

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra sociologie a andragogiky



**VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ  
V PERSONÁLNÍ AGENTUŘE  
PRAGMA**

**SELECTION PROCEDURE IN THE PERSONAL AGENCY PRAGMA**

Bakalářská diplomová práce

Gabriela Plodková

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne .....

.....

podpis

## Anotace

---

Název katedry:	<b>Katedra sociologie a andragogiky</b>
Název fakulty:	<b>Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci</b>
Název diplomové práce:	<b>Výběrové řízení v personální agentuře Pragma</b>
Jméno a příjmení autora:	<b>Gabriela Plodková</b>
Vedoucí diplomové práce:	<b>PhDr. Veronika Gígalová</b>
Počet znaků (stran):	<b>86 750 (49)</b>
Počet příloh:	<b>3</b>
Počet titulů použité literatury:	<b>10</b>

### Charakteristika diplomové práce:

Předkládaná bakalářská práce popisuje celý proces výběrového řízení v personální agentuře Pragma. V první části je popsána historie a vznik této personální agentury. Dále jsou v práci definovány základní pojmy, které budou v textu používány. Velká část textu je věnovaná průběhu osobního pohovoru, který je pro práci personální konzultantky velmi zásadní. Poté je podrobně rozepsán další postup ve výběrovém řízení. Tedy sepsání průvodního dopisu, která prezentuje vybrané kandidáty do společností. V poslední části je popsána zpětná vazba, která se týká vyrozumění kandidátů a popisuje další průběh výběrového řízení ve společnosti, pro níže je pozice obsazovaná a postup při nástupu vybraného kandidáta na pracovní pozici.

**Klíčová slova: klient, kandidát, výběrové řízení, osobní pohovor, zpětná vazba**

## Annotation

---

Name of department:	<b>Department of Sociology and Education of Adults</b>
Name of faculty:	<b>Philosophical Faculty of Palacký University Olomouc</b>
Name of the thesis:	Selection procedure in the personal agency
Name of writer:	<b>Gabriela Plodková</b>
Name of supervisor:	<b>Phdr. Veronika Gígalová</b>
Number of signs (pages):	<b>86 750 (49)</b>
Number of supplements:	<b>3</b>
Number of literature sources:	<b>10</b>

### Characterization of the thesis:

This thesis defines the process of the selection procedure in the Pragma recruitment agency. The first part is describing the history and establishing of the recruitment agency. Followed by the definition of fundamentals terms used in the thesis text. The other part of the text is describing the candidate's interview in the agency, which is very important for recruitment consultant's job. The next part of the thesis is defining the other procedure of the consultant's work, making a list of assessments which is representing the candidates in the company. The last part of the thesis is talking about company's feedback to the profiles of candidates and the possibility of the beginning of candidate's work in the company.

Keywords: klient, candidate, the selection procedure, feedback

# Obsah

---

<b>Úvod</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Profil personální agentury Pragma</b> .....	<b>8</b>
1.1.1 Historie společnosti.....	8
1.1.2 Organizační struktura ve společnosti.....	9
1.1.3 Personální obsazení.....	10
1.1.4 Služby poskytované agenturou.....	11
<b>2. Navázání spolupráce s klientem</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků pro podnik.....	13
2.1.2 Osobní schůzka u klienta.....	14
2.1.3 Uzavření smlouvy.....	17
<b>3.1 Výběrové řízení</b> .....	<b>17</b>
3.1.1 Založení složky klienta.....	17
3.1.2 Popis pracovního místa.....	18
3.1.3 Zapsání pozice do CRM.....	19
3.1.4 Zadání pozice na personální servery.....	20
3.1.5 Provedení předvýběru.....	22
3.1.6 Zpracování došlých reakcí.....	23
3.1.7 Výběr nejvhodnějších kandidátů.....	24
3.1.8 Vyrozumění nevhodných kandidátů.....	26
<b>4.1 Pohovor</b> .....	<b>26</b>
4.1.1 Kontaktování kandidáta a stanovení termínu pohovoru.....	26
4.1.2 Příprava na osobní pohovor.....	28
4.1.3 Průběh osobního pohovoru.....	39
4.1.4 Používané testy a dotazníky.....	35
4.1.5 Ukončení pohovoru.....	37

4.1.6 Zázpis pohovoru do databáze kandidátů.....	38
<b>5.1 Prezentace CV klientovi.....</b>	<b>39</b>
5.1.1 Sepsání průvodního dopisu.....	39
5.1.2 Zjištění zpětné vazby od klienta.....	40
<b>6.1 Vyrozumění kandidátů.....</b>	<b>42</b>
6.1.3 Zamítnutí nevhodných kandidátů.....	42
6.1.4 Sjednání osobních schůzek vhodných kandidátů.....	42
6.1.5 Zjištění reakce na pohovor u klienta i kandidáta.....	43
<b>7.1 Nástup kandidáta.....</b>	<b>44</b>
7.1.1 Domluva možného termínu nástupu.....	44
7.1.2 Ověření nástupu.....	44
7.1.3 Stáhnutí pozice z personálních serverů.....	45
7.1.4 Ukončení aktuálnosti pozice v CRM a složky klienta.....	45
7.1.5 Ověření spokojenosti kandidáta i klienta.....	46
<b>Závěr.....</b>	<b>47</b>
Použitá literatura a jiné zdroje.....	48
Přílohy.....	49

# Úvod

---

Každý z nás se může dostat do situace, že přijde o práci a náhle se ocitne tvář v tvář vyhledávání nového zaměstnání. V tomto momentě je velmi důležité zachovat si klid a nepodléhat panice, že práci je velmi obtížné získat a zůstaneme odkázáni na Úřad práce, který v momentální situaci na trhu práce poskytuje velmi málo pracovních příležitostí.

Máme více možností, jak hledat vhodné uplatnění odpovídající našemu vzdělání a praxi. Můžeme využít vyhledávání pracovních příležitostí na personálních serverech. Na těchto serverech je nabídka na trvalé zaregistrování a po sdělení Vašich osobních a pracovních údajů Vám mohou být bezplatně zasílány na Váš e-mail nabídky zaměstnání, které odpovídají Vašemu pracovnímu profilu.

Vyhledávání zaměstnání formou obcházení společností a prezentací svých životopisů se v dnešní době již moc nehodí a v případě, že máte zájem o práci v konkrétní společnosti, pak je lepší variantou zaslat životopis e-mailem na personální oddělení společně s průvodním dopisem. V němž by mělo být specifikováno, proč jste si vybrat tuto společnost a co můžete společnosti vy sám nabídnout.

Další variantou je oslovení známých, přátel, bývalých spolupracovníků tedy jak se říká lidově "roztažení sítí".

A také můžete využít služeb personálních agentur. Tyto služby jsou pro zájemce o práci bezplatné. Na trhu práce bylo velké množství personálních agentura, ale bohužel vlivem ekonomické krize a následného propouštění ve společnostech jejich počet klesl. .

V této práci bych Vám chtěla představit Personální agenturu Pragma a průběh výběrového řízení v ní. V textu je popsána historie a

stávající personální obsazení této společnost. Dále jsou definovány služby, které agentura poskytuje. V následující části je přesně popsána činnost personální konzultantky v průběhu výběrového řízení a celý proces výběru vhodných kandidátů na požadované pozice.

