůbec neuvědomujeme, ale pokud je dostaneme do oblasti vědomí, je větší pravděpodobnost, že se jimi budeme zabývat, a je také větší pravděpodobnost, že je dovedeme překonat, že je dokážeme eliminovat.“²⁶

²⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 72. ISBN 80-247-0650-4

Percepční stereotypy

„Produktem spontánní socializace jsou rovněž návyky („zlozvyky“) vnímat objekty, lidi a jejich vztahy chybně – tzv. percepční stereotypy.“²⁷

Podle Řezáče²⁸ lze říci, že to jak lidé vnímají jiné lidi, je závislé na tom, jak se obraz sebe sama blíží skutečnosti a jak zabarvuje vztah k sobě.

Mezi nejčastější percepční stereotypy patří:

Haló efekt a efekt posledního dojmu - jedná se o nejčastější chybu ve vnímání druhých osob. Haló efekt znamená, že se necháme ovlivnit jediným dominujícím rysem osobnosti. *„Celkový hodnotící pohled na druhého člověka je redukován na hodnocení nějakého, většinou výrazného (ne však již podstatného) znaku osoby. Tento znak jednak odpoutává pozornost od dalších zjevných charakteristik osoby, jednak zabarvuje vnímání osoby.“²⁹* *„Poslední dojem často bývá mylným vnímáním proto, že si nepamatujeme konkrétní dojmy z předcházejícího období.“³⁰*

Projekce – podle Mikuláščíka³¹ chyba projekce znamená, že v našem případě konzultant projektuje do kandidáta své vlastní vzorce chování. Další forma projekce může být situace, kdy osoba vnímá jedince, který mu připomíná svými vlastnostmi či chováním někoho jiného známého, a přisuzuje mu tyto jeho vlastnosti.

Sebeuspokojující proroctví – *„v celé řadě situací lidé očekávají určité chování od ostatních.“³²* Během výběrového pohovoru se může tato chyba projevit tak, že se bude personalistovi nový pracovník jevit jako líný a nespolehlivý. Bude-li tento pracovník přijatý, personalista ho bude pokládat stále za líného a nespolehlivého, i když tomu tak ve skutečnosti není. Sebeuspokojující proroctví se často váže na projekci a haló efekt.

²⁷ ŘEZÁČ, Jaroslav, *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. s. 106. ISBN 80-85931-48-6

²⁸ ŘEZÁČ, Jaroslav, *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. s. 101. ISBN 80-85931-48-6

²⁹ ŘEZÁČ, Jaroslav, *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. s. 102. ISBN 80-85931-48-6

³⁰ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 73. ISBN 80-247-0650-4

³¹ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 73. ISBN 80-247-0650-4

³² MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 74. ISBN 80-247-0650-4

Kategorizace – „*tendence vybrat si určité rysy, vlastnosti a zařazovat schematicky a stereotypně lidi do několika skupin podle společných znaků.*“³³ Tento percepční stereotyp bychom mohli označit za tzv. „škatulkování“ osob do různých skupin podle určitých společných znaků.

Efekt sympatie a antipatie – tento efekt hraje u výběrového pohovoru velkou roli. Je důležité, aby se personalista vyvaroval tomuto efektu hodnotit lidi podle toho, jaká je ze strany personalisty k uchazeči spontánní náklonnost.

Efekt shovívavosti - projevuje se u osob, které mají tendenci hodnotit jiné osoby buď příliš mírně, omlouvat je za to, jací jsou, nebo naopak velmi přísně. S touto percepční chybou souvisí sympatie či antipatie, které chováme k určité osobě.

Předčasná generalizace a dialela – „*vnímající se nechá ovlivnit jedním nebo dvěma podněty natolik, že zobecňuje na všechny další projevy chování. Jedna nebo dvě špatné zkušenosti vedou k tomu, že negativně vnímáme všechny další situace. Metaforické generalizování je situací, kdy „hrubší“ mimika tváře nám může napovídat, že jedinec je surový, hrubý, bezohledný. Zjemnělé rysy nás mohou navádět k tomu, abychom si mysleli, že vnímaný člověk je citlivým tvorem se schopností porozumění.*“³⁴

Efekt novosti – „*výraznější vliv na utváření dojmu o jiném člověku mívají nejnovější informace.*“³⁵

Logická chyba – „*(chyba „subjektivní logiky“); každý člověk má tendenci cokoliv „vidět a zvláště hodnotit“ podle toho, jak se mu to „jeví logické.*“³⁶ Podle Řezáče³⁷ je tento percepční stereotyp nejvíce problémový, v případě, že si nejsme dostatečně vědomi subjektivního zkreslení vnímání, a tak nebýváme schopni ani korekce chyby.

Chyba kontrastu – „*projevuje se jako tendence přiřazovat pozorovaným lidem takové vlastnosti, které jsou v protikladu k vlastnostem pozorovatele.*“³⁸

³³ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 75. ISBN 80-247-0650-4

³⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 76. ISBN 80-247-0650-4

³⁵ ŘEZÁČ, Jaroslav, *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. s. 102. ISBN 80-85931-48-6

³⁶ ŘEZÁČ, Jaroslav, *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. s. 102. ISBN 80-85931-48-6

³⁷ ŘEZÁČ, Jaroslav, *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. s. 102. ISBN 80-85931-48-6

³⁸ ŘEZÁČ, Jaroslav, *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. s. 103. ISBN 80-85931-48-6

Chyba blízkosti – „z výzkumů percepčních dějů vyplývá, že časová nebo prostorová blízkost podnětů vede k tomu, že jsou častěji posuzovány analogicky. Máme prostě tendenci jevy blízké posuzovat shodně.“³⁹

Předsudky – tento percepční stereotyp je založen na dávno utvořených předsudcích vůči konkrétnímu člověku, nebo vůči určité rase, národnosti, pohlaví a jiným odlišnostem mezi lidmi.

Tradice – „Tzv. lidová moudrost je vlastně souhrnem jednoduchých zákonitostí života vyjádřených obraznou formou.“⁴⁰ Podle Řezáče⁴¹ často, aniž si to uvědomujeme, namísto abychom v rozpoznání složitosti světa objevili to podstatné, děláme pravý opak, zjednodušujeme vnímanou skutečnost.

Vulgarizace – „jde vlastně o neoprávněné, tj. neopodstatněné zjednodušení určitých poznatků, principů, zásad apod. při jejich praktické aplikaci.“⁴²

Osobní posuzovací styl – podle Řezáče⁴³ je takto nazývána skutečnost, kdy každý člověk, každý pozorovatel, má svoji vlastní individuální míru „přísnosti“, kritičnosti, či naopak „mírnosti“, která ovlivňuje celkové posouzení situace.

³⁹ ŘEZÁČ, Jaroslav, *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. s. 103. ISBN 80-85931-48-6

⁴⁰ ŘEZÁČ, Jaroslav, *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. s. 104. ISBN 80-85931-48-6

⁴¹ ŘEZÁČ, Jaroslav, *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. s. 104. ISBN 80-85931-48-6

⁴² ŘEZÁČ, Jaroslav, *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. s. 104. ISBN 80-85931-48-6

⁴³ ŘEZÁČ, Jaroslav, *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. s. 104. ISBN 80-85931-48-6

4 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

„Základní dělení komunikace, které se nejčastěji používá a které také nejvíce vystihuje potřeby klasifikace komunikačního procesu, je dělení na verbální a neverbální komunikaci. Tyto dvě formy komunikace se navzájem doplňují, nebo dokonce může jedna suplovat druhou v plné míře.“⁴⁴

Během výběrového pohovoru je důležité, aby osoba, která vede pohovor, bedlivě sledovala neverbální komunikaci kandidáta. Verbální projev kandidáta je totiž ovlivnitelný vůlí, na rozdíl od neverbální komunikace, která je spontánní a bezděčná. Proto nám o kandidátovi na danou pozici prozradí z jeho osobnosti mnohem více, než jeho verbální projev.

„Neverbální projevy bývají často nevědomé, nepodléhají v takové míře sebekontrolě jako verbální projev.“⁴⁵

V dnešní době existují stovky příruček, jak se připravit na přijímací pohovor, jaké jsou nejčastější otázky, s kterými se můžeme setkat u výběrového pohovoru, proto lidé na pohovory chodí připravení, mají naučené odpovědi skoro nazpaměť. Ovšem neverbální projev si během pohovoru neuvědomují.

Jak píše Mikuláščík⁴⁶, pokud sdělíme osobě určité sdělení, které ale nesouhlasí s neverbálním projevem, tato osoba bude věřit spíše neverbální komunikaci než verbálnímu projevu.

⁴⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 112. ISBN 80-247-0650-4

⁴⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 113. ISBN 80-247-0650-4

⁴⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 123. ISBN 80-247-0650-4

Podle Mikulášťíka⁴⁷ může neverbální projev vůči verbálnímu vystupovat v několika možných vztazích:

- Jako opakování a zesílení verbální zprávy – když se nás někdo zeptá, jak se máme, můžeme odpovědět dobře, ale současně můžeme zvednout palec nahoru;
- Jako odporování – může být vědomé i nevědomé, a znamená, že neverbální projev je v rozporu s verbálním projevem (kamarád nám řekne, že splnil slib, ale na jeho chování je zřejmé, že to není pravda);
- Reagování na verbální zprávu pouze neverbálními signály – odpovídáme pouze neverbálním chováním;
- Důraz nebo doplnění – neverbálním chováním doplňujeme nebo zdůrazňujeme verbální projev;
- Regulace – neverbální komunikaci kontrolujeme verbální sdělení.

Musíme brát v úvahu, že každý člověk je jiný. Tak ani neverbální komunikace není vždy stoprocentní. Personalista si po skončení pohovoru nemůže říct, tenhle kandidát měl během pohovoru založené ruce, takže mu pohovor nebyl příjemný, tento člověk není vstřícný.

„Riziko nesprávné interpretace můžeme snížit tím způsobem, že se vyvarujeme předčasného dělání závěrů, protože mnohé signály lze interpretovat několika možnými způsoby. Teprve když se sečtou všechny signály verbální a neverbální, je možno interpretovat s větší spolehlivostí.“⁴⁸

Podle Mikulášťíka⁴⁹ je u neverbálního chování třeba vědět:

- že největší význam je kladen na neverbální projev v oblasti mimiky, pohyby hlavy a oční kontakt,
- jako druhé jsou neverbální projevy rukou a paží,
- a jako poslední pohyby a pozice těla a nohou.

⁴⁷ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 123. ISBN 80-247-0650-4

⁴⁸ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 124. ISBN 80-247-0650-4

⁴⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 124. ISBN 80-247-0650-4

4.1 DRUHY NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Mimika

Mimika znamená komunikaci prostřednictvím tváře. Mimikou člověk vyjadřuje své emoce, které vnitřně prožívá.

Hladílek⁵⁰ ve své knize uvádí, že dolní část obličeje (tváře, nos, ústa) vyjadřuje emocionální stav štěstí a radosti, horní části obličeje (od nosu nahoru) jsou spolu s vráskami a zvednutím obočí sdělovány emoce vyjadřující překvapení a nejistotu. Ve střední části obličeje (oči a víčka) je sdělován strach a smutek. Aktivita celé části obličeje spolu s činností všech obličejových svalů vyjadřuje emocionální stav zvaný jako překvapení.

Z mimických projevů může personalista či konzultant vyzorovat momentální psychický a emocionální stav kandidáta.