## 1. Profil personální agentury Pragma

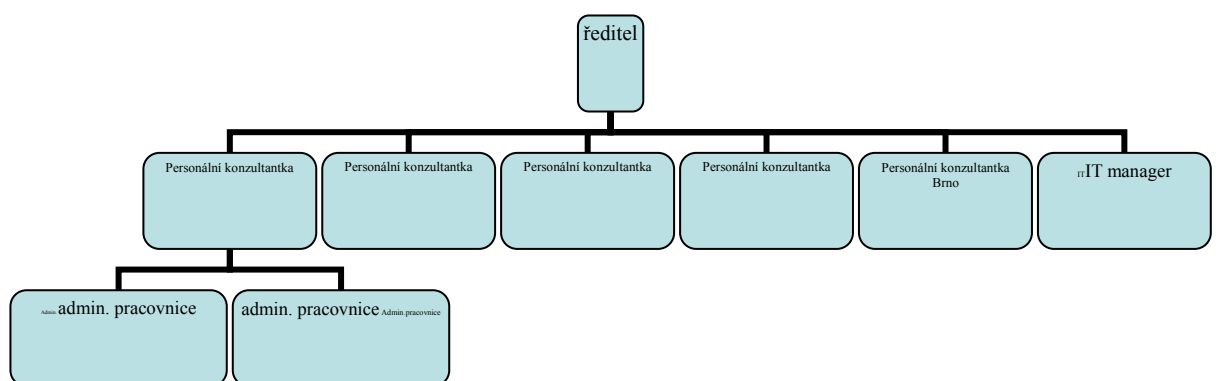
### 1.1.1 Historie společnosti

Personální agentura Pragma se zabývá zprostředkováním práce a vyhledáváním vhodných pracovníků pro střední a vyšší management. Byla založen v roce 1997 panem Martinem Lejskem. Nejdříve ve firmě působil sám, kdy zastával veškerou činnost, která souvisela s náborem zaměstnanců. Postupně, jak se zvyšovala poptávka na trhu po kvalifikovaných zaměstnancích, tak pan Lejsek začal rozšiřovat tým a nabral čtyři personální konzultantky. Ty z počátku pracovaly na živnostenský list a od roku 2003 již firma uzavírala se zaměstnanci hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou. Firma stále expandovala a v roce 2004 byla otevřena pobočka v Brně, kde byly zaměstnány tři personální konzultantky a v roce 2005 pobočka v Ostravě. Tam pracovaly dvě personální konzultantky. Bohužel ke konci roku 2008 již začala dopadat na agenturu ekonomická krize a majitel agentury byl nucen zavřít pobočku v Ostravě z důvodu nízkých výdělků. Také olomoucká pobočka byla přestěhována do méně nákladných prostor v rámci ušetření nákladů. Veškeré metodiky k práci v této agentuře vznikaly postupně, tak, aby vyhovovaly na jedné straně personálním konzultantkám a na straně druhé správnému výběru kvalifikovaných zaměstnanců. V průběhu práce byly pozměňovány dle aktuálních potřeb a na základě řešení pracovních problémů. Tyto metodiky jsou uloženy na serveru agentury a každá personální konzultantka je má také v tištěné formě.



## 1.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura v personální agentuře Pragma je liniová, která jak píše Miroslava Bakešová (Bakešová 2008, str.59) se osvědčuje ve stabilním prostředí, je vhodná pro menší firmy a založená na služebních vazbách. Tedy nadřízený ve společnosti je ředitel a majitel společnosti Martin Lejsek, pod něj spadá pět personálních konzultantek, jeden IT manager. Jedna personální konzultantka v olomoucké pobočce má na starost dohled nad prací dvou administrativních pracovníků. Personální konzultantka v Brněnské pobočce má také podřízenou administrativní pracovníci, která jí vypomáhá s přípravou podkladů. Jak dále uvádí Bakešová (Bakešová 2008, str, 64), lidé v této organizační struktuře mají přesně vymezenou činnost a určitou volnost a prostor k prosazování iniciativy (Bakešová 2008, str. 65). Informace o organizační struktuře poslouží k lepšímu pochopení celkového průběhu výběrového řízení a specifikaci kompetencí v rámci organizace. Tedy organizační struktura v naší společnosti vypadá následovně:



### 1.1.3 Personální obsazení

Olomoucká pobočka sídlí na ulici Hodolanská 32 a její součástí jsou dvě kanceláře. V první kanceláři úřaduje ředitel společnosti, pan Martin Lejsek, který se stará o veškeré záležitosti, týkající se strategie a řízení společnosti. V jeho kompetenci je nabírání nových zaměstnanců do společnosti, řešení organizačních záležitostí a materiálního zázemí společnosti. Ve stejné kanceláři s ním pracuje IT manager, pan Sedlák Jiří, který není v této agentuře na hlavní pracovní poměr, ale na živnostenský list. Pan Sedlák se stará o veškeré technické záležitosti. Vzhledem k tomu, že on vytvořil databázi kandidátů, která momentálně disponuje 32.000 kandidátů a tím výrazně urychlil a zkvalitnil práci konzultantek, tak dohlíží nad jejím správným fungováním. Do jeho pracovní náplně patří i dohled nad termínem splatnosti faktur a v případě nezaplacení je jeho povinností klienta kontaktovat a na nedoplatek upozornit. Třetí člen jejich kanceláře je asistentka na poloviční pracovní poměr. Je to studentka Filozofické Fakulty, která pomáhá s prací panu řediteli. V druhé kanceláři pracují čtyři personální konzultantky. Podrobný popis náplně těchto konzultantek bude blíže rozepsán v následujících kapitolách. Personální konzultantky mají vysokoškolské vzdělání v oboru ekonomie, psychologie a humanitních věd. Jejich struktura věková je v rozmezí 25 až 31 let. Externě pro společnost pracuje ještě administrativní pracovnice, ta je připojen na interní databázi z domova a její náplní práce je registrace a aktualizace nových kandidátů do této databáze. Tedy pokud přijde do personální agentury životopis, který je ještě není v databázi, tak ona jej přepíše se všemi kontakty, praxí a zkušenostmi do databáze. V případě, že tento kandidát je svým životopisem již registrován, tak zkontroluje, zda nenastala v jeho praxi nějaká změna a vše opět zapíše do databáze.

V Brněnské pobočce pracuje jedna personální konzultantka a její asistentka, která je zaměstnaná na poloviční úvazek. Pobočka v Brně sídlí na ulici Mlýnská 30.

#### 1.1.4 Služby poskytované agenturou

Personální agentura Pragma poskytuje dva druhy služeb pro své klienty. ( Nabídka služeb, příloha č.1) Kdy klientem bude v této práci nazýván zaměstnavatel, který hledá specifického zaměstnance. První službou je vyhledávání a výběr zaměstnanců na hlavní pracovní výběr. Základem této služby je vyhledání vhodných kandidátů na požadovanou pozici. Za kandidáta se považuje každý uchazeč o práci, který je registrován v interní databázi, nebo reaguje na inzerci vypsanou touto personální agenturou na pracovních serverech. František Hroník k tomu píše že tyto firmy se snaží oslovit co nejširší okruh potencionálních kandidátů a také využívají databázi zájemců, kteří se sami hlásí na s požadavky o určité pracovní místo ( Hroník 1999, str. 103). Toto výběrové řízení má následující postup: 1. Zadání objednávky klientem, 2. Předvýběr z databáze, 3. Užší výběr, 4. Pohovory, testy 5. Kandidáti pro klienta, 6. Konečný výběr, 7. Zpětná vazba, 8. Záruky ( příloha str. 19). Tento postup bude v dalších odstavcích důsledně rozpracován. Cena za výše uvedenou službu je v personální agentuře Pragma dvojnásobek hrubé měsíční mzdy. Tato provize je fakturovaná v den nástupu kandidáta do společnosti. Agentura poskytuje dvojfázovou záruku na kandidáta. První fáze se týká prvních tří měsíců od vzniku pracovního poměru. V případě, že kandidát odejde ve zkušební době ze společnosti, nebo bude propuštěn, tak klient (zadavatel) má nárok na bezplatné vyhledání náhrady za kandidáta, nebo na vrácení 60% z uhrazené částky. Druhá fáze začíná čtvrtým měsícem a končí šestým měsícem od nástupu kandidáta, kdy opět v případě odchodu, nebo propuštění kandidáta má klient nárok na bezplatné vyhledání náhrady nebo navrácení 40% z uhrazené částky.

Druhou službou je přímý výběr, tedy head – hunting. Tato služba je určena především pro obsazování pozic středního a vyššího managementu a specializovaných pozic a spočívá v přímém oslovení vhodných kandidátů z konkurenčních společností, nebo ze společností v příbuzném oboru. Jak dodává František Hroník (Hroník, 1999, str. 103) cílem tohoto výběru není oslovit co největší počet potencionálních kandidátů, ale přímo oslovují vhodné kandidáty, kteří nepřemýšlí o změně zaměstnání. Proces tohoto výběrového řízení v personální agentuře Pragma je značně odlišný od klasického výběru. V tomto případě se nejdříve s klientem provede podrobná analýza jeho potřeb a požadavků, sestaví se profil ideálního uchazeče. Dále se musí provést analýza trhu, možných konkurenčních společností, vytvoří se seznam těchto společností a předloží se klientovi, aby on sám schválil, které firmy se mohou oslovit pro získání vhodných pracovníků a naopak, které jsou třeba přímá konkurence a klient by tím mohl narušit pracovní vztahy. Poté již konzultantka začne s vyhledáváním kontaktů a přímým oslovováním vhodných kandidátů. První kontakt s nimi je většinou telefonický, kdy se diskrétně domluví osobní schůzka. Ta se uskuteční buď v personální agentuře, nebo pokud kandidát chce diskrétnost, tak se volí raději neutrální prostředí jako je restaurační zařízení, kavárna apod. S kandidátem se vede individuální jednání zaměřené na ověření kvalifikace, motivace a osobnostních předpokladů. Teprve na základě pozitivních výsledků může být kandidát seznámen s nabídkou. Tato jednání zajišťují diskrétnost jak straně klienta, tak straně kandidáta. V případě, že klient má zájem o osobní schůzku s kandidátem a naopak, tak dále již výběrové řízení pokračuje jako klasické. Tedy zprostředkování schůzky, smlouvením termínu nástupu a fakturace v den nástupu kandidáta. Cena u této služby je trojnásobek hrubého měsíční mzdy. Provize za zprostředkování je rozložena do dvou splátek. 50% částky je fakturována v den nástupu vybraného kandidáta, zbylých 50% je fakturována po uplynutí 3 měsíců ode dne nástupu. Záruka na vyhledaného kandidáta je opět dvojfázová. Pokud kandidát odejde, nebo bude propuštěn během prvních tří měsíců, tak má klient nárok na vyhledání náhradního kandidáta zdarma, nebo navrácení 80% z částky uhrazené při nástupu kandidáta. Druhá fáze

záruky trvá od počátku čtvrtého měsíce do konce šestého měsíce od nástupu kandidáta a klient má nárok opět na bezplatné vyhledání náhrady, nebo vrácení 60% z částky uhrazené klientem. Jak ještě dodává Hroník ( Hroník, 1999, str. 104) časový horizont tohoto výběru je oproti klasickému dlouhodobější.

## 2. Navázání spolupráce s klientem

### 2.1.1. Vnitřní a vnější zdroje pracovníků pro podnik

Jak uvádí Josef Koubek (Koubek 1995, str. 103) vnitřní zdroje pracovních sil tvoří pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovní síly uvolňované v souvislosti s organizačními změnami, pracovníci, kteří mají potenciál vykonávat náročnější práci a také zaměstnanci, kteří mají sami zájem přejít na jiné pracovní místo v rámci podniku. Mezi vnější zdroje řadí Koubek (Koubek, 1995, str. 103) volné pracovní síly na trhu práce, čerstvé absolventy, zaměstnance jiných podniků, kteří chtějí změnit zaměstnavatele a tento výčet Josef Koubek doplňuje ještě o ženy v domácnosti, důchodce, studenty a pracovní zdroje v zahraničí. Mezi hlavní výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří to, že uchazeč zná velmi dobře organizaci a také organizace zná uchazeče, také zvýšení morálky a motivace zaměstnanců a v poslední řadě lepší návratnost investic, které podnik vložil do pracovní síly. Mezi hlavní nevýhody Josef Koubek (Koubek 1995, str. 104) řadí to, že snaha o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy, pracovníci mohou být také povyšování, ale jejich pracovní potenciál již nemusí stačit na plnění úkolů a také nevýhodou je nepronikání nových myšlenek a přístupů z venku. V procesu získávání pracovníků z vnějších zdrojů uvádí Josef Koubek (Koubek 1995, str. 104) tyto výhody: talenty a paleta schopností je mimo podnik daleko větší, než uvnitř podniku. Z venku mohou být také do organizace přineseny nové názory, pohledy a poznatky, zpravidla je také levnější a rychlejší získat kvalifikované pracovníky z venku, než je

vychovávat v podniku. Do nevýhod Josef Koubek ( Koubek 1995, str. 104) řadí především nákladné přilákání potencionálních kandidátů, také to, že adaptace pracovníků je delší a mohou vznikat možné konflikty s dosavadními pracovníky organizace, kteří se mohli cítit dostatečně kvalifikováni na získání určitého pracovního místa. Jak k tomu dodává František Hroník (Hroník 1999, str. 103) výhodou vyhledávání a získávání vlastními silami je především důvěrná známost firemního prostředí a charakteru práce. Mezi nevýhody řadí nedostatek zkušeností s realizací výběrového řízení. Pokud se společnost rozhodne využít vyhledávání a získávání pracovníků externími silami, může zvolit spolupráci s komerčními firmami, které působí na trhu práce (Hroník 1999, str. 103). Všechny firmy, které komerčně zprostředkovávají práci musí mít k této činnosti povolení, akreditaci Ministerstva práce a sociálních věcí. Jak uvádí Hroník ( Hroník 1999, str. 103) tyto firmy se snaží oslovit pokud možno co nejširší okruh potencionálních kandidátů a využívají i vlastní databázi.

### **2.1.2 Osobní schůzka u klienta**

Rozhodne-li se společnost, že bude spolupracovat právě s personální agenturou Pragma, tak první kontakt probíhá buď telefonicky nebo e-mailovou komunikací. Kdy zaměstnanci z personálního oddělení společnosti, která chce vyhledat vhodného kandidáta nás zkontaktují a chtějí zaslat podmínky spolupráce z naší strany. Zaslání nabídky a návrhu smlouvy probíhá formou e-mailu. Ta personální konzultantka, která tento požadavek pro klienta vyřizuje musí také zkontrolovat v interní databázi firem, zda již s touto společností neproběhla někdy spolupráce, nebo nebyl navázán kontakt. Pokud zjistí, že se jedná o zcela novou společnost, tak její údaje musí zapsat do této interní databáze firem. Zapisují se veškeré údaje, které o společnosti zjistí. Tedy přesný název společnosti, IČO, počet zaměstnanců, sídlo společnosti, údaje na kontaktní osoby, předmět podnikání. Také je povinna zapsat, že byla odeslána nabídka na spolupráci.

Již v e-mailu s touto nabídkou si konzultantka předběžně domlouvá možný termín osobní schůzky ve společnosti, aby mohla nabídku služeb personální agentury Pragma prezentovat osobně a blíže tak objasnit přesný postup výběrového řízení. Tedy poté, co kontaktní osoba ze společnosti napíše, že s podmínkami spolupráce souhlasí, tak se smluví konkrétní termín schůzky personální konzultantky ve společnosti.

Osobní schůzka se odehrává většinou přímo ve společnosti, která má zájem o spolupráci s naší agenturou. Nejdříve personální konzultantka představí personální agenturu Pragma, tedy kdy vznikla, kým byla založena, jak se rozvíjela její činnost, personální obsazení a veškeré informace, které se činnosti této agentury týkají. Poté personalista představí jejich společnost a základní činnost a služby, kterými se zabývají. Poté personální konzultantka představí smlouvu a podmínky spolupráce. Důkladně vysvětlí veškeré informace, které se týkají záruky na vyhledaného kandidáta a vyhledání jeho náhrady v případě odchodu. V případě, že společnost má zájem o spolupráci s naší personální agenturou, tak klient může smlouvu podepsat ihned s tím, že ji obratem zašleme zpět podepsanou ředitele personální agentury Pragma. Smlouva je na dobu neurčitou. Jsou v ní stanoveny veškeré sankce za nedodržení podmínek a formy úhrady za vyhledané kandidáty. V případě, že chce klient upravit některé body ve smlouvě, tak je pochopitelně možno na základě dohody určité body ve smlouvě změnit. U některých klientů se jedná například o dobu splatnosti, kdy chtějí změnu ze čtrnácti dnů na třicet. Někdy se smlouva neuzavírá ihned na místě, ale konzultantka se domluví, že ji zašle v elektronické podobě. (příloha č.2, Smlouva o zprostředkování pracovníků)

Pokud se jedná o výrobní společnost, tak si personální konzultantka v rámci této návštěvy projde i výrobu a pokud možno celou společnost aby měla představu do jakého prostředí bude hledat vhodné kandidáty. Je velmi důležité poznat i případné nadřízené a spolupracovníky. Konzultantka pak může lépe specifikovat typ osobnosti, který je na konkrétní pracovní pozici potřeba vyhledat.

Další průběh schůzky se týká popisu pracovního místa. Je velmi důležité přesně specifikovat požadavky na konkrétní pracovní pozici. Většina organizací má vytvořenou analýzu pracovních míst, protože je svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání mnoha dalších personálních činností (Koubek 1995, str. 72). Jak dále uvádí Josef Koubek: “Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat“. Přesnou definici Josef Koubek popisuje takto: “Jde tedy o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vztazích na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst“. A konečným cílem je zpracování těchto informací do popisu pracovního místa. Jak dále Koubek uvádí, že popis pracovního místa je pak podkladem pro zpracování specifikace pracovního místa (Koubek 1995, str. 72).

Úkolem personální konzultantky je zjistit co nejvíce informací o pracovním místě. V první řadě je velmi důležité si určit název pozice. (Příloha č. 3). Někteří klienti vyžadují název, který si určí sami. Jiní ponechávají na personální konzultantce vytvoření názvu pozice. Zeptat se i na to, zda se jedná o nově vytvořenou pozici, nebo pozici z níž někdo odstupuje a jaký je důvod odchodu. Také struktura oddělení, věkové složení, charakteristika přímého nadřízeného, počet případných podřízených.