Mimické projevy člověk vyjadřuje nejčastěji očním kontaktem a úsměvem. *„Dva lidé po dobu hovoru se dívají jeden na druhého průměrně 30-40% času. Pohled obvykle trvá po dobu od jedné do sedmi vteřin.“*⁵¹ Úsměv vyjadřuje radost, ale také pohrdání, či výsměch.

Gestika

*„Pod gestiku zahrnujeme většinou záměrné pohyby rukou, hlavy, případně i nohou, které mohou dokreslit verbální sdělení, případně ho zastoupit. Používají se při popisování velikosti tvaru, rozdělení, aby ten, kdo poslouchá, dovedl lépe pochopit to, co je mu sdělováno. Kromě záměrných gest používáme i gesta, která si neuvědomujeme.“*⁵²

⁵⁰ HLADÍLEK, Miroslav, *Úvod do sociální a pedagogické komunikace*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského s.r.o., 2006. s. 19. ISBN 80-86723-16-X

⁵¹ BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta, *Komunikativní dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. s. 22. ISBN 80-244-0160-6

⁵² MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 127. ISBN 80-247-0650-4

Gestikulace nám může o člověku prozradit opravdu mnoho. Výrazná gestikulace doprovázející verbální projev bude značit člověka, který je extrovertní, uvolněný, ale může být až agresivní a dominantní. Naopak nevýrazná až nepatrná gestikulace značí člověka spíše uzavřeného.

Gesta Mikuláščík⁵³ rozděluje do tří základních skupin:

- ilustrace – jsou gesta, kterými jedinec dokresluje svůj verbální projev,
- regulátory chování – toto jsou gesta, kterými upozorňujeme na něco nebo někoho (např. při poradě někdo nedává pozor, tak na něj ukážu prstem),
- znaky – jsou gesta, která úplně zastupují verbální projev (např. palec nahoru značí, že je něco výborné).

Posturika

„Pod pojmem posturika rozumíme držení těla, napětí nebo uvolnění, náklon, poloha rukou, nohou, hlavy, konfigurace všech částí těla a směr natočení těla. Signalizuje emoční stav, zaujetí, postoj k partnerovi a ke sdělení.“⁵⁴

Posturika je dalším důležitým projevem lidského chování, které by měl personalista či konzultant během pohovoru u kandidáta zaznamenat. Držení těla kandidáta si můžeme všimnout už při jeho příchodu. Zda přichází zpříma, nebo se krčí. Jakým způsobem nám podává ruku.

Kinezika

„Kinezika zahrnuje bezděčné pohyby rukou, nohou, hlavy a těla, jimiž svému okolí sdělujeme určité signály.“⁵⁵

Asi nejdůležitější projev neverbální komunikace pro personalisty a konzultanty je právě kinezika, tedy neuvědomované pohyby člověka. Tyto pohyby jsou spontánní a bezděčné, můžeme z nich tedy vyčíst určité informace o daném člověku. Jeho momentální psychické rozpoložení.

⁵³ MIKULÁŠČÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 127. ISBN 80-247-0650-4

⁵⁴ MIKULÁŠČÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 127. ISBN 80-247-0650-4

⁵⁵ HLADÍLEK, Miroslav, *Úvod do sociální a pedagogické komunikace*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského s.r.o., 2006. s. 20. ISBN 80-86723-16-X

Jako klasický příklad můžeme uvést situaci, kdy jedinec vypráví nějakou lež, nebo je v rozpacích, tak se škrábe na nose. Nebo když člověk přemýšlí, tak si hladí bradu.

„Ale při interpretaci je třeba být opatrný, protože nejen gesta, ale i spontánní pohyby se nedají interpretovat jednoznačně. Je třeba vycházet z kontextu a porovnávat celkové neverbální chování.“⁵⁶

Vizika (Pohledy)

Během výběrového pohovoru hraje oční kontakt významnou roli. Existuje mnoho různých pohledů, každý z nich vyjadřuje něco jiného. Můžeme například mít sklopené oči, přimhouřené oči, můžeme odvracet pohled či mít tázavý pohled, nebo můžeme na někoho dlouho „civět“. Všechny tyto pohledy, a je jich v praxi mnohem více, něco znamenají. Důležitá je také délka a intenzita pohledu.

Hladílek⁵⁷ ve své knize popisuje určité způsoby sdělování pohledy:

- zaměření pohledu na určitý objekt a doba trvání tohoto zaměření vyjadřuje vyhledávání sympatické osoby,
- četnost pohledů na různé jedince ve skupině a sled pohledů. Objem pohledů věnovaných určitému jedinci informují adresáta o sympatii, ale i kontrole jeho chování. Dále se díváme na ty, které máme rádi a kterých si vážíme nejdéle. I v těchto případech však musí být zachována potřebná míra, pohledy nesmí být adresátem chápány jako „civění“,
- pohyby obočí a mrkání mohou vyjadřovat projevy nejistoty, ústupnosti,
- pohled slouží také k manipulaci. Prostřednictvím zraku můžeme druhého nabádat k vyššímu výkonu, sdělovat pokyny, které si má druhá osoba zapamatovat,
- naopak snížením očního kontaktu můžeme dát najevo ztracený zájem, nebo naopak chceme uklidnit plachého jedince,
- vynuceným upoutáním pohledu při pochvalě nebo výtce, je hledána odpověď na příčiny problémových situací.

⁵⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 128. ISBN 80-247-0650-4

⁵⁷ HLADÍLEK, Miroslav, *Úvod do sociální a pedagogické komunikace*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského s.r.o., 2006. s. 18. ISBN 80-86723-16-X

Proxemika

„Ve zkratce lze říci, že proximitou se rozumí prostorový pohled na sociální interakci, tj. pohled na vzdálenosti měřené v metrech, které mají lidé mezi sebou, když něco dělají nebo spolu jednají.“⁵⁸

Každý člověk si potřebuje udržovat určitý prostor, vzdálenost od člověka, s kterým komunikuje, aby se cítil příjemně. Vzdálenost tohoto prostoru se liší, každému člověku vyhovuje jiné prostorová vzdálenost. Tato vzdálenost je ovlivněna kulturními rozdíly, rozdíly v temperamentu, náboženství, roli zde hraje také sympatie a antipatie, a v neposlední řadě tuto vzdálenost ovlivňuje pohlaví.

Podle Mikuláščíka⁵⁹ lze rozdělit vzdálenosti do čtyř základních skupin:

- intimní vzdálenost – od doteku do vzdálenosti půl metru. V této vzdálenosti komunikují blízcí přátelé a partneři. Tato vzdálenost není vhodná při pracovním rozhovoru,
- osobní vzdálenost – od půl metru do dvou metrů. Tato vzdálenost je charakteristická například pro úřední jednání, pracovní pohovor apod.,
- skupinová vzdálenost – od jednoho metru do deseti metrů. Skupinová vzdálenost se využívá v případech, kdy jedinec promlouvá ke skupině posluchačů (např. třída, porada),
- veřejná vzdálenost – od dvou metrů do sto metrů. Jako příklady veřejné vzdálenosti můžeme uvést veřejné proslovy.

Do proxemiky ovšem nepatří pouze vzdálenost horizontální, ale také vertikální. Tato vzdálenost se projevuje při rozhovoru osob s výrazně odlišnou výškou postavy. Menší jedinec se může cítit utlačovaný až submisivní. Vertikální vzdálenosti se využívá záměrně například ve škole, kde jsou vyvýšené katedry, či u proslovu, kde je vyvýšené pódium, je tomu proto, aby se u posluchačů vynutila jejich vyšší pozornost.

⁵⁸ KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Neverbální komunikace: Řeč pohledů, úsměvů a gest*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988. s. 99. ISBN 17-297-87

⁵⁹ MIKULÁŠČÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. s. 129-130. ISBN 80-247-0650-4

Haptika

„Hmat má (po zraku) relativně nejvyšší rozlišovací schopnost. Při vzájemném dotyku vnímáme tlak, teplo, chlad, chvění, hladkost.“⁶⁰

„Nejčastější formou haptického kontaktu je v našem prostředí podání ruky. Během podávání ruky jsou podle Hladílka⁶¹ předávány tyto informace:

- *vzhled ruky – tvar dlaně, prstů a nehtů, jejich vzhled, čistota,*
- *hmatový vjem stisku – měkká, pevná, tvrdá, mozolnatá dlaň,*
- *stupeň suchosti nebo vlhkosti,*
- *použitá síla stisku – od přehnaně silného až k nedostatečně zřetelnému (leklá ryba),*
- *délka trvání kontaktu (průměr 6 sekund), méně vyjadřuje nedostatek zájmu, více vede k nemožnosti úniku,*
- *styl uchopení ruky – pokus o ovládnutí naznačuje vedení dlaně směrem dolů a naopak podřízení se naznačuje podání ruky dlaní nahoru“.*

Chronemika

Chronemika znamená, jak jedinec vynakládá během komunikace se svým časem. Také při výběrovém pohovoru je důležité, zda člověk na pohovor přijde včas, či nikoliv. A pokud včas nepřijde, měl by k tomu mít vysvětlitelný důvod. Jinak by si personalista mohl myslet, že mu na pracovním místě nezáleží, nebo není dost spolehlivý a vybere jiného kandidáta.

Chronemika také zahrnuje způsob, jakým komunikujeme, zda potřebujeme sdělit co nejvíce informací v co možná nejkratším čase. Nebo jestli mluvíme spíše pomalu a pustíme ke slovu i druhou osobu.

⁶⁰ HLADÍLEK, Miroslav, *Úvod do sociální a pedagogické komunikace*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského s.r.o., 2006. s. 20. ISBN 80-86723-16-X

⁶¹ HLADÍLEK, Miroslav, *Úvod do sociální a pedagogické komunikace*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského s.r.o., 2006. s. 20-21. ISBN 80-86723-16-X

4.2 KOMUNIKACE ÚPRAVOU ZE VNĚJŠKU

Obecně se říká, že na vzhledu nezáleží, toto se v oblasti přijímání pracovníků, alespoň co se oblečení týče, určitě netýká. Nezáleží samozřejmě na tom, zda je člověk hezký, či ošklivý, hubený či tlustý, tato hlediska by neměla hrát zásadní roli při výběru pracovníků. S výjimkou takových pozic, kde je určitý vzhled vyžadován, jako modelky či modelové, herci, herečky. Nyní máme na mysli to, jak se člověk na pohovor oblékne. Styl oblečení nám cosi o člověku prozradí.

„O tom, jací jsme, si lidé dělají úsudek částečně i podle našeho oblečení. Mohou, alespoň z části, usuzovat na naše společenské zařazení, serióznost, postoje (konzervativního nebo liberálního zaměření), zájem o konvenci a smysl pro styl.“⁶²

Je slušnost se na pohovor obléci formálně. Ať se jedná o pozici dělníka či manažera, kandidát by měl přijít na pohovor slušně oblečený.

4.3 PROJEVY NERVOZITY

Je jasné, že člověk, který přijde na pohovor s cílem ucházet se o pracovní pozici v určité firmě, bude více či méně nervózní. Nervozita u člověka je přirozená. Do jaké míry bude člověk nervózní, je závislé na povaze a temperamentu člověka. Některý člověk může být nervózní a bude to jasně viditelné, naopak někdo nervozitu umí zakrýt, nebo ji alespoň eliminovat.

Obecně existují určité projevy nervozity, podle kterých může personalista vypožorovat, zda je člověk nervózní či nikoliv.