Velmi důležitý je přesný popis povinností a pracovní náplně. Josef Koubek mezi základní informace v popisu pracovního místa ještě uvádí vztah k ostatním pracovním místům, požadovanou praxi, pracovní podmínky, duševní a fyzické požadavky.

Personální konzultantka v personální agentuře Pragma zjistí veškeré informace, které jsou uvedeny v příloze č. 3 a domluví se na dalším postupu s klientem na zaslání dodatečných informací (např. finanční ohodnocení, pokud třeba momentálně není známo) e – mailem.



### **2.1.3 Uzavření smlouvy**

Návrh smlouvy je klientovi předložen na osobní schůzce a pokud klient se všemi podmínkami souhlasí, tak může být smlouva ihned podepsaná. Velmi důležité body smlouvy jsou platební podmínky ( bod č.4, příloha č.4 , Cena plnění a platební podmínky). Momentálně se uzavírají standardní smlouvy na dvojnásobek hrubého měsíčního platu jako odměna za zprostředkování. Pochopitelně za svolení pana ředitele může být smlouva pozměněna a upraveny i tyto platební podmínky. Tato finanční odměna za zprostředkování zaměstnance je fakturovaná ke dni nástupu kandidáta do společnosti. Splatnost se pohybuje od 14ti do 30ti dnů. Dalším důležitým, bodem smlouvy, který se na osobní schůzce musí velmi dobře projednat jsou záruční podmínky na zprostředkovaného kandidáta. Tyto podmínky byly blíže vysvětlena v kapitole 1.1.4. Služby poskytované agenturou. Pokud jsou všechny body smlouvy pro klienta přijatelné, tak může dojít k podpisu smlouvy, která se uzavírá na dobu neurčitou. V některých případech si klient chce smlouvu nechat právnicky zkontrolovat a podpis potom probíhá formou poštovní korespondence.

## **3. Výběrové řízení**

### **3.1.1. Založení složky klienta**

Po osobní schůzce personální konzultantky u klienta nastává zápis nové firmy, společnosti do interní databáze firem a založení složky klienta na stole personální konzultantky. Složky klientů jsou zavěšeny u stolu konzultantky, aby v případě, že volá klient a má dotaz na konkrétního

kandidáta mohla konzultantka velmi rychle a operativně zareagovat. Složka je nadepsaná názvem společnosti pro rychlou orientaci. Skládá se ze tří částí: první složka, která je v modrém obalu obsahuje popis pracovního místa. Druhá složka, žlutá, je nazvaná kartou klienta. Na ní jsou uvedeny všechny kontaktní údaje na společnost a v rádcích jsou zapsáni kandidáti, jejichž životopisy byly odeslány do společnosti. Přesně je zde specifikováno na jakou pozici byly životopisy zaslány, datum zaslání a případné vyjádření klienta k zaslanému životopisu. Poslední složka, bílá, obsahuje výpis z Justice, tedy informace, které definují, kdy společnost vznikla, jaký má kapitál, kdo jsou jednatele atd.

### **3.1.2 Popis pracovního místa**

Jak jsem již v kapitole 2.1.2 zmínila, tak popis pracovního místa se zjišťuje již na osobní schůzce u klienta. Ovšem některé informace mohou být opomenuty, nebo pozměněny a proto personální konzultantka přesnou specifikaci náplně práce, požadavků a nabídky ze strany společnosti ještě podrobně konzultuje s personalistou, nebo zástupcem společnosti. Někdy si společnost není jistá finanční odměnou, může se tedy domlouvat s konzultantkou, jaká výše by pro potenciální kandidáty byla vhodná, jaké odměny by byly lákavé atd. Je to tedy otázka telefonické nebo e-mailové komunikace, kdy se obě strany přesně dohodnou na nejdůležitějších požadavcích, na osobnostním profilu kandidáta a na formě zasílání informací ke kandidátům. V této fázi je již velmi nutné přesně specifikovat veškeré požadavky a informace do nejmenších detailů. Josef Koubek v příkladu popisu pracovního místa ( Koubek 1995, str. 76) uvádí charakteristiku práce, povinnosti pracovníka, vybavení, které používá ke své práci, bezprostředně nadřazenou funkci, vztah k ostatním pracovním místům, pracovní podmínky ( např. hluk). Dále dle něj popis pracovního místa musí mít informace, které se týkají požadované praxe a duševních požadavků na kandidáta. Mezi tyto patří také charakteristika osobnosti, která jak bude dále uvedeno v kapitole osobní pohovory je velmi důležitá

při výběru zaměstnanců. František Hroník k tomu dodává, že popis práce je produktem, který je považován za základní nástroj řízení ve společnostech (Hroník 1999, str. 21). Uvádí ve své knize, že dlouhá léta nejužívanějším nástrojem pro popis nároků na práci byl profesigram, který se soustřeďoval na otázky, které se týkají pracovníka. Tento profesigram rozlišuje základní typy otázek na : a).psychické požadavky, do nichž spadají kognitivní schopnosti, osobnosti a vlastnosti b). fyzické požadavky, které zahrnují fyzickou způsobilost a zdatnost k profesi a fyzické schopnosti. Zdeněk Palán (Palán 2002, str. 14) definuje popis pracovního místa jako soupis požadavků: fyzické požadavky (síla, zručnost), duševní požadavky (duševní schopnosti, úroveň znalostí), kvalifikační požadavky (vzdělání, odborná příprava, praxe), klíčové kvalifikace(jazykové znalosti, zvláštní dovednosti, řídičský průkaz, organizační schopnosti), pracovní zkušenosti získané na jiném pracovišti, dovednosti psychomotorické (vedení) a osobnostní požadavky (postoje, temperament, hodnotová orientace).

Personální konzultantka ve spolupráci se zastoupením společnosti tedy vypracuje důkladný popis pracovního místa, který je podkladem pro představení pracovní náplně kandidátovi.

### **3.1.3 Zápis pozice do CRM**

Interní CRM systém v personální agentuře Pragma je vypracován tak, aby co nejvíce zefektivnil a urychlil práci personální konzultantce. Ukládají se do něj veškeré data, které se týkají jak popisu společnosti( klienta), tak pozice, na nichž se pracuje, nebo v minulosti pracovalo. Na základě zadání jména personální konzultantky je tedy možno vyhledat veškeré klienty s nimiž tato konzultantka spolupracuje a pozice, na nichž dělá výběrové řízení.

Každá nově zadaná pozice je personální konzultantkou zapsána do tohoto CRM systému a postupně se k pracovní pozici připisují i kandidáti, jejichž životopis na příslušné pracovní místo do společnosti (ke klientovi) zaslán.

### 3.1.4 Zadání pozice na personální servery

Jak uvádí František Hroník (Hroník 1995, str.109) inzerce patří k nejtradičnějším a nejrozšířenějším způsobům vyhledávání vhodných pracovníků, který využívají jak firmy, tak personální společnosti typu recruitment a někdy i typu executive search.

Georg T.Milkovich a John W. Bordreau k tomu ve své knize (Milkovich, Bordreau 1993, str. 269) píší, že náplň inzerátu musí být uvážlivě volena a měla by vyjadřovat poctivé úmysly organizace, protože inzerci nechtou jen ti, co práci zrovna intenzivně hledají, ale také ti, kteří ji mohou hledat v budoucnu, zákazníci společnosti a veřejnost. Jak k tomu dodává Josef Koubek (Koubek 1995, str. 114) : „ Dobře sestavený i nezrát by měl vést k získání poměrně malého počtu dobře kvalifikovaných uchazečů. Jak dále uvádí, inzerát, který má za následek tisíce nabídek je špatný, protože potom se musí věnovat hodně času třídění, vyhodnocování a vybírání úzké skupiny uchazečů. kteří budou osloveni k účasti ve výběrovém řízení. Josef Koubek ve své knize píše (Koubek1995, str. 114) přímo píše:“ Dobrý inzerát musí být nástrojem první selekce, musí obsahovat takový popis pracovního místa a požadované kvalifikace, aby nevhodné uchazeče odradil a vhodné povzbudil“. Podle Zdenka Palána (Palán 2002, str. 89) má inzerát obsahovat: a).název podniku, komunikační kontakty, b). charakteristiku pracovního míst a pracovní povinnosti, c). kvalifikační požadavky a nároky, d). platové podmínky a kariérové možnosti e). osobní charakteristiky, f). výčet dokladů, které jsou od uchazeče požadovány, g). způsob, jakým postupovat v případě zájmu o výběrové řízení. Josef Koubek (Koubek 1995, str. 115) k obsahu inzerátu ještě dodává místo, kde se bude práce vykonávat a pracovní podmínky, pracovní dobu a požadavek na věk, pokud je to ze strany zaměstnavatele nezbytné. Ale k tomuto požadavku přistupuje poměrně skepticky, protože píše (Koubek 1995, str. 119), že uvádění horní

věkové hranice v inzerátech může podnik připravit o značné množství vhodných kandidátů. Jak dále Koubek ( Koubek 1995, str. 119) uvádí : „ V nabídce zaměstnání by neměly být uváděny jen požadavky podniku na pracovníka, ale podnik by měl potenciálnímu uchazeči také něco nabízet, a to dosti konkrétně“. Kdy dle něj ( Koubek 1995, str. 119) neurčité a nekonkrétní přísliby mohou vyvolat jistá očekávání, které nemusejí být naplněny, což může vést ke zbytečným rozporům.