⁶² HLADÍLEK, Miroslav, *Úvod do sociální a pedagogické komunikace*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského s.r.o., 2006. s. 22. ISBN 80-86723-16-X

Nejčastější projevy nervozity podle Hladílka⁶³ jsou:

- Větší počet dotyků v oblasti obličeje,
- Dotyky na nos, škrábání na nose,
- Škrábání na krku,
- Obecně škrábání, štípání či tahání za některé části hlavy,
- Tahání za límec,
- Podupávání či kopání nohama,
- Kousání rtů,
- Vyhýbavé, těkavé a nesouvislé pohledy,
- Omezení gestikulace, schovávání rukou (např. do kapes).

⁶³ HLADÍLEK, Miroslav, *Úvod do sociální a pedagogické komunikace*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského s.r.o., 2006. s. 22-23. ISBN 80-86723-16-X

5 ANALÝZA VÝBĚROVÝCH POHOVORŮ

5.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE

Cílem bakalářské práce je vymezit specifika přijímacích pohovorů v personální agentuře FALA s.r.o. V praktické části své bakalářské práce autorka detailně popíše průběh výběrového pohovoru v agentuře FALA s.r.o. Svůj cíl se autorka pokusí přiblížit v následujícím rozboru pohovorů. Vždy se bude jednat o jednu stejnou pozici, na kterou reagovali a přišli na pohovor 2 odlišní lidé. Nejprve autorka popíše průběh pohovoru a poté se zaměří na zhodnocení kladných a záporných vlastností jednotlivých kandidátů. Na konci obou pohovorů, týkajících se stejné pozice autorka vytvořila srovnávací tabulku obou kandidátů (viz tabulka 1, 2 a 3). V této tabulce autorka porovnává vzdělání, praxi, předpoklady a vlastní zájem o danou pracovní pozici obou kandidátů. Každá položka je bodována na stupnici od 1 do 5 (bodování jako ve škole, 1 – nejlepší, 5 – nejhorší), celkové hodnocení je vypočítáno klasickým aritmetickým průměrem. Tímto výzkumem chce autorka poukázat na složitost vedení přijímacích pohovorů a na složitost výběru vhodného kandidáta na danou pozici.

5.2 VÝZKUMNÁ METODIKA

Výzkumnou metodou je v tomto případě behaviorální pozorování. Autorka zde byla hlavním pozorovatelem a zároveň zapisovatelem celého průběhu přijímacího pohovoru. Autorka byla přítomna na všech popsanych výběrových pohovorech. K dispozici měla záznamový arch, který sloužil jako pomůcka ke zpracování rozboru těchto pohovorů. Záznamový arch obsahuje název pozice, na kterou se daný jedinec hlásí, pohlaví kandidáta a další osobní informace, dále obsahuje hodnocení verbální a neverbální komunikace kandidáta, vzhledu a celkového dojmu (viz příloha A). Všechny tyto pohovory probíhaly v měsíci prosinci 2012 s datem nástupu kandidátů od 1. 1. 2013.

5.3 VÝZKUMNÝ VZOREK

Výzkumným vzorkem pro zpracování praktické části bakalářské práce jsou uchazeči o zaměstnání, kteří využili služeb personální agentury, jako možnosti pro nalezení zaměstnání. Na každý z těchto pohovorů se přihlásilo více jak dvacet uchazečů. Nejvíce osob se přihlásilo na pozici obchodního zástupce. Autorka si ke zpracování

své bakalářské práce vybrala vždy 2 uchazeče ke každé pozici pro lepší srovnání. Jednalo se tedy o 6 uchazečů o zaměstnání, kteří se hlásili na pozice asistenta/ky personálního oddělení, obchodního zástupce a prodavače/ky v obchodě s módním oblečením. Mezi těmito uchazeči byli 3 muži a 3 ženy. Ovšem z celkového počtu všech přihlášených kandidátů bylo více muži nežli žen. Nejvyšší dokončené vzdělání bylo bakalářské, nejnižší pak ukončené střední odborné učiliště. Všichni tito uchazeči se pohybovali v rozmezí od 18 do 40 let.

5.4 PRŮBĚH POHOVORU V AGENTUŘE FALA

Konzultant pozve uchazeče na pohovor prostřednictvím e-mailu nebo telefonického rozhovoru. Domluví se společně na datu a času schůzky. Pokud by se mělo stát, že kandidát nemůže na pohovor dorazit, měl by se alespoň pár hodin před začátkem pohovoru omluvit. Po příchodu uchazeče do sídla agentury ho uvítá asistentka/recepční a uvede ho do zasedací místnosti, kde bude výběrový pohovor probíhat. Asistentka nabídne uchazeči něco k pití.

Nejdříve každý kandidát dostane osobní dotazník (viz příloha B), který před příchodem konzultanta vyplní. Poté dotazník převezme konzultant. Osobní dotazník obsahuje podobné informace, jako jsou obsaženy v životopise. Proto osobní dotazník slouží k ověření pravdivosti určitých informací v životopise. A k doplnění dalších potřebných informací, jako je například očekávaná výše platu, další pracovní sféry, o které má kandidát zájem aj.

Po převzetí osobního dotazníku se konzultant nejprve představí sám a pak se slušně zeptá, zda uchazeči nebude vadit, když u pohovoru bude přihlížet další třetí osoba jako pozorovatel. Když kandidát souhlasí, může začít pohovor.

Nejprve se konzultant snaží odbourat napětí a nervozitu kandidáta. Pokládá tedy otázky zaměřené na počasí, cestu na pohovor a další. Nyní následují otázky, kterými si konzultant ověřuje, jaké má uchazeč ukončené vzdělání případně nějaké další kurzy související s pracovní pozicí. Dále se uchazeč ptá na předchozí praxi, ostatní dovednosti jako cizí jazyk, jak je na tom uchazeč s prací na počítači a na další dovednosti potřebné k výkonu dané pracovní pozice. Konzultant má předem připravené otázky, které pokládá každému uchazeči.

Konzultant má potom lepší podmínky pro srovnání přihlášených kandidátů. Není podmínkou držet se ovšem jen připravených otázek, pokud to vyžaduje situace, může konzultant položit i další otázky, které mu pomohou při konečném rozhodování, kterého kandidáta nakonec doporučí potenciálnímu zaměstnavateli.

Pohovor by měl trvat cca 45 minut. Prvních 10 minut je úvodních, kdy se konzultant snaží snížit napětí, dalších 20 minut trvá samotný pohovor a posledních 15 minut je věnován závěrečným informacím o pracovní pozici a o podmínkách přijetí na danou pracovní pozici.

Pohovory v agentuře jsou vedeny v zasedacích místnostech přímo určených k tomuto účelu. Agentura FALA má k dispozici 3 zasedací místnosti. Jednu malou, pak střední a pak největší zasedací místnost, kde probíhají také porady zaměstnanců agentury. Každá zasedací místnost obsahuje stůl a židle. Zdi jsou spíše prázdné, bez obrazů a bíle vymalované.

5.5 POPIŠ PRACOVNÍHO MÍSTA – ASISTENTKA PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Náplň práce:

- Běžná administrativa
- Práce s interní databází
- Analýza životopisů

Odborné a osobní požadavky:

- VOŠ, VŠ vzdělání
- Práce vhodná i pro absolventy
- Uživatelská znalost práce na PC
- Základní znalost Zákoníku práce
- Středně pokročilá znalost Aj

Další schopnosti:

- Dobré komunikační schopnosti
- Příjemné vystupování
- Flexibilita

- Odolnost vůči stresu
- Organizační schopnosti

Asistent/ka personálního oddělení

Na tuto pozici se přihlásilo mnoho kandidátů a kandidátek. A to z toho důvodu, že někteří berou personální oddělení jako běžnou administrativu. Pro tuto pozici je však potřeba alespoň základní znalost zákoníku práce. Pozice asistenta/ky personálního oddělení je spojená s kariérním růstem. Z asistenta či asistentky může být za rok personalista, a pak třeba i vedoucí daného oddělení. Z toho důvodu si konzultant personální agentury, který byl zodpovědný za tyto pohovory, vybíral spíše uchazeče, kteří mají nějaké znalosti v oblasti personalistiky.

5.5.1 KANDIDÁT Č. 1 – SLEČNA VLAĐKA

Prvním kandidátem je slečna ze Slaného, věk 22 let, absolventka VOŠ. Slečna Vladka absolvovala VOŠ, obor Personální řízení. O oblast personalistiky se velmi zajímá. Praxi v oboru personalistika slečna absolvovala pouze během studia na VOŠ. (viz příloha C)

Kandidátka byla pozvána na pohovor telefonicky konzultantem agentury. Domluvili se společně na datu a času pohovoru. V den pohovoru kandidátka dorazila o pár minut dříve do sídla agentury. Asistentka uvedla slečnu do zasedací místnosti určené k vedení pohovoru a dala jí vyplnit osobní dotazník. Pohovor byl vedený v sice v nejmenší, ale nejútulnější zasedací místnosti určené k pohovorům. Před pohovorem oznámila konzultantka slečně Vladce, že bude u pohovoru přítomna ještě jedna osoba jako pozorovatel. Uchazečku tato informace nijak nerozhodila, přijala ji opravdu dobře. Kandidátka byla usměvavá, nebylo třeba tolik odbourávat nervozitu. Pohovor trval cca 30 minut, nebylo potřeba více času. Personalistka měla připravený list s otázkami. Autorka si nevšimla, že by se konzultantka ptala i na jiné doplňující otázky. Na konci pohovoru se společně dohodly, že bude uchazečka vyrozuměna do týdne prostřednictvím e-mailu, zda bude přijata do dalšího výběrového kola.

STRUKTURA POHOVORU:

Navození atmosféry a navázání kontaktu

Otázky zaměřené na ověření údajů v životopise

- Co slečna studuje/studovala
 - ✓ Dobrý den slečno, jako první bych se Vás ráda zeptala, jaké máte vzdělání. Zda máte ukončenou školu, nebo zda stále studujete?
 - Dobrý den, vystudovala jsem Vyšší odbornou školu, obor Personální řízení. Školu jsem dokončila v roce 2011.
- Jaká je její předchozí praxe
 - ✓ Nyní by mne zajímalo, zda jste absolvovala nějakou praxi, či práci při studiu? Nejlépe, která je v oboru personalistiky.
 - Praxi v oboru personalistiky mám pouze při škole, tedy dohromady 4 měsíce. Dva měsíce jsem byla ve firmě v oddělení personálního řízení, ale bohužel jsem neměla možnost se toho moc naučit. Má práce spočívala spíše ve třídění dokumentů a kopírování. Další dva měsíce jsem byla na praxi v personální agentuře, tam už jsem měla větší uplatnění. Podílela jsem se na vyhledávání vhodných kandidátů na obsazované pracovní pozice, přepisovala jsem životopisy do interní databáze a měla jsem možnost se podílet i na několika pohovorech.
- Jaké jsou ostatní dovednosti potřebné pro výkon dané pozice
 - ✓ Dále se zeptám, jak jste na tom s užíváním PC? A jaká je vaše angličtina?
 - Práci s počítačem ovládám docela dobře. Ve škole jsme probírali nejnovější verzi systému Word, takže se celkem dobře orientuji. S excelem mám také nějaké zkušenosti. Angličtinu mám na mírně pokročilé úrovni.

Ověření zájmu o danou oblast

- ✓ Říkala jste, že jste byla na praxi v personální agentuře. Uměla byste si představit, že tam budete pracovat? Bavila Vás tato práce?
 - Ano, práce mne velice bavila. Mám ráda práci s lidmi a líbí se mi ta představa, že člověku pomůžu najít zaměstnání, ve kterém bude pracovat třeba i několik desítek let a ovlivní to jeho dosavadní život.