V personální agentuře Pragma si každá personální konzultantka vytváří inzerát na zadanou pozici sama. Nejdříve je tedy nutné přesně specifikovat název pozice, aby byl přitažlivý a jasně pochopitelný z prvního přečtení. V případě, že se název pozice neosvědčí a je příliš málo, nebo naopak příliš mnoho reakcí, tak se v průběhu inzerce musí název pozice pozměnit. V případě, že se jedná o pozici, která vyžaduje plynulou znalost například anglického jazyka, pak se může název této pozice napsat v angličtině, čímž se již dopředu zamezí reakcím kandidátů, kteří nemají znalost anglického jazyka. Jak píše František Hroník (Hroník 2002, str. 110) titul pracovní funkce se obvykle od ostatního textu odlišuje velikostí a zvýrazněním písma. Některé společnosti si přejí představit přímo v záhlaví inzerátu. Personální konzultantky ovšem k tomuto představení společnosti přistupují velmi nerady, protože je zde velké riziko, že jakmile kandidát bude vědět název společnosti, tak si zašle svůj aktuální životopis do společnosti sám. Tím pádem může personální konzultantka přijít o vhodného kandidáta a provizi za jeho zprostředkování. Z toho důvodu personální konzultantky volí obecnější záhlaví inzerátu a to např. : pro našeho klienta – významnou farmaceutickou společnost - hledáme vhodného kandidáta. Jak uvádí František Hroník (František Hroník, Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, str. 111) lze společnost představit několika způsoby. Může to být představení směrem dovnitř, kdy se jedná o přestavení kultury a atmosféry firmy. Představení přes produkt, kdy se specifikuje prodávaný, nabízený produkt. Další možností je představení přes postavení na trhu a poslední možností je představení přes zákazníky, tedy vztahu k zákazníkům. Ale jak

dále Hroník píše (Hroník 2002, str. 112) tyto formy představení firem se vzájemně nevylučují a je tedy možné je vzájemně propojit.

Inzerát po názvu pozice tedy obsahuje informace, které se týkají pracovní náplně. Zde je přesně popsána činnost, kterou by kandidát na konkrétním pracovním místě vykonával, včetně všech povinností. Jsou to velmi důležité informace pro kandidáta. Dále jsou vypsány požadavky na kandidáta, tedy jaké vzdělání je na této pozici potřeba, praxe, znalost cizích jazyků, vlastnosti a dovednosti atd. Je velmi důležité, aby se tyto požadavky přesně specifikovaly a tím se zamezilo reakcím kandidátů, kteří nesplňují požadavky. Např. pokud klient vyžaduje znalost anglického jazyka, tak je velmi vhodné uvést úroveň této znalosti. Poté jsou v odstavci nabízíme vypsány veškeré bonusy, prémie, možnosti profesního růstu, finanční ohodnocení a jiné hmotné i nehmotné odměny pro zaměstnance.

Jakmile je inzerát sestaven, tak je zapsán to interní nástěnky pod odpovídajícím referenčním číslem, aby bylo možno jeho znění dohledat i v budoucnu. Tento inzerát je následně zadán na personální servery : Spráče, Jobs, Práce, Agentka a jiné. Při zadávání inzerátu je velmi důležité důkladně vyplnit všechny informace, které se týkají pracovní pozice. Tedy zadat správně oblast, pro kterou je kandidát hledán, znalost cizích jazyků a u každé pozice vybrat tři obory, do nichž nabízená pozice spadá. Pokud se tedy jedná např. o inzerci pozice obchodně-technický zástupce, tak bude zaškrtnuta oblast obchodu, techniky a administrativy.

### **3.1.5 Provedení předvýběru**

Předvýběr se provádí v interní databázi personální agentury Pragma. Tato databáze má momentálně cca 32000 kandidátů. U provedení předvýběru je velmi důležité znát přesně požadavky na požadovanou pozici. Tyto požadavky jsou zapsány do příslušných kolonek. Je možno uvést také město, nebo okres ze kterého má kandidát být, obor v němž pracuje, znalosti cizích jazyků aj. Veškeré požadavky se zadají a spustí se vyhledávání vhodných kandidátů. Počet potenciálních kandidátů záleží na zadaných

požadavcích. Tento předvýběr (tedy kandidáti, kteří splňují zadané kritéria) se ukládá k názvu pozice a kandidáti z něj jsou osloveni buď telefonicky nebo e-mailem, zda mají zájem o nabízené pracovní pozice ze strany personální agentury pražmy. Někteří kandidáti byli registrováni v databázi již dříve a nabídku práce tedy někdy odmítnou s tím, že již práci mají a děkují za nabídku. Nověji registrovaní kandidáti mívají o pracovní nabídky velký zájem, protože aktivně hledají práci.

### **3.1.6 Zpracování došlých reakcí**

Z inzerce na pracovních serverech přichází denně reakce na pracovní pozice. Tyto reakce chodí jako odpovědi na inzeráty. Tedy uchazeč, který má zájem o nabízenou pozici, která je inzerována na pracovním serveru, tak najede na políčko odpovědět a to ho již samo navede na přílohu aktuálního životopisu. Tedy tyto odpovědi chodí na centrální e-mailovou adresu a poté se reakce musí roztrždit podle toho, které konzultantce tato pozice patří tj. která konzultantka má výběrové řízení na starost. Počet reakcí není stabilní. Záleží na požadavcích inzerované pozice, na výši nezaměstnanosti, na lokalitě práce a na jiných okolnostech, které určují intenzitu reakcí. Personální konzultantka, která má v určený den na starost třídění došlých reakcí si musí otevřít interní nástěnku v níž jsou zapsány veškeré pozice, které naše personální inzeruje. Každá pozice má v této nástěnce uvedeno referenční číslo podle pořadí, jak jdou za sebou. Na základě tohoto referenčního čísla personální konzultantka pozici vyhledá a vidí pro kterého klienta se pozice hledá. Každá konzultantka má své klienty na jejichž výběrových řízeních pracuje. Tedy reakce na pozici je odeslána příslušné konzultantce v následující formě: např. Hájek Petr – technolog montáže. Každá konzultantka již přesně ví, pro která společnost tuto pozici obsazuje a jaké jsou požadavky na uvedenou pozici. Tento e-mail si konzultantka otevře a zkontroluje, zda je přiložen životopis. V případě, že uchazeč aktuální životopis nepřiložil, tak je konzultantkou e-mailem požádán, aby jej zaslal zpět na její adresu.

Pokud reakce na pozici má přiložený životopis, tak jej personální konzultantka otevře a nejdříve vyhledá jméno uchazeče v interní databázi. V případě, že již v databázi je uveden, tak jen zkontroluje stáří životopisu, který je v databázi uložen. Pokud je uložena starší verze životopisu kandidáta, tak je jeho nový životopis zaslán na archivaci k aktualizaci ve formě např. Hájek Petr – CV, A. Administrativní pracovnice již uloží jeho aktuální životopis v databázi.

Jestliže kandidát, který reagoval na inzerci a přiložil svůj životopis není doposud veden v databázi, tak je jeho životopis zaslán na archivaci ve znění např. Hájek Petr – CV, R. Z této zkratky již administrativní pracovnice pozná, že se jedná o registraci nového kandidáta.

V další fázi si konzultantka otevře přiložený životopis a ihned zkontroluje údaje, které v něm jsou zapsány. Tedy zda splňuje předepsané požadavky na konkrétní pozici. Pokud ano, tak se ihned podívá do databáze jaké jsou u kandidáta uvedeny informace. U každého registrovaného kandidáta je přesně poznačená celá historie spolupráce. Tedy do jakých společností a kdy byl zaslán, jaké přišlo vyjádření na jeho životopis, zda byl pozván na osobní pohovor a jak osobní pohovor ve společnosti dopadl. Pro personální konzultantku je velmi důležité, aby si tyto informace přečetla. Může se totiž stát, že kandidát je již v posledním kole výběrového řízení, nebo se s nějakou jinou společností domlouvá na nástupu. Proto by bylo velmi nevhodné, aby jeho profil personální konzultantka zaslala do jiné společnosti a tím mohla způsobit velké nepříjemnosti jak kandidátovi, tak klientovi.