Doplňující otázky

- ✓ Ještě se Vás zeptám, pracovala jste s nějakým interním systémem?
 - V agentuře, kde jsem byla na praxi, měli nějaký interní systém, ale bohužel si nevzpomínám, jak se jmenoval. S jiným interním systémem jsem se nesečkala.
- ✓ Pracujete ráda?
 - Ano, pokud mne práce baví a chodím tam ráda, tak určitě ano.

Představení firmy

Jako poslední poskytne konzultant informace o firmě, do které by měla slečna nastoupit.

Prostor pro otázky uchazeče

Ukončení pohovoru – rozloučení se s kandidátem.

ANALÝZA POHOVORU:

Klady

Velmi pozitivní v tomto případě je, že kandidátka má vystudovanou školu v oboru, ve kterém chce dále pracovat. Má dvouměsíční odbornou praxi v rámci studia, sice to nebyla žádná dlouhodobá zkušenost, ale dva měsíce stačí na to, aby viděla, jak to v agentuře chodí. Slečna mluvila plynule, nebyla moc nervózní. Dalším kladem je určitě zájem kandidátky o danou pracovní pozici. Z rozhovoru vyplynulo, že by chtěla pracovat v tomto oboru, práce s lidmi ji baví.

Zápory

Nevýhodou je krátká praxe. Kandidátka byla pouze na praxi během studia. To by se jí nemělo vyčítat, nebyl ani čas na delší praxi v oboru.

Neverbální komunikace

Slečna Vladka na pohovor dorazila včas, myslím, že i o pár minut dřív. Slečna Vladka se po celou dobu pohovoru usmívala. Podání ruky bylo přívětivé, ani styl leklá ryba ani agresivní. Kandidátka přišla na pohovor v černých kalhotách, stříbrných balerínách a hnědém pleteném svetru. Oblečení nebylo úplně formální, ale určitě neurazilo a bylo decentní. Soulad mezi verbální a neverbální komunikací byl přiměřený, občas si akorát kandidátka sahala do vlasů, ale to připisuji pouze malé nervozitě.

5.5.2 KANDIDÁT Č. 2 – PANÍ HELENA

Dalším uchazečem na pozici asistentky personálního oddělení je paní Helena. Paní Heleně je 35 let. Je vdaná a má jedno dítě. Praxi má zatím na obdobných pozicích. Vystudovala obchodní akademii. (viz příloha D)

Kandidátka byla pozvána na pohovor e-mailem konzultantem agentury. Domluvili se společně na datum a čas pohovoru. Kandidátka dorazila na pohovor včas. Asistentka uvedla slečnu do zasedací místnosti určené k vedení pohovoru a dala jí vyplnit osobní dotazník. Nyní pohovor probíhal ve větší zasedací místnosti určené k vedení pohovorů. Před pohovorem se konzultantka představila kandidátce, podaly si ruku. Poté ji seznámila s pozorovatelem výběrového pohovoru a zeptala se, zda nebude kandidátce přítomnost pozorovatele vadit. Na paní Heleně bylo vidět, že ji tato informace trochu rozhodila. Proto oproti předchozímu pohovoru, zvolila konzultantka delší úvodní „odbourávací“ fázi, tak aby se kandidátka cítila příjemněji. Pohovor trval cca 40 minut. Personalistka měla připravený list s otázkami, které pokládala souvisle za sebou. Na konci pohovoru se společně dohodly, že bude uchazečka vyrozuměna do týdne prostřednictvím e-mailu, zda bude přijata do dalšího výběrového kola.

STRUKTURA POHOVORU:

Navození atmosféry a navázání kontaktu

Otázky zaměřené na ověření údajů v životopise

- Co paní vystudovala
 - ✓ Dobrý den paní Heleno, jako první bych se Vás ráda zeptala, jaké máte vzdělání?
 - Dobrý den, vystudovala jsem obchodní akademii ukončenou maturitní zkouškou.
- Jaká je její předchozí praxe
 - ✓ Koukám, že máte dlouhou praxi na obdobné pozici. V čem spočívala Vaše práce?
 - Ano, hned po ukončení studia jsem nastoupila do firmy jako asistentka personálního oddělení. A po mateřské dovolené jsem přešla do jiné firmy, také na pozici asistentky personálního oddělení, kde jsem pracovala 8 let.

Práce většinou spočívala v běžné administrativě. Vyřizování telefonních hovorů. Přepojování telefonů. Uvádění kandidátů do zasedací místnosti.

✓ Jaký jste měla vztah se svými spolupracovníky?

- Myslím, že velmi dobrý. Nejsem konfliktní člověk, se všemi vycházím většinou dobře. Netrvá mi dlouho začlenit se do kolektivu. Stále se s lidmi z bývalé práce stýkám. Jsou to mí přátelé.

- Jaké jsou ostatní dovednosti potřebné pro výkon dané pozice

✓ Dále se zeptám, jak jste na tom s užíváním PC? A jaká je vaše angličtina?

- S počítačem to umím dobře. Po celou dobu mé praxe byl počítač nezbytný pro výkon práce. V angličtině jsem začátečník. Ve škole jsem angličtinu studovala, ale v praxi jsem se s ní bohužel nesetkala.

Ověření zájmu o danou oblast

✓ Nyní by mne zajímalo, proč se ucházíte stále o stejnou pozici? Láká Vás kariérní růst v této oblasti?

- O tuto pozici se ucházím, protože jsem od školy nic jiného nedělala, a myslím si, že tuto práci zvládám dobře. Vyšší pozice mne určitě láká, ale bohužel jsem v předchozím zaměstnání neměla to štěstí, abych povýšila. Vždy to bylo spíše naopak, přestali mne potřebovat, protože na práci stačili sami.

Doplňující otázky

✓ Ještě se Vás zeptám, pracovala jste s nějakým interním systémem?

- Ano, v předchozím zaměstnání jsme používali interní systémy. Mám zkušenost i s účetními interními systémy.

✓ Pracujete ráda?

- Ano, moc ráda. Práce mne naplňuje. Mám ráda práci s lidmi. Baví mne jim pomáhat. I když někdy je s lidmi také těžká domluva.

Představení firmy

Jako poslední poskytne konzultant informace o firmě, do které by měla slečna nastoupit.

Prostor pro otázky uchazeče

Ukončení pohovoru – rozloučení se s kandidátem.

ANALÝZA POHOVORU:

Klady

Tato kandidátka je přesně to, co klient potřebuje. Je veselá, komunikativní, bezproblémová. Orientuje se v daném oboru. Práce ji baví. Dalším kladem je kariérní růst, který daná pozice nabízí. Kandidátka ještě neměla dosud možnost dostat se výš a moc by si to přála.

Zápory

Jedinou negativní věc, kterou paní Helena má, je její nedokonalá angličtina. Naposled mluvila anglicky na střední škole, což už je dost dlouhá doba. Neměl by to být až tak velký problém, základní fráze se dají naučit docela rychle, a na tuto pozici není potřeba plynulá angličtina.

Neverbální komunikace

Paní Helena přišla na pohovor včas. Vypadala velmi příjemně. Byla upravená. Podání ruky bylo velmi přívětivé, přátelské. Paní Helena měla na sobě černou pouzdrovou sukni ke kolenům, bílou halenu a černé sako. Obutá byla do černých lodiček. Vlasy měla jemně zvlněné a byla velmi pěkně nalíčená. Během pohovoru se nezdála být nervózní. Možná až na chvíli, kdy došlo na otázku jak je na tom s angličtinou, v té chvíli paní Helena znervózňela. Tento fakt, ale konzultant připisuje tomu, že paní Heleně na této práci opravdu záleží, a bála se, aby něco nepokazila. Celou dobu udržovala oční kontakt jak s konzultantem, tak i s pozorovatelem pohovoru, což bylo velmi milé.

Tabulka 1: Porovnání kandidátů

Jméno	Vzdělání	Praxe	Vlastní zájem	Předpoklady	Celkové hodnocení
Slečna Vladka	1	4	1	2	2
Paní Helena	3	1	1	1	1,5

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

5.6 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA – OBCHODNÍ ZÁSTUPCE PRO FIRMU ZABÝVAJÍCÍ SE PRODEJEM KUCHYŇSKÝCH SPOTŘEBIČŮ

Náplň práce:

- aktivní prodej zboží zákazníkům
- komunikace s obchodními partnery
- udržování vztahů se zákazníky
- péče o stávající zákazníky
- předávání odborných informací o produktech
- vyhledávání nových zákazníků
- reporting
- sledování konkurence na trhu

Odborné a osobnostní požadavky:

- SŠ, VŠ vzdělání
- Praxe na obdobné pozici
- Výborná znalost Aj
- Řidičský průkaz skupiny B
- Vlastní automobil - výhodou

Další schopnosti:

- Komunikační dovednosti
- Odolnost vůči stresu
- Časová flexibilita
- Spolehlivost
- Výborné prezentační dovednosti
- Organizační schopnosti
- Příjemné vystupování

Obchodní zástupce

Tato pozice je mezi lidmi dost žádaná. Ale málo lidí se na takovou pozici hodí a má pro ni předpoklady. Být obchodní zástupce není nic lehkého. Na inzerát se ozvalo opravdu mnoho kandidátů. Konzultant měl velmi těžké vybrat ty, které pozve na pohovor. Z životopisu konzultant nepozná kvalitně, zda má tento člověk předpoklady pro danou pozici. Důležitou roli zde hrály tedy motivační dopisy. Z těch už se dá vyčíst mnohem více.

5.6.1 KANDIDÁT Č. 1 – PAN ROMAN

Panu Romanovi je 35 let. Studoval obchodní akademii a poté vysokou školu obchodní. Je svobodný, nemá žádné děti. Praxi má na pozici obchodního zástupce 11 let. (viz příloha E)

Kandidát byl pozván na pohovor e-mailem konzultantem agentury. Domluvili se společně na datu a času pohovoru. Kandidát dorazil na pohovor o něco později. Ovšem ihned po příchodu se asistentce omlouval a jako důvod svého zpoždění uvedl dopravní špičku. Asistentka uvedla pana Romana do zasedací místnosti určené k vedení pohovoru a dala mu vyplnit osobní dotazník. Pohovor probíhal ve velké zasedací místnosti určené k vedení pohovorů. Před pohovorem se konzultant představil kandidátovi a podali si ruce. Poté oznámil konzultant panu Romanovi, že bude u pohovoru přítomna ještě třetí osoba. Pan Roman pozorovatele přijal s úsměvem, nevypadal, že by mu tato informace vadila. Pohovor s panem Romanem trval cca 45 minut. Personalista měl připravený list s otázkami, které pokládal souvisle za sebou. Občas měl konzultant potíže přerušit kandidátovo povídání. Byl velmi dynamický a upovídaný, někdy dokonce skákal konzultantovi do řeči. Na konci pohovoru se společně dohodli, že bude uchazeč vyrozuměn do týdne prostřednictvím e-mailu, zda bude přijat do dalšího výběrového kola.

STRUKTURA POHOVORU:

Navození atmosféry a navázání kontaktu

Otázky zaměřené na ověření údajů v životopise

- Co pan Roman vystudoval
 - ✓ Dobrý den pane Romane, jako první bych se Vás ráda zeptala, jaké máte vzdělání?
 - Dobrý den, vystudoval jsem obchodní akademii. Poté jsem studoval vysokou školu obchodní v Praze. Mám dokončené bakalářské studium.
- Jaká je jeho předchozí praxe
 - ✓ Máte zkušenost s prací obchodního zástupce?
 - Ano, obchodního zástupce jsem dělal 11 let pro jednu firmu. Bohužel jsem musel odejít.
 - ✓ Proč jste musel odejít z této firmy?
 - Ve firmě vyměnili vedení. A bohužel toto nové vedení mělo jiný pojem o mé práci. A snížili nám všem plat. Tak jsem se sebral a odešel jsem. Nebyl jsem ale jediný.
 - ✓ Jaký jste měl vztah se svými spolupracovníky?
 - Se spolupracovníky jsem měl dobrý vztah. Ale při této práci se se spolupracovníky moc nestýkáte. Jde o práci spíše v terénu.
- Jaké jsou ostatní dovednosti potřebné pro výkon dané pozice
 - ✓ Pro tuto pozici jsou potřeba především komunikační schopnosti, schopnost vyjednávat. Myslíte, že tyto schopnosti máte?
 - Řekl bych, že ano. V práci se mi dařilo. Vždycky jsem lidi nějak přesvědčil. Byl jsem na několika kurzech, kde se tyto schopnosti trénují, takže už znám i několik triků, jak lidi přesvědčit.

Ověření zájmu o danou oblast

- ✓ Asi se Vás nemusím ptát, jestli Vás práce baví. Nepřemýšlel jste někdy o změně zaměstnání?
 - To opravdu nemusíte. Tato práce mne baví. Chtěl bych se naopak v této oblasti stále zdokonalovat. O změně pozice jsem nepřemýšlel. Jsem takto spokojený. Ale kdo ví, mám zkušenost jen s jedním zaměstnavatelem, u kterého jsem byl spokojený. S dalším už to bylo horší, takže třeba se začnu porozhlížet i po jiné oblasti.

Ale zatím na to nemyslím. Nejsem člověk, který by vydržel sedět v kanceláři 8 hodin. Potřebuju být v terénu. Také rád jezdím autem.

Doplňující otázky

Představení firmy

Jako poslední poskytne konzultant informace o firmě, do které by měla slečna nastoupit.

Prostor pro otázky uchazeče

Ukončení pohovoru – rozloučení se s kandidátem.

ANALÝZA POHOVORU:

Klady

S panem Romanem byl konzultant spokojený v oblasti jeho zkušeností v dané pozici. Je to člověk, který nevydrží chvíli v klidu, potřebuje pracovat v terénu. Dalším kladem určitě je, že pan Roman podstoupil řadu kursů, ke zdokonalení komunikačních a vyjednávacích schopností, které jsou pro tuto pozici nezbytné.

Zápory

Největší zápornou vlastností pana Romana je zároveň jeho kladná vlastnost k této pozici. A tou je jeho nestálost. Je to člověk, který potřebuje stále něco dělat, potřebuje nestereotypní povolání, potřebuje být stále někde jinde, nevydrží na jednom místě. Tohle byl možná problém, když nastoupil jeho nový šéf. Nerozuměli si a pan Roman to ihned řešil výpovědí, i když měl práci velmi rád.

Neverbální komunikace

Pan Roman přišel na pohovor o chvíli později, než bylo domluvené. Na sobě měl černý oblek a bílou košili. Působil velmi sebejistě. Jeho podání ruky bylo velmi pevné a mělo dlouhé trvání. Jeho verbální komunikace byla velmi dynamická. Používal hodně gest rukou a také měnil mimické výrazy. To připisuji k jeho povolání, pan Roman už má naučená určitá gesta rukou, podle toho jak má jednat s lidmi. Jinak byl klidný, veselý, vést rozhovor s cizím člověkem mu nedělalo vůbec problém.

5.6.2 KANDIDÁT Č. 2 – PAN JAROSLAV

Druhým kandidátem na pozici obchodní zástupce byl pan Jaroslav, který působil ze začátku méně uvolněný než pan Roman. Panu Jaroslavovi je 40 let. Je ženatý, má dvě děti. Pan Jaroslav vystudoval gymnázium a poté vysokou školu podnikatelskou v Praze, má ukončené bakalářské studium. (viz příloha F)

Kandidát byl pozván na pohovor telefonicky konzultantem agentury. Domluvili se společně na datu a času pohovoru. Kandidát dorazil na pohovor dokonce o pár minut dříve. Asistentka uvedla pana Jaroslava do zasedací místnosti určené k vedení pohovoru a dala mu vyplnit osobní dotazník. Pohovor probíhal v menší zasedací místnosti určené k vedení pohovorů. Před pohovorem se konzultant představil kandidátovi a podali si ruce. Poté oznámil konzultant panu Jaroslavovi, že bude u pohovoru přítomna ještě třetí osoba. Pan Jaroslav byl informací docela zaskočený. Konzultant tedy vysvětlil uchazeči, že se jedná o studentku vysoké školy, která tyto výstupy z pohovoru použije ke zpracování své bakalářské práce. Poté pan Jaroslav souhlasil a seznámil se i s pozorovatelem. Pohovor s panem Jaroslavem trval cca 40 minut. Personalista měl připravený list s otázkami, které pokládal souvisle za sebou. Pan Jaroslav byl ze začátku trochu nervózní. Možná ho znervózňovala přítomnost pozorovatele během pohovoru. Po úvodní části pohovoru z něj ale nervozita opadla a konzultant mohl plynule pokračovat. Na konci pohovoru se společně dohodli, že bude uchazeč vyrozuměn do týdne prostřednictvím e-mailu, zda bude přijat do dalšího výběrového kola.

STRUKTURA POHOVORU:

Navození atmosféry a navázání kontaktu

Otázky zaměřené na ověření údajů v životopise

- Co pan Jaroslav vystudoval
 - ✓ Dobrý den pane Jaroslave, moje první otázka bude směřovat na vaše vzdělání. Jaké máte ukončené vzdělání?
 - Dobrý den, mám ukončené bakalářské studium na vysoké škole podnikatelské. Před tím jsem studoval gymnázium.
- Jaká je jeho předchozí praxe
 - ✓ Máte zkušenost s prací obchodního zástupce?

- Ano, obchodního zástupce jsem dělal celkem 16 let. První 3 roky jsem byl obchodním zástupcem jedné pražské firmy, která se zabývá prodejem kosmetiky. Poté jsem nastoupil na pozici obchodního zástupce pro reklamní agenturu, kde jsem pracoval 6 let. Poslední zaměstnání bylo také u reklamní agentury, kde jsem byl dalších 7 let.
 - ✓ Jaký byl důvod odchodu ze zaměstnání?
 - Z prvního a druhého zaměstnání jsem byl propuštěn z organizačních důvodů. Z posledního zaměstnání jsem odešel sám. Necítil jsem se tam dobře, tak jsem se jednoho dne rozhodl, že dám výpověď a najdu si jiné zaměstnání.
 - ✓ Jaký jste měl vztah se svými spolupracovníky?
 - Se spolupracovníky jsem měl celkem dobrý vztah. Ale jen pracovní, v soukromí jsme se nevidali.
- Jaké jsou ostatní dovednosti potřebné pro výkon dané pozice
- ✓ Pro tuto pozici jsou potřeba především komunikační schopnosti, schopnost vyjednávat. Myslíte, že tyto schopnosti máte?
 - Myslím, že ano. Hodně lidí mi říká, že na to nevypadám. Ze začátku působím na lidi tichým dojmem. Ale vyjednávací schopnosti mám. V práci jsem byl vždy úspěšný.

Ověření zájmu o danou oblast

- ✓ Takže můžete říct, že Vás tato práce baví?
 - Ano baví. Je pravda, že jsem k tomuto zaměstnání přišel úplně náhodou. Po škole jsem nastoupil do firmy, kde jsem pracoval v kanceláři. Pak se uvolnila pozice obchodního zástupce, tak jsem to zkusil a už jsem u toho zůstal.

Představení firmy

Jako poslední poskytne konzultant informace o firmě, do které by měla slečna nastoupit.

Prostor pro otázky uchazeče

Ukončení pohovoru – rozloučení se s kandidátem.

ANALÝZA POHOVORU:

Klady

Pan Jaroslav působí ze začátku trochu upjatě až nervózně. Ale po chvílce z něj vše opadlo a byl velmi sympatický, výřečný a upřímný. Působil dost věrohodně a to je pro tuto pozici opravdu důležité. Práce ho baví a má s pozicí obchodního zástupce bohaté zkušenosti. Má vysokou školu ukončenou bakalářským studiem.

Zápory

Pan Jaroslav nemá vyloženě zápory. Možná jen, že klame prvním dojmem. Prvních pár minut se tvářil pan Jaroslav nepřístupně a upjatě. Ale to vzápětí vymizelo, a působil naopak velmi společensky. Ale mohl takto působit jen u pohovoru, je to přece jen něco jiného, než když je v práci a dělá to, v čem si věří a co ho baví.

Neverbální komunikace

Pan Jaroslav přišel na pohovor o pár minut dříve. Na sobě měl šedý oblek, bílou košili a černou kravatu. Působil hodně formálně, ale sympaticky. Podání ruky bylo velmi pevné a dlouhé. Ze začátku působil trochu nervózně, ale během chvílky už působil sebevědoměji. U stolu seděl napřímeně, ale ne nějak povýšeně. Gestikuloval přiměřeně k verbální komunikaci, takže nepoužíval nějaké přehnané pohyby. Působil opravdu příjemně. Po celou dobu pohovoru udržoval oční kontakt s konzultantem.

Tabulka 2: Porovnání kandidátů

Jméno	Vzdělání	Praxe	Vlastní zájem	Předpoklady	Celkové hodnocení
Pan Roman	1	1	1	2	1,25
Pan Jaroslav	1	1	2	2	1,5

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

5.7 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA – PRODAVAČ/KA V OBCHODĚ S MÓDNÍM OBLEČENÍM

Náplň práce:

- Komunikace se zákazníky
- Obsluha zákazníků
- Práce na pokladně
- Vyřizování reklamací
- Aranžování oblečení
- Zodpovědnost za pokladnu
- Obsluha kancelářské techniky (PC, skener, kopírka, fax)

Odborné a osobnostní požadavky:

- SŠ
- Praxe na obdobné pozici
- Výborná znalost Aj

Další schopnosti:

- Komunikační dovednosti
- Odolnost vůči stresu
- Časová flexibilita
- Spolehlivost
- organizační schopnosti

Prodavač/ka v obchodě s módním oblečením

Na tuto pozici se přihlásilo hodně kandidátů. Překvapením bylo, že poměr přihlášených žen a mužů byl skoro vyrovnaný. Dávno už tato práce není považována za ryze ženskou. Mnoho z kandidátů byli studenti.

5.7.1 KANDIDÁT Č. 1 – PANÍ MIROSLAVA

Prvním uchazečem na tuto pozici je paní Miroslava. Paní je 30 let, má jedno dítě a je vdaná. Má vystudované stření odborné učiliště zaměřené na administrativu. Má praxi v oboru. Před nástupem na mateřskou dovolenou pracovala na letišti v obchodě s luxusní módou. Nyní by se ráda vrátila k této práci. (viz příloha G)

Kandidátka byla pozvána na pohovor telefonicky konzultantem agentury. Domluvili se společně na datu a času pohovoru. Kandidátka přišla na pohovor o pár minut později. Omlouvala se asistentce a poté i konzultantce, že bohužel nemohla sídlo agentury dlouho najít. Asistentka uvedla paní Miroslavu do zasedací místnosti určené k vedení pohovoru a dala jí vyplnit osobní dotazník. Pohovor probíhal v menší zasedací místnosti určené k vedení pohovorů. Před pohovorem se konzultantka představila kandidátce a podaly si ruce. Poté oznámila konzultantka paní Miroslavě, že bude u pohovoru přítomna ještě třetí osoba. Paní Miroslavu tato informace nijak nepřekvapila a ihned souhlasila a podala si ruku i s pozorovatelem pohovoru. Pohovor s paní Miroslavou trval asi 35 minut. Konzultantka měla připravený list s otázkami, které pokládala souvisle za sebou. Paní Miroslava je velmi komunikativní, pohovor byl velmi svižný. Na konci pohovoru se společně dohodli, že bude uchazeč vyrozuměn do týdne prostřednictvím e-mailu, zda bude přijat do dalšího výběrového kola.