Pokud je kandidát dle posouzení personální konzultantky vhodný uchazeč na požadovanou pozici, tak je velmi důležité zkontrolovat, zda již byl na osobním pohovoru v Personální agentuře Pragma.

### **3.1.7 Výběr nejvhodnějších kandidátů**

Z přijatých reakcí kandidátů na vypsanou pracovní pozici jsou



vybrání životopisy jejichž profily splňují požadavky. Je velmi důležité dobře posoudit životopis, zda se v něm některé informace nerozcházejí, do jaké míry působí životopis „fluktuantsky“, také věk a pohlaví hrají roli v posuzování kandidátů. V případě, že je pozice vhodná pro muže vzhledem ke zvedání těžkých břemen, tak životopisy žen jsou ponechány stranou. V této fázi se tedy vyhodnotí nejvhodnější profily kandidátů.

Velmi důležité je také, jak je životopis zpracován, protože i toto vypovídá o kandidátovi. Jak uvádí František Hroník ve své knize( Hroník 1999, str. 141) : „Životopis je základní metodou zjišťování personální anamnézy a může nabývat různých podob“. Společnosti většinou požadují strukturovaný životopis. Jak dále Hroník uvádí( Hroník 1999, str. 141) ve strukturovaném životopise jsou poptávána především „tvrdá fakta“, která jsou sdělována stručnou formou, tedy bez „omáček“. Mezi základní informace ve strukturovaném životopise patří jméno, titul, adresa a kontaktní informace( e-mail, telefon). Dále musí být uvedeno dosažené vzdělání, obor, popřípadě rok ukončení. Následuje praxe a pracovní zkušenosti. Někdo ve svém životopise píše i důvody ukončení konkrétního pracovního poměru. Je velmi důležité do životopisu uvést také veškerá školení, kterých se kandidát zúčastnil, certifikáty a jiné zkušenosti a znalosti, které kandidát během své pracovní zkušenosti získal. Dále má strukturovaný životopis obsahovat informace o znalosti cizích jazyků a práce na PC. Velmi profesionálně také působí, pokud kandidát do svého životopisu napíše také očekávání od tohoto pracovního místa a své dovednosti a schopnosti, které může společnosti nabídnout. Jak píše Zdeněk Palán:“( Palán 2002 , str. 249) životopis by měl upoutat a vzbudit zájem zaměstnavatele“. Jak dále uvádí( Zdeněk Palán, Výkladový slovník lidské zdroje, str. 249) špatně působí životopis nudný a nepřehledný. K životopisu můžou být přiloženy také kopie osvědčení a průvodní dopis. Jak píše František Hroník( Hroník 1999, str. 162) v průvodním dopise je ve stručnosti osvětlen důvod zájmu a je psaný na konkrétní pozici pro jedinečnou příležitost.

Někdy se stává, že kandidát zašle svůj životopis esteticky neupravený, který již na první pohled působí velmi neseriózně. Je tedy e-mailem vyzván, aby si jej znovu přeformuloval a esteticky upravil.

### **3.1.8 Vyrozumění nevhodných kandidát**

Kandidáti, jejichž životopisy nesplňují požadavky na konkrétní pracovní pozici ať už z pohledu délky praxe, jazykové vybavenosti, lokality zaměstnání, nebo vysokých finančních požadavků. Tito kandidáti jsou vyrozuměni e-mailem, kde je uveden důvod jejich zamítnutí. Zároveň je v e-mailu napsáno, že životopis, který byl do personální agentury Pragma bude archivován v interní databázi a v případě, že se objeví vhodná pozice odpovídající profilu životopisu, tak bude kandidát osloven. Pokud si personální konzultantka není zcela jistá vhodností či nevhodností životopisu, tak zašle kandidátovi vyjádření, že jeho životopis byl zařazen do užšího výběru a pokud se do 14 dnů konzultantka neozve, tak nebyl profil vyhodnocen jako vhodný. Tento e-mail poskytuje personální konzultantce čas k tomu, aby mohla posoudit vhodnost, případně profil zkonzultovat s personálním oddělením v příslušné společnosti. Týká se to například kandidátů, kteří naprosto splňují požadavky na praxi, jazykovou vybavenost, ale nemají vystudovanou příslušnou vysokou školu. Všechny tyto informace musí být pochopitelně také zapsány do interní databáze, aby všechny konzultantky měl přehled, v jakém výběrovém řízení je kandidát zařazen a v jakém je zamítnut a z jakého důvodu.

## **4. Pohovor**

### **4.1.1 Kontaktování kandidáta a stanovení termínu pohovoru**

V této fázi si personální konzultantka ověří, zda kandidáti jejichž životopisy byly vybrány do užšího kola výběrového řízení již byli na osobním pohovoru v personální agentuře Pragma. Jestliže se již zúčastnily pohovoru, tak je v interní databázi vypsána kolonka týkající se pohovoru. Tedy kdy se odehrál, pro jakou pozici to bylo, jakou měl kandidát image a osobnost. Na základě těchto informací konzultantka zváží, zda i osobnostní profil odpovídá požadavkům na pracovní pozici. Pokud ano, tak je kandidát osloven jen telefonicky. Sdělí se mu, že již s námi byl v kontaktu a zúčastnil se osobního pohovoru v konkrétním termínu a nyní jsme obdrželi reakci na jinou pracovní pozici. Tato pozice je mu představena (přesný název pozice, pracovní náplň, co společnost nabízí). Také informace ohledně profilu společnosti, tedy kolik zaměstnanců společnost má, jak dlouho působí na trhu, jaké jsou další vize společnosti jsou kandidátovi sděleny. Kandidát má právo se rozhodnout, zda chce zaslat svůj životopis do společnosti. Pokud je tedy jeho reakce kladná a má zájem o zaslání svého profilu do společnosti, tak mu personální konzultantka poděkuje za spolupráci a sdělí mu termín, do kdy ho bude kontaktovat ohledně zpětné vazby ze společnosti. V některých případech se stává, že kandidát nemá zájem o zaslání svého životopisu do společnosti ať už z důvodu např. velikosti firmy, osobních vazeb v rámci této společnosti aj, tak pochopitelně personální konzultantka musí respektovat rozhodnutí kandidáta.

Jestliže kandidát, který zaslal svůj životopis na vypsanou pracovní pozici se osobního pohovoru v personální agentuře ještě nezúčastnil, tak je telefonicky kontaktován. Personální konzultantka se přestaví jménem společnosti, sdělí kandidátovi název pozice, na kterou reagoval (kandidáti většinou reagují na více pozic, pokud aktivně hledají práci) a požádá jej o termín osobnímu pohovoru, který by byl pro kandidáta vhodný. Smluvený termín si konzultantka zapíše do kalendáře, který sdílí všechny konzultantka a tím si rezervuje zasedací místnost pro osobní pohovor. Do kalendáře je pohovor zapsán v následující formě: zkratka jména konzultantky, aby ostatní konzultantky věděly, kdo příslušný pohovor povede a mohly se následně informovat. Dále jméno kandidáta, pozice na niž reagoval a klient pro

kterého je toto výběrové řízení . Ostatní konzultantky si tedy mohou všimnout, že pracují na výběrovém řízení pro obdobnou pozici a kandidát by jim mohl na tuto pozici vyhovovat. Požadají tedy personální konzultantku, aby představila při osobním pohovoru kandidátovi i tuto pozici.

#### **4.1.2 Příprava na osobní pohovor**

Jak uvádí Josef Koubek( Josef Koubek, Řízení lidských zdrojů, str. 142):“Nejpoužívanější a dle teoretiků i praktiků nejlepší metodou výběru pracovníků je pohovor“.G.T.Milkovich a J.W.Bourdeau ve své knize( Milkovich, Bourderea 1993, str. 326) uvádí, že 90% společností, které se zúčastnily průzkumu uvedlo, že pohovor považují za nejdůležitější součást procesu výběru zaměstnanců. Jak dále Koubek uvádí( Koubek 1995, str. 142) osobní pohovor nám umožňuje získat hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o podniku a práci a také posoudit osobnost uchazeče. Josef Koubek( Koubek 1995, str. 142) rozlišuje pohovor strukturovaný, jehož forma a obsah i postup jsou utvářeny v průběhu pohovoru a strukturovaný. U tohoto pohovoru je obsah, sekvence otázek i čas pro otázky předem připraven, pohovor je standardizovaný, tedy všechny otázky jsou položeny všem uchazečům. Jak dále Josef Koubek uvádí( Koubek 1995, str. 143) strukturovaný pohovor snižuje pravděpodobnost opomenutí některých nezbytných skutečností, zvyšuje pravděpodobnost, že uchazeči budou hodnoceni stejně a tím redukuje možnost subjektivního přístupu. G.T.Milkovich a J.W.Bourdeau uvádí (Milkovich, Bourdreau 1993, str. 333) , že snaha dát rozhovorům( pohovorům) pevnější strukturu sice snižuje jejich bezprostřednost a nenucenost, ale na druhou stranu významně přispívá k zajištění porovnatelnosti a zvýšení platnosti jejich výsledků.