STRUKTURA POHOVORU:

Navození atmosféry a navázání kontaktu

Otázky zaměřené na ověření údajů v životopise

- Co paní Miroslava vystudovala za školu
 - ✓ Dobrý den paní Miroslavo, jako první se Vás zeptám, jaké máte ukončené vzdělání?
 - Dobrý den, mám vystudované střední odborné učiliště se zaměřením na administrativu.
- Jaká je její předchozí praxe
 - ✓ Jaké jsou Vaše předchozí pracovní zkušenosti?
 - Po škole jsem nastoupila jako prodavačka a zároveň administrativní pracovnice do obchodu s elektronikou. Měla jsem na starosti chod celého obchodu. Byl to malý soukromý krámk.

Ze začátku jsme tu byly dvě prodavačky, poté moje kolegyně odešla na mateřskou dovolenou a já jsem v obchodě zůstala sama. Poté jsem nastoupila jako prodavačka do obchodu s luxusní módou na ruzyňské letiště.

- ✓ Jaký byl důvod odchodu ze zaměstnání?
 - Odešla jsem na mateřskou dovolenou. A bohužel, už jsem neměla možnost vrátit se na své stávající pracovní místo.
- ✓ Jaký jste měla vztah se svými spolupracovníky?
 - Myslím, že velmi dobrý. Vždy jsem si se všemi rozuměla. Nikdy nevznikl žádný problém.

- Jaké jsou ostatní dovednosti potřebné pro výkon dané pozice

- ✓ Pro tuto pozici jsou potřeba především komunikační schopnosti a příjemné vystupování, máte tyto schopnosti? Dokážete být na zákazníka milá, i když nemáte zrovna svůj den a někdo Vás v práci naštvě?
 - Komunikativní jsem určitě. Proto mne tato práce baví. Neumím dlouho mlčet. Potřebuju komunikaci s lidmi. V práci určitě dokážu udržet nervy na uzdě. Ale kdyby se mi tohle stalo mimo práci, tak to určitě nevydržím a řeknu dotyčnému, co si o něm myslím.

Ověření zájmu o danou oblast

- ✓ Takže můžete říct, že Vás tato práce baví?
 - Ano baví. Práce v kanceláři by nebyla pro mě. Mám ráda každodenní kontakt s lidmi. A hlavně se zajímám o módu.

Představení firmy

Jako poslední poskytne konzultant informace o firmě, do které by měla slečna nastoupit.

Prostor pro otázky uchazeče

Ukončení pohovoru – rozloučení se s kandidátem.

ANALÝZA POHOVORU:

Klady

Paní Miroslava je velmi příjemná osoba. Má bohaté zkušenosti v oboru. Ráda komunikuje s lidmi. Zajímá se o módu.

Zápory

Paní Miroslava působí velmi mile. Ale z jejího povídání je zjevné, že nebude zrovna klidný typ. Na otázku, zda by dokázala být v klidu, i kdyby jí někdo ze zákazníků naštvál, odpověděla, že ano, ale v běžném životě si nenechá nic líbit. Je možné, že to paní Miroslava opravdu dokáže, ale pokud je člověk výbušný, určitě to nevydrží dlouho.

Neverbální komunikace

Paní Miroslava přišla o pár minut později. Byla velmi pěkně oblečená. Měla hnědo růžové sako, růžovou halenku a hnědou sukni. Měla krásné líčení. Podání ruky bylo něžné. Během pohovoru paní Miroslava neprojevila žádné známky nervozity. Byla přirozená, upovídaná a velmi společenská. Po celou dobu udržovala oční kontakt s konzultantem.

5.7.2 KANDIDÁT Č. 2 – PAN PAVEL

Druhým zájemcem o pozici je pan Pavel. Je to osmnáctiletý mladý muž bez zkušeností. Má ukončené středoškolské vzdělání na obchodní akademii. Je sympatický, svobodný a bezdětný. (viz příloha H)

Kandidát byl pozván na pohovor e-mailem konzultantem agentury. Domluvili se společně na datu a času pohovoru. Kandidát přišel na pohovor včas. Asistentka uvedla pana Pavla do zasedací místnosti určené k vedení pohovoru a dala jí vyplnit osobní dotazník. Pohovor probíhal ve velké zasedací místnosti určené k vedení pohovorů. Před pohovorem se konzultantka představila kandidátovi a podali si ruce. Poté oznámila konzultantka panu Pavlovi, že bude u pohovoru přítomna ještě další osoba, jako pozorovatel pohovoru. Kandidát tuto informaci přijal bez problémů. Pohovor s panem Pavlem trval asi 35 minut. Konzultantka měla připravený list s otázkami, které pokládala souvisle za sebou. Pan Pavel byl také velmi komunikativní a pohovor proběhl celkem svižně. Na konci pohovoru se společně dohodli, že bude uchazeč vyrozuměn do týdne prostřednictvím e-mailu, zda bude přijat do dalšího výběrového kola.

STRUKTURA POHOVORU:

Navození atmosféry a navázání kontaktu

Otázky zaměřené na ověření údajů v životopise

- Co paní Miroslava vystudovala za školu

- ✓ Dobrý den Pavle, jaké máte ukončené vzdělání?
 - Dobrý den, tenhle rok jsem ukončil studium na obchodní akademii, zakončené maturitní zkouškou. Další studium neplánuji, láká mě práce v obchodě s módou.
- Jaká je její předchozí praxe
 - ✓ Takže nemáte asi žádné předchozí zkušenosti na podobné pracovní pozici?
 - Bohužel ne žádné zásadní. O prázdninách jsem byl akorát na brigádě, jednalo se o výpomoc na prodejně s módou. Ale šlo jen o dvou měsíční přivýdělek.
 - ✓ Proč Vás láká práce zrovna v obchodě s módou?
 - Mám rád komunikaci s lidmi. Rád ostatním poradím s oblečením, myslím, že byli mí zákazníci vždy spokojeni.
- Jaké jsou ostatní dovednosti potřebné pro výkon dané pozice
 - ✓ Pro tuto pozici jsou potřeba především komunikační schopnosti a příjemné vystupování, myslíte si, že máte tyto schopnosti? Dokážete být na zákazníka milý, i když nemáte zrovna svůj den a někdo Vás v práci naštvě?
 - Komunikativní jsem někdy až moc. Příjemné vystupování mám podle mého názoru také. Ale tady jde spíše o subjektivní pohled. Někomu se může zdát mé vystupování příjemné a někomu nikoli. Ale zatím jsem se nesetkal s negativními ohlasy na své vystupování. A milý dokážu být za každých okolností. Jsem velký flegmatik. Jen tak něco mě nenaštve.

Ověření zájmu o danou oblast

- ✓ Takže můžete říct, že Vás tato práce baví?
 - Ano, moc mě baví. Jednou bych se chtěl dopracovat alespoň na vedoucího takového obchodu s módou.

Představení firmy

Jako poslední poskytne konzultant informace o firmě, do které by měla slečna nastoupit.

Prostor pro otázky uchazeče

Ukončení pohovoru – rozloučení se s kandidátem.

ANALÝZA POHOVORU:

Klady

Pavel je sebevědomý mladý muž. Tato práce ho opravdu láká. Má velké předpoklady být dobrý na takovéto pozici. Má skvělé komunikační dovednosti.

Zápory

Největším negativem tohoto mladého muže jsou jeho malé zkušenosti. Potenciální zaměstnavatel vyžaduje určitou praxi na danou pozici. Tu Pavel má, ale jen dvou měsíční. Dalším záporem je zároveň i jeho kladná vlastnost a to komunikativnost. Pavel je velmi výřečný, ale všeho moc škodí. Měl by si začít uvědomovat situace, ve kterých je třeba hodně mluvit a ve kterých ne. Někoho by jeho výřečnost mohla odradit.

Neverbální komunikace

Pavel přišel na pohovor včas. Byl upravený, na sobě měl modrou košili, černé kalhoty, černé sako a černé boty. Měl hezky upravené vlasy. Během pohovoru nebyl ani trochu nervózní. Působil hodně sebevědomě, bohužel někdy až trochu povýšeně. Jeho výřečnost byla spojená s výraznou gestikulací. Kdyby mohl, nejradši by u pohovoru stál, aby mohl vše dobře rukama i nohama ukázat. Po celou dobu pohovoru udržoval přiměřený oční kontakt.

Tabulka 3: Porovnání kandidátů

Jméno	Vzdělání	Praxe	Vlastní zájem	Předpoklady	Celkové hodnocení
Paní Miroslava	2	1	1	1	1,25
Pan Pavel	2	4	1	2	2,25

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

6 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

Tato kapitola je věnována analýze získaných dat z pozorování pohovorů v personální agentuře FALA, s.r.o. Nejprve vždy porovnám oba kandidáty, kteří se ucházeli o stejnou pracovní pozici. Z porovnávacích tabulek 1, 2 a 3 vyvodím, který z kandidátů by se eventuálně lépe hodil k výkonu dané pracovní pozice. Ovšem autorka musí podotknout, že konečný výběr závisí na zaměstnavateli, nikoli na personální agentuře. V agentuře konzultant pohlíží pouze na vzdělání, praxi, předpoklady a popřípadě výkon, nemůže dobře odhadnout osobnost kandidáta, která by se nejlépe hodila do kolektivu budoucího pracoviště.

Poté autorka definuje určité návrhy, připomínky a doporučení jak konzultantům personální agentury, tak i uchazečům o zaměstnání.

6.1 POROVNÁNÍ KANDIDÁTŮ – ASISTENT/KA PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Na tuto pozici se přihlásilo mnoho kandidátů a kandidátek. K výběrovému pohovoru do agentury byly pozvány dvě uchazečky slečna Vladka a paní Helena. Obě odpovídaly popisu obsazované pracovní pozice.

Slečna Vladka (hodnocení 2) má velmi vyhovující vzdělání, a to přímo v oboru personalistiky. Co se týče praxe, bohužel žádnou dlouhodobější praxi nezískala. O práci jeví velký zájem a z pohledu konzultantky má předpoklady k výkonu této pracovní pozice.

Paní Helena (hodnocení 1,5) nemá vzdělání odpovídající této profesi, ale má dlouholetou praxi. V dnešní době je pohlíženo více na praktické dovednosti, nežli na vzdělání. Firmy tím ušetří čas a peníze na zaučování nově příchozího zaměstnance. Paní Helena má o práci velký zájem a z pohledu konzultantky má také vysoké předpoklady k výkonu této pracovní pozice. Z důvodu dlouhodobější praxe a velkých předpokladů k této práci je paní Helena vhodnějším kandidátem na obsazení této pracovní pozice. Ovšem obě byly doporučeny na výběrový pohovor k potenciálnímu zaměstnavateli.

6.2 POROVNÁNÍ KANDIDÁTŮ – OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

Na pohovor do personální agentury bylo pozváno více uchazečů, ale autorka byla jako pozorovatel u pohovoru pana Romana a pana Jaroslava. U této pozice jsou důležité hlavně komunikační dovednosti a také přesvědčovací až manipulační schopnosti.

U těchto dvou kandidátů bylo těžké rozhodování, kdo bude lépe vyhovovat obsazované pracovní pozici. Oba kandidáti mají vystudovanou vysokou školu, mají dlouholetou praxi v oboru, mají zájem pracovat a zdokonalovat se v tomto oboru a mají i vysoké předpoklady k výkonu této pracovní pozice. Nakonec se konzultant rozhodl ve prospěch pana Romana (hodnocení 1,25 oproti hodnocení pana Jaroslava 1,5). Přišlo mu, že pan Roman má větší zájem o tuto pracovní pozici. Ovšem toto je subjektivní názor zkušeného konzultanta. Oba uchazeči byli doporučeni na výběrový pohovor k potenciálnímu zaměstnavateli, který má v rukou konečné rozhodnutí.

6.3 POROVNÁNÍ KANDIDÁTŮ – PRODAVAČ/KA V OBCHODĚ S MÓDNÍM OBLEČENÍM

I o tuto pozici byl obrovský zájem. Autorka měla možnost přihlížet dvěma pohovorům, a to pohovoru, kde byla paní Miroslava a druhému pohovoru, kde byl pan Pavel. Paní Miroslava (hodnocení 1,25) má vystudovanou školu, která není přímo v daném oboru, ale to u této pozice není až tak podstatné. Velkým plusem je dlouholetá praxe paní Miroslavy v této sféře. Konzultant také usoudil, že má kandidátka vysoký zájem a předpoklady k výkonu této profese.

Pan Pavel (hodnocení 2,25) má vystudovanou obchodní akademii. Bohužel nemá skoro žádnou dosavadní praxi, která byla podmínkou v popisu pracovního místa. Pan Pavel má velké předpoklady a také obrovský zájem o tuto pracovní pozici. Proto byli doporučeni oba kandidáti na pohovor k potenciálnímu zaměstnavateli.

6.4 DOPORUČENÍ PRO AGENTURU, UCHAZEČE A KLIENTY

Doporučení pro personální agenturu:

- Lepší příprava konzultantů na pohovor
- Obměna otázek, které konzultant klade během výběrového pohovoru uchazečům o zaměstnání
- Brát větší zřetel na neverbální komunikaci – popř. uskutečnit kurz pro konzultanty, kde nacvičí pozorování neverbální komunikace
- Lepší vybavení zasedacích místností, aby se uchazeči o zaměstnání cítili během pohovoru lépe (př. vymalovat, umístit do místnosti květiny, aj.)
- Zlepšit komunikaci mezi konzultantem a uchazečem a také mezi konzultantem a klientem, tak aby byly nejlépe naplněny požadavky klienta
- Nenechat se ovlivnit percepčními stereotypy

Doporučení pro uchazeče o zaměstnání:

- Lepší příprava na pohovor – seskupit více informací o firmě, o pozici a o sobě (vědět, jaké informace má obsažené v životopise)
- Aktualizovat údaje v životopise
- Připravit si otázky, na které se chce uchazeč během pohovoru zeptat (popř. vzít si sebou na pohovor poznámky)
- Dělat si poznámky v průběhu pohovoru
- Naplánovat si pohovor tak, aby uchazeč nebyl ve stresu, aby měl uchazeč dost času na pohovor a nepospíchal na jinou schůzku
- Zvolit vhodné oblečení
- Nebrat na pohovor velká zavazadla
- Přijít včas, nebo se předem domluvit s konzultantem na jiném datu pohovoru

Doporučení pro klienta:

- Podrobnější specifikace pracovního místa
- Seznámit se s konzultantem osobně, pozvat si konzultanta do firmy, tak aby měl konzultant možnost poznat osobně pracovní prostředí
- Více komunikovat s konzultantem
- Poskytnout vždy zpětnou vazbu personální agentuře, zda vybraný uchazeč vyhovuje požadavkům, či nikoli

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala specifiky přijímacích pohovorů v personální agentuře FALA, s.r.o. Nejprve autorka teoreticky přiblížila téma personálních agentur a vedení přijímacích pohovorů v nich. V empirické části se pak autorka zaměřila na praktické zpracování specifik přijímacích pohovorů.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo vymezit specifika vedení pohovorů v personální agentuře. Dílčím cílem bylo přiblížit práci konkrétní personální agentury, práci konzultantů agentury a popsat průběh výběru vhodného kandidáta v agentuře.

V empirické části autorka provádí podrobný rozbor šesti pohovorů, které v závěru práce porovnává. Jedná se o pracovní pozici, u které autorka vždy pozorovala dva odlišné kandidáty, kteří se o tuto pozici ucházeli. U každého pohovoru autorka podrobně popisuje celý jeho průběh, tzn. otázky konzultantů a odpovědi uchazečů. Poté autorka na základě pozorování vyvozuje klady, zápory a soulad neverbální komunikace každého kandidáta. Na konci rozboru obou pohovorů na stejnou pracovní pozici autorka vyhotovila srovnávací tabulky. Tyto tabulky obsahují porovnání vzdělání, praxe, vlastního zájmu a předpokladů pro výkon pozice každého kandidáta vzhledem k požadavkům dané pracovní pozice. Ve srovnávacích tabulkách je vidět, který z uchazečů se lépe hodí na obsazovanou pracovní pozici. Tyto tabulky ovšem nejsou zcela směrodatné. Výběr vhodného kandidáta závisí také především na tom, zda uchazeč zapadne do stávajícího pracovního kolektivu. Také z tohoto důvodu konzultant provádí pouze předvýběr uchazečů a klientovi posílá tzv. shortlist kandidátů. Konečný výběr nového pracovníka závisí především na potenciálním zaměstnavateli nikoli na konzultantovi personální agentury, který tak dobře nezná vztahy na daném pracovišti.

Dalším cílem bakalářské práce bylo vymezit z výsledků empirického šetření určitá doporučení pro personální agenturu, uchazeče o zaměstnání a také pro klienty personální agentury, aby jejich spolupráce a konečné výsledky byly ještě efektivnější nežli doposud. Autorka se domnívá, že práce agentury je už nyní dost kvalitní.

Jako doporučení pro agenturu by autorka zařadila především lepší přípravu konzultantů na pohovor, větší zaměření na neverbální komunikaci, lépe vybavit místnosti, kde probíhají výběrové pohovory, zlepšení komunikace mezi konzultantem a uchazečem a také mezi konzultantem a klientem.

Mezi doporučení pro uchazeče autorka řadí lepší přípravu na pohovor, která by měla zahrnovat seskupení více informací o firmě a o pozici, o kterou se uchází. Dále by uchazeč měl aktualizovat stávající údaje v životopise a připravit si otázky, na které se chce během pohovoru zeptat. Uchazeč by měl zvolit vhodné oblečení a hlavně na pohovor přijít ve správný den a včas.

Doporučení pro klienta vidí autorka především ve zlepšení komunikace s konzultantem. Také by klient měl vypracovat pro konzultanta podrobnější specifikaci pracovního místa, tak aby byl vybrán ten nejvhodnější kandidát na pracovní pozici. Dobré pro spolupráci mezi konzultantem a klientem je, aby si domluvili osobní schůzku, utuží to jejich vztahy, bude se jim lépe spolupracovat. Konzultant by měl také navštívit pracovní prostředí, do kterého vybírá vhodného uchazeče. Klient by měl poskytnout konzultantovi vždy zpětnou vazbu, a to i po pár měsících práce nového pracovníka, a sdělit, zda mu vyhovuje, či nikoli.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta, *Komunikativní dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. ISBN 80-244-0160-6

HLADÍLEK, Miroslav, *Úvod do sociální a pedagogické komunikace*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského s.r.o., 2006. ISBN 80-86723-16-X

HRONÍK, František a kolektiv autorů, *Jak najít zaměstnání*. Brno: Motiv Press, 2009 ISBN 978-80-904-333-7

KOCIÁNOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2007. 3. vyd. Management press, 2005. ISBN 8072611682, 9788072611683.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Neverbální komunikace: Řeč pohledů, úsměvů a gest*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988. ISBN 17-297-87

MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4

LORENZ, Michael, Uta ROHRSCHEIDER, *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 2005. Praha: Grada. ISBN 80-247 1406-X.

ŘEZÁČ, Jaroslav, *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6

Seznam použitých internetových zdrojů

Výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou z pohledu uchazeče o práci. [online]. [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-13468030-vyhody-a-nevychody-spoluprace-s-personalni-agenturou-z-pohledu-uchazece-o-praci>

Jak funguje personální agentura. [online]. [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentura-jak-funguje.php>

PIETRASOVÁ, V. *Jak dobře vybrat personální agenturu?* [online]. 31. 10. 2012. [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.personalniagentury.cz/clanek/3-jak-dobre-vybrat-personalni-agenturu/>

LICHÁ, K. Výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou z pohledu uchazeče o práci. [online]. [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-13468030-vyhody-a-nevyhody-spoluprace-s-personalni-agenturou-z-pohledu-uchazece-o-praci>

AGENTURA FALA, s.r.o. *O společnosti.* [online]. [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://www.fala.cz/index.php?pg=112&ln=cz>

AGENTURA FALA, s.r.o. *FALA Pharma.* [online]. [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://www.fala.cz/index.php?pg=641&ln=cz>

Seznam ostatních zdrojů

ČESKO. Zákon č. 435 ze dne 13. Května 2004 o zaměstnanosti. In: Sbíрка zákonů České republiky. § 14-66 2004. Dostupný z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání kandidátů	50
Tabulka 2: Porovnání kandidátů	57
Tabulka 3: Porovnání kandidátů	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Záznamový arch.....	I
Příloha B – Osobní dotazník.....	II
Příloha C – Životopis – slečna Vladka.....	IV
Příloha D – Životopis – paní Helena.....	VII
Příloha E – Životopis – pan Roman.....	X
Příloha F – Životopis – pan Jaroslav.....	XII
Příloha G – Životopis – paní Miroslava.....	XV
Příloha H – Životopis – pan Pavel.....	XVIII

PŘÍLOHY

Příloha A – Záznamový arch

Osobní informace

Jméno a příjmení:

Věk:

Pohlaví:

Stav:

Počet dětí:

Vzdělání:

Nejvyšší dokončené vzdělání:

Kurzy:

Další:

Jazyk:

Předchozí praxe:

Hodnocení pohovoru:

Komunikace:

Neverbální projevy:

Vzhled:

Celkový dojem:

Další poznámky

Příloha B – Osobní dotazník



Osobní dotazník

PRO KANDIDÁTY

Titul, jméno, příjmení: **Datum narození:**.....

Stav:.....

Trvalé bytem:

.....

Přechodně bytem:

.....

Tel.: **E-mail:** **Preferuji kontakt:**
telefonem / e-mailem*

Dosažené vzdělání (titul, zaměření):

.....

Státní příslušnost: **Počet dětí** (jejich věk):

..... Kuřák / nekuřák*

Reaguji na pozici:

.....

Mám zájem o další pozice v oborech:

.....

Požaduji rozmezí hrubé měsíční mzdy: **Výhody:** mobil / auto / jiné*

Lokalita práce: Praha / jiná*

Datum možného nástupu:.....

Žádám o zasílání „pracovních nabídek“ 2x měsíčně na můj e-mail: ANO / NE*

Jazykové znalosti AJ: základní / komunikativní / pokročile / plynně / rodilý mluvčí*

Jiné:

NJ: základní / komunikativní / pokročile / plynně / rodilý mluvčí*

.....