Osobní pohovory v personální agentuře Pragma jsou strukturované, tedy jsou předem stanoveny otázky, které budou kandidátovi kladeny. Tyto pohovory se odehrávají v zasedací místnosti, která je vybavena židlemi a oválným stolem na kterém je umístěn interní formulář pro pohovor, psací

potřeby, razítko a fotoaparát. Místnost je zařízena tak, aby se v ní kandidáti uvolnily a neměly pocit napětí. Personální konzultantka musí mít vytištěný životopis kandidáta, který musí mít důkladně nastudovaný. V případě, že se v životopise něco neshoduje, časově rozchází, nebo dokonce není uvedeno, tak si personální konzultantka může na tužkou na životopis napsat otázky, které jsou pro ni důležité pro vysvětlení. Jak uvádí Josef Koubek( Koubek 1995, str. 143) strukturovaný pohovor je náročnější na přípravu. Konzultantka si před pohovorem musí projít popis pracovního místa ne které se uchazeč hlásí. Tedy přesně si specifikovat potřebné znalosti, dovednosti a ostatní požadavky, protože je velmi nevhodné, aby tyto informace personální konzultantka četla. Také si musí konzultantka ujasnit, pro kterou společnost je tato pozice obsazovaná a případně si pročíst základní charakteristiku společnosti. Tedy vznik společnosti, počet zaměstnanců, o jak typ společnosti se jedná. Pokud je to společnost výrobní, tak si pročíst charakteristiku výroby. Personální konzultantka musí být schopná zodpovědět otázky kandidáta, které se týkají profilu společnosti. Pokud tedy má možnost ukázat prezentační materiály dané společnosti, tak si je také připravit na pohovor.

Personální konzultantka se začne minimálně 15 minut před pohovorem připravovat. Zkontroluje, zda zasedací místnost je upravená a vybavená vším potřebným k pohovoru. Také konzultantka si musí upravit svůj vzhled. V personální agentuře Pragma je dle vnitřních předpisů stanoveno, že konzultantky by měly být slušně a čistě oděny. Záleží to pochopitelně i na tom, na jakou pozici pohovor bude veden. Pokud se tedy jedná o pohovor na pozici generálního ředitele, tak je velmi pravděpodobné, že kandidát se dostaví ve společenském obleku a personální konzultantka by měla být adekvátně tomu oblečená taky.

#### **4.1.3 Průběh osobního pohovoru**

Kandidát se při vstupu do agentury ohlásí svým jménem a je vyzván, aby se posadil na židle před zasedací místností. Již v tento první okamžik je

velmi důležité, kdy se kandidát dostaví. Protože nedochvilnost a zpoždění varují personální konzultantku z možné neodpovědnosti kandidáta. Jak ve své knize uvádí Susan Hodgson (Hodgson 2007, str. 18), je také nevhodné přijít příliš brzy. Personální konzultantka projde z kanceláře do zasedací místnosti, otevře dveře, pozdraví kandidáta, představí se a vyzve kandidáta, aby ji následoval do zasedací místnosti. Personální konzultantka znovu kandidáta pozdraví a zopakuje, na jakou pracovní pozici kandidát reagoval. Také představí kandidátovi průběh pohovoru, s tím, že počáteční fáze bude věnována rozboru praxe a doplňujícím otázkám a druhá část pohovoru bude věnována představení společnosti, pro kterou je tato pozice obsazována.

Kandidát je tedy vyzván, aby se představil a podrobně povídal o své praxi. Tedy v jaké společnosti začal po škole pracovat, jaké byly důvody odchodu, kam následně nastoupil. Jaké pozice zaujímal. Je velmi důležité, aby se kandidát sám rozpovídal. Pokud životopis značí, že se jedná o fluktuanta, tak se personální konzultantka detailněji zabývá důvody odchodů. Tyto informace jsou pro klienty velmi důležité, když posuzují vhodnost kandidátů.

Jak píše Josef Koubek (Koubek 1995, str. 143) na základě znalosti požadavků pracovního místa se dále formulují otázky pro pohovor jak dále uvádí (Koubek 1995, str. 143) : „Je třeba vyhnout se otázkám, na které by bylo možné odpovědět prostým ano či ne“. Tedy v případě, že společnost požaduje praxi v oblasti zavádění systémů štíhlé výroby, tak se část pohovoru směřuje přímo k těmto systémům. Kandidát je dopředu upozorněn, že si personální konzultantka bude průběžně zapisovat poznámky, které se týkají důležitých informací o kandidátovi.

Jakmile je zkonzultována dosavadní praxe kandidáta, tak se pozornost na základě připraveného formuláře přesouvá ke znalosti cizích jazyků. Kandidátovi je představena stupnice, kdy 1 značí základní znalost a 5 kategorii roditelů mluvčí. Kandidát pak má sám ohodnotit své znalosti cizích jazyků. Jestliže kandidát ohodnotí na této stupnici známkou 3,4 nebo 5, tak je požádán, aby v příslušném jazyce sdělil např. náplň práce v posledním zaměstnání. Jestliže se jedná o jazyk, který personální

konzultantka neovládá a společnost vyžaduje její plynulou znalost, tak je kandidátům předložen test ke zjištění skutečných znalostí v tomto jazyce. Je velmi důležité kandidáty přezkoušet, protože mnohdy se personální konzultantky setkávají s tím, že kandidáti sdělí, že jejich znalost cizího jazyka je komunikativní a po vyzvání k dialog v této řeči sami přiznají své nadhodnocení.

Další kolonka je věnována znalosti práce na počítači. Mezi základní znalosti patří znalost Wordu, Excelu, Outlook, orientaci na internetu, případně vytváření prezentací v PowerPoint. Pokud je osobní pohovor veden např. na pozici konstruktéra, pak je kandidát dotazován na znalost programu CAD, Inventor aj. Personální konzultantka již sama zná znalosti a dovednosti, které se pojí ke každé pozici.

V další části pohovoru je kandidát vyzván, aby sám sebe zhodnotil, jaké vlastnosti a dovednosti u sebe považuje za kladné a pro společnost příznivé a také aby uvedl své zápory v souvislosti s prací. Dále má kandidát možnost se rozprávět o tom, jaká práce je pro něj zajímavá, zda dává přednost monotónní, ale jisté práci, nebo by raději pracoval kreativně, případně v terénu. Pokud je výběrové řízení vypsáno na obchodní pozici, tak je kandidát tázán, jak by mu vyhovovalo denní ježdění po regionu, do jaké míry upřednostňuje home-office aj.

Následující čas je věnován oborům a pozicím, které jsou pro kandidáta zajímavé a na nichž by chtěl pracovat. Kandidát tedy sám povídá o oborech v nichž by chtěl do budoucna pracovat, na jaké inzeráty odpovídá, do jakého oboru by se chtěl do budoucna profilovat. Personální konzultantka se jej dále ptá, do jakých společností již reagoval, aby se tak zabránilo případné duplikaci. Tedy tomu, že kandidát již sám zaslal svůj životopis do společnosti. Veškeré tyto informace si konzultantka zapisuje do formuláře. Poté se pohovor stáčí k lokalitě, která je pro kandidáta schůdná. Kandidát tedy sám řekne do jaké vzdálenosti je ochoten dojíždět. Někdy se stává, že kandidát je ochoten se za prací přestěhovat, nebo je pro něj schůdná celá Česká republika.