Znalost práce na PC MS OFFICE: základní / uživatelská / profesionální* Jiné:

.....

INTERNET: základní / uživatelská / profesionální*

.....

Řidič. průkaz: aktivní řidič / pasivní řidič / ne* **Zdravotní omezení:** NE / ANO (jaké)*

.....

Kurzy, stáže, jiné znalosti:

.....

Dosavadní praxe (v pořadí od současnosti):

1. Od – do: **Typ prac. poměru:** **Jméno zaměstnavatele:**

..... **Název pozice:** **Důvod**

odchodu:

Hlavní úkoly a odpovědnosti:

.....

Reference: (Jméno, pozice, kontakt):

.....

2. Od – do: Typ prac. poměru: Jméno zaměstnavatele:
..... Název pozice: Důvod
odchodu:

Hlavní úkoly a odpovědnosti:

.....

Reference: (Jméno, pozice, kontakt):

.....

Souhlasím se zpracováním osobních údajů Agenturou FALA podle zákona i s poskytnutím těchto dat třetím osobám za účelem zprostředkování zaměstnání. **Prohlašuji**, že proti mně není vedeno trestní řízení.

V Praze, dne

* vhodné varianty zakroužkujte, případně dopište jiné možnosti.

AGENTURA FALA s.r.o. je registrována u ÚOOÚ pod číslem 00015044/001. -----

podpis kandidáta -----

Příloha C – Životopis – slečna Vladka

Jméno a příjmení: Vladka [REDACTED]

Trvalé bydliště: Praha 10

Kontakt:

Telefon: 602 [REDACTED]

Email: [REDACTED]@seznam.cz

Osobní informace:

Datum narození: 6. 2. [REDACTED]

Stav: svobodná

Počet dětí: 0

Státní příslušnost: ČR

Kuřák: Ano

Požadavky na hledanou práci:

Reakce na pozici: asistent/ka personálního oddělení

Datum možného nástupu: 1. 1. 2013

O jaké další oblasti máte zájem: administrativa

Lokalita: Praha - celá, Praha 10

Typ pracovního poměru: HPP

Platové rozmezí: 15. 000-25. 000 Kč

Vzdělání, praxe a doplňující informace:

Vzdělání: Vyšší odborné

Jazykové znalosti: hodnocení - 1 (nejlepší) - 5 (nejhorší)

Anglický jazyk: 3

Doplňující informace:

Znalost práce na PC (školní hodnocení 1-5): 2

Řidičské oprávnění: pasivně

Zdravotní omezení: NE

Praxe:

Od - do: 2011 - 2011

Zaměstnavatel: Personální agentura

Typ pracovního poměru: praxe při škole

Název pozice: praktikant v personální agentuře

Od - do: 2010 - 2010

Zaměstnavatel: ██████████

Typ pracovního poměru: praxe při studiu

Název pozice: praktikant v oddělení personálního řízení

Záznam z pohovoru:

Komunikace: komunikativní

Vzhled, vystupování: příjemný vzhled i vystupování, nebyla znatelná nervozita

Celkový dojem: velký zájem o danou pracovní pozici, příjemně jsme si u pohovoru pohovořili, má velké předpoklady k výkonu této pozice

Doporučení: ANO

Poznámka: není

Konzultant: není

Datum pohovoru: 15. 12. 2012

Příloha D – Životopis – paní Helena

Jméno a příjmení: Helena [REDACTED]

Trvalé bydliště: Praha - Prosek

Kontakt:

Telefon: 774 [REDACTED]

Email: [REDACTED]@seznam.cz

Osobní informace:

Datum narození: 15. 9. [REDACTED]

Stav: vdaná

Počet dětí: 1

Státní příslušnost: ČR

Kuřák: Ano

Požadavky na hledanou práci:

Reakce na pozici: asistent/ka personálního oddělení

Datum možného nástupu: 1. 1. 2013

O jaké další oblasti máte zájem: administrativa

Lokalita: Praha - celá

Typ pracovního poměru: HPP

Platové rozmezí: 15. 000 – 25. 000 Kč

Vzdělání, praxe a doplňující informace:

Vzdělání: Střední odborné

Jazykové znalosti: hodnocení - 1 (nejlepší) - 5 (nejhorší)

Anglický jazyk: 4

Doplňující informace:

Znalost práce na PC (školní hodnocení 1-5): 1

Řidičské oprávnění: aktivně

Zdravotní omezení: NE

Praxe:

Od - do: 2004 - 2012

Zaměstnavatel: ██████████

Typ pracovního poměru: HPP

Název pozice: asistentka personálního oddělení

Od - do: 1995 - 2000

Zaměstnavatel: ██████████

Typ pracovního poměru: HPP

Název pozice: asistentka personálního oddělení

Důvod odchodu: odchod na mateřskou dovolenou

Záznam z pohovoru:

Komunikace: velmi komunikativní

Vzhled, vystupování: příjemný vzhled a vystupování

Celkový dojem: zájem o danou pracovní pozici, motivace ke kariérnímu postupu, dlouholeté zkušenosti v oboru

Doporučení: ANO

Poznámka: není

Konzultant: není

Datum pohovoru: 15. 12. 2012

Příloha E – Životopis - pan Roman

Jméno a příjmení: Roman [REDACTED]

Trvalé bydliště: Praha

Kontakt:

Telefon: 724 [REDACTED]

Email: [REDACTED]@seznam.cz

Osobní informace:

Datum narození: 23. 4. [REDACTED]

Stav: svobodný

Počet dětí: 0

Státní příslušnost: ČR

Kuřák: Ne

Požadavky na hledanou práci:

Reakce na pozici: obchodní zástupce

Datum možného nástupu: 1. 1. 2013

O jaké další oblasti máte zájem: obchod a prodej

Lokalita: Praha - celá

Typ pracovního poměru: HPP

Platové rozmezí: 20. 000 – 30. 000 Kč

Příloha F – Životopis – pan Jaroslav

Jméno a příjmení: Jaroslav [REDACTED]

Trvalé bydliště: Praha 8

Kontakt:

Telefon: 608 [REDACTED]

Email: [REDACTED]@seznam.cz

Osobní informace:

Datum narození: 16. 4. [REDACTED]

Stav: ženatý

Počet dětí: 2

Státní příslušnost: ČR

Kuřák: Ne

Požadavky na hledanou práci:

Reakce na pozici: obchodní zástupce

Datum možného nástupu: 1. 1. 2013

O jaké další oblasti máte zájem: obchod a prodej

Lokalita: Praha - celá

Typ pracovního poměru: HPP

Platové rozmezí: 20. 000 – 30. 000 Kč

Vzdělání, praxe a doplňující informace:

Vzdělání: vysokoškolské - bakalářské

Jazykové znalosti: hodnocení - 1 (nejlepší) - 5 (nejhorší)

Anglický jazyk: 2

Doplňující informace:

Znalost práce na PC (školní hodnocení 1-5): 2

Řidičské oprávnění: aktivně

Zdravotní omezení: NE

Praxe:

Od - do: 1995 - 1998

Zaměstnavatel: ██████████

Typ pracovního poměru: HPP

Název pozice: obchodní zástupce

Od – do: 1999 – 2005

Zaměstnavatel: ██████████

Typ pracovního poměru: HPP

Název pozice: obchodní zástupce

Od – do: 2005 – 2012

Zaměstnavatel: ██████████

Typ pracovního poměru: HPP

Název pozice: obchodní zástupce

Záznam z pohovoru:

Komunikace: na začátku pohovoru trochu pomalá komunikace

Vzhled, vystupování: příjemný vzhled, vystupování ze začátku trochu nervózní až upjaté, poté opadla nervozita a vystupování bylo velmi společenské a příjemné

Celkový dojem: dlouholetá praxe na stejné pozici, velké předpoklady k výkonu dané pozice

Doporučení: ANO

Poznámka: není

Konzultant: není

Datum pohovoru: 10. 12. 2012

Příloha G – Životopis – paní Miroslava

Jméno a příjmení: Miroslava [REDACTED]

Trvalé bydliště: Praha

Kontakt:

Telefon: 732 [REDACTED]

Email: [REDACTED]@seznam.cz

Osobní informace:

Datum narození: 15. 12. [REDACTED]

Stav: vdaná

Počet dětí: 1

Státní příslušnost: ČR

Kuřák: Ano

Požadavky na hledanou práci:

Reakce na pozici: prodavač/ka v obchodě s módním oblečením

Datum možného nástupu: 1. 1. 2013

O jaké další oblasti máte zájem: obchod a prodej, administrativa

Lokalita: Praha - celá

Typ pracovního poměru: HPP

Platové rozmezí: 13. 000 – 20. 000 Kč

Vzdělání, praxe a doplňující informace:

Vzdělání: střední odborné učiliště

Jazykové znalosti: hodnocení - 1 (nejlepší) - 5 (nejhorší)

Anglický jazyk: 2

Doplňující informace:

Znalost práce na PC (školní hodnocení 1-5): 3

Řidičské oprávnění: aktivně

Zdravotní omezení: NE

Praxe:

Od - do: 2003 - 2008

Zaměstnavatel: ██████████

Typ pracovního poměru: HPP

Název pozice: prodavačka v obchodě s luxusní módou

Od – do: 1999 – 2003

Zaměstnavatel: ██████████

Typ pracovního poměru: HPP

Název pozice: prodavačka v obchodě s elektronikou

Záznam z pohovoru:

Komunikace: velmi komunikativní

Vzhled, vystupování: moc příjemný vzhled, milé vystupování

Celkový dojem: praxe v oboru, zájem o danou pracovní pozici, ovšem paní se jeví jako trochu výbušný typ

Doporučení: ANO

Poznámka: není

Konzultant: není

Datum pohovoru: 3. 12. 2012

Příloha H – Životopis – pan Pavel

Jméno a příjmení: Pavel [REDACTED]

Trvalé bydliště: Praha

Kontakt:

Telefon: 602 [REDACTED]

Email: [REDACTED]@seznam.cz

Osobní informace:

Datum narození: 11. 2. [REDACTED]

Stav: svobodný

Počet dětí: 0

Státní příslušnost: ČR

Kuřák: Ano

Požadavky na hledanou práci:

Reakce na pozici: prodavač/ka v obchodě s módním oblečením

Datum možného nástupu: 1. 1. 2013

O jaké další oblasti máte zájem: obchod a prodej

Lokalita: Praha - celá

Typ pracovního poměru: HPP

Platové rozmezí: 13. 000 – 20. 000 Kč

Vzdělání, praxe a doplňující informace:

Vzdělání: střední odborné s maturitou

Jazykové znalosti: hodnocení - 1 (nejlepší) - 5 (nejhorší)

Anglický jazyk: 2

Doplňující informace:

Znalost práce na PC (školní hodnocení 1-5): 3

Řidičské oprávnění: NE

Zdravotní omezení: NE

Praxe:

Od - do: 2011-2011

Zaměstnavatel: XXXXXXXXXX

Typ pracovního poměru: brigáda

Název pozice: prodavač v obchodě s módním oblečením

Záznam z pohovoru:

Komunikace: velmi komunikativní

Vzhled, vystupování: příjemný vzhled, milé vystupování

Celkový dojem: celkový dojem je velmi dobrý, velkou nevýhodou je nedostatek praxe

Doporučení: ANO

Poznámka: není

Konzultant: není

Datum pohovoru: 3. 12. 2012

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petra Pupíková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: prezenční

Název práce: Specifika přijímacích pohovorů v personální agentuře FALA, s.r.o.

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 60

Celkový počet stran příloh: 19

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet internetových zdrojů: 6

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Mgr. Martin Beňo