Velmi důležitou informací, která se nesmí do formuláře opomenout zapsat je výše platy, který si kandidát představuje při nástupu do nového zaměstnání. Tato informace je velmi důležitá pro klienty, kteří chtějí znát finanční požadavky kandidátů. Někdy se stává, že kandidáti nejsou příliš ochotni sdělit výši, kterou by při nástupním platu požadovali. Někdy chtějí znát nabídku ze strany společnosti. Ovšem klienti velmi neradi sdělují své finanční nabídky. Někdy se stává, že si kandidáti říkají hodně vysoké finanční ohodnocení, obzvláště pokud jde o vysokoškolské absolventy. V případě, že má absolvent příliš vysoké finanční požadavky, tak je personální konzultantkou upozorněn, že tyto požadavky jej mohou v některých případech připravit o postup do užšího kola výběrového řízení. Susan Hodgson ve své knize k tomuto tématu píše (Susan Hodgson, Nejlepší odpovědi, str. 102) že kandidáti o práci mají být vždy připraveni na otázku ohledně finančního ohodnocení a v případě, že si kandidát není jistý výší, tak by se měl podívat na rozmezí v němž se pohybují platy na obdobných pozicích. Tedy kandidát má možnost tuto výši přehodnotit. Někdy se stává, že se kandidát podhodnotí a řekne si příliš nízkou finanční částku, která neodpovídá dosaženému vzdělání nebo praxi. V tomto případě upozorněn, že příliš nízké finanční ohodnocení, které nekoresponduje s dosaženou praxí může být pro klienta podezřelé a může vyjadřovat příliš nízké sebevědomí a nevážení si svých získaných zkušeností a dovedností. Susan Hodgson k tomu dodává: “Neprodávejte se příliš levně, určete si, jaká je vaše dolní hranice“

Jak uvádí František Hroník ve své knize (Hroník 1999, str. 166): “Při osobním kontaktu s uchazečem jej chť nechtě pozorujeme a s informacemi, které takto získáme, nějak zacházíme, nějak je zpracováváme“ Dále František Hroník uvádí (Hroník 1999, str. 166), že u profesionálního výběrového řízení nám jde o to, aby toto pozorování bylo předem stanoveným způsobem zaměřené a byly zabezpečeny podmínky objektivit. František Hroník rozlišuje při pozorování několik druhů zaměření pozornosti (Hroník 1999, str. 167), může se jednat o pozorování projevů emocí, také jednání s druhými lidmi, to, jak se vztahuje k úkolům a



jak se chová sám k sobě. Tyto projevy mohou být na neverbální úrovni a může se jednat např. o vzdálenost (proxemiku), kterou kandidát zaujímá. Je velmi nepříjemné, pokud se kandidát naklání do osobní zóny konzultantky a nahlíží jí do zapisovaných poznámek, které se týkají pohovoru. Posouzení dotyků( haptika ) se v případě osobního pohovorů týká především podání ruky, kdy stisk může být vřelý, nebo naopak velmi chladný. Ovšem František Hroník( František Hroník, Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, str. 167) k tomuto dodává, že stisk ruky za přímého pohledu do očí lze velmi snadno nacvičit a mít pod kontrolou. Další pozorovaný projev u kandidátů jsou gesta, tedy pohyby rukou, Někdo gestikuluje velmi mnoho a tím dokresluje svůj projev. Beatrice Monnet v knize Jak uspět při přijímacím pohovoru (Monnet 1995, str. 74) uvádí, že mnoho gest narušuje komunikaci. Gesta dle něj mají sloužit jen ke zdůraznění klíčových slov řeči. S tím souvisí i sledování pohybů ( kineziky), kdy můžeme sledovat celou řadu pohybů u kandidáta ( nejčastější je poklepávání prsty na stůl), nebo naopak strnulou nehybnost. Další věc, která vypovídá důležité informace o kandidátovi jsou postoje a polohy (posturologie) v průběhu pohovoru. Jak píše František Hroník( Hroník, 1995, str. 167) může se jednat o postoje zmenšení až schoulení, které ,může naznačovat strach, nervozitu, nízké sebevědomí. Nebo naopak kandidát může využívat postoje zvětšení, kdy stojí a sedí vzpřímeně a s vypjatou hrudí. Také je potřeba sledovat pózy a to, do jaké míry působí kandidát přirozeně, nebo naopak jeho projev působí předstíraným dojmem. Jak k tomuto tématu František Hroník dodává ( Hroník 1999, str. 167) :“Spolu s proxemikou, kohezí a hlasovými a řečovými charakteristikami patří oblast postojů a gest k těm, které lze obtížně vědomě kontrolovat.“ Mezi další cíle pozorování při osobním pohovoru patří mimika, tj. výrazy obličeje. Mezi ně patří výraz štěstí, strachu, radosti, klidu, zájmu. Jak uvádí František Hroník ( Hroník 1999, str. 168) obličej lze rozlišit na tři zóny, kdy v zóně čela obličeje můžeme nejlépe identifikovat údiv. V zóně očí a víček se velmi dobře identifikuje strach a smutek u kandidáta a třetí zónou je zóna tváře, nosu a úst, kde se velmi dobře určují pocity radosti. Dále si personální konzultantka v průběhu

osobního všímá pohledů očí, zrakového kontaktu, řečových a hlasových charakteristik. Jak dále ve své knize František Hroník píše (Hroník 1999, str. 170) při pozorování je nejčastější chybou překotná, předčasná interpretace, která zaměňuje domněnky za fakta. František Hroník (Hroník 1999, str. 170) upozorňuje na tyto chyby při vnímání druhého. 1. Haló efekt, který dle něj spočívá v tom, že se z dílčího projevu vytváří celkový dojem, 2. Efekt nadměrného kontrastu – v tomto případě má posuzující tendenci přeceňovat rozdíly a informace jsou zpracovávány podle schématu „buď anebo“, 3. Efekt středové tendence znamená, že při hodnocení kandidáta na určité stupnici má pozorovatel tendenci hodnotit všechny osoby kolem střední hodnoty, 4. Efekt autoprojekce – máme tendenci druhým lidem připisovat své vlastnosti, které si sami před sebou nepřiznáváme, 5. Efekt shovívavosti je částečně opakem autoprojekce, kdy máme tendenci posuzovat sebe v kladných vlastnostech výše a v záporných níže a v tomto měřítku posuzujeme obdobně lidi, které vnímáme jako blízké, 6. Efekt stereotypu se projevuje jako úsudek podmíněný předsudky, tradicí a rigidními myšlenkovými schématy. G. T. Milkovich a J.W. Boudreau ve své knize řadí (Milkovich a Boudreau 1993, str. 330) mezi nevhodné praktiky při osobním pohovoru tyto: 1. Přeceňování negativních informací, kdy k odmítnutí uchazeče o zaměstnání často vede i zjištění relativně malé množství nepříznivých informací, 2. Předpojatý přístup ke kladení určitých otázek, 3. Uplatnění předsudků, kdy své soudy zakládá právě na předsudcích, 4. Neschopnost získat relevantní informace o kandidátovi, 5. Rozdílné posuzování informací, 6. Přikládání příliš velké váhy neverbálním projevům uchazeče, 7. Podléhání „kontrastnímu efektu“ tj. kandidáti, kteří přijdou na rozhovor po slabších, se zdají být ještě lepší, než ve skutečnosti jsou, což opačně platí pro slabší kandidáty, kteří přijdou na řadu po výborných uchazečích, 8. Příliš obsáhlé probírání záležitostí, které nemají k zaměstnání vztah a v posledním bodě také bleskové utváření názorů o uchazečích.

Vzhledem k tomu, že personální konzultantka musí v průvodním dopisu klientovi představit osobnostní charakteristiku kandidáta, tak je velmi důležité, aby je v průběhu pohovoru pečlivě sledovala.

#### **4.1.4 Používané testy a dotazníky**

Jsou výběrová řízení, kde klient vyžaduje testování kandidátů na určité vlastnosti, schopnosti nebo dovednosti. Požadavky se odvíjí dle pozice a specifikací pracovního místa. Psychologické testy v personální agentuře Pragma provádí personální konzultantka, která má vystudovanou psychologii. Jak uvádí František Hroník (Hroník 1999, str. 172) při užití psychologických testů panují jednoznačné názory. Někdy jsou přeceňovány, někdy naopak znevažovány. Jak dále František Hroník uvádí k tomuto tématu (Hroník 1999, str. 172) :“ Každý psychologický řestná určité psychometrické charakteristiky, které jsou reprezentovány termíny: objektivita, reliabilita a validita. Kdy objektivitou testu rozumíme jednak to, že na osobě, která jej zadává jsou nezávislé výsledky i vyhodnocení testu. U reliabilty testu píše František Hroník (Hroník, 1999, str. 174) jde o to, aby test byl spolehlivý, nepodléhal náhodným vlivům a měřil přesně. Jak dále Hroník píše (Hroník 1999, str. 174), validita je asi tím nejpodstatnějším psychometrickým kritériem. validita udává, zda test měří, co měřit má. Psychologické testy lze třídit z mnoha různých hledisek. František Hroník (Hroník 1999, str. 175) je dělí na výkonostní testy a testy osobnosti. Výkonové testy lze nazvat také testy schopností a jedná se u nich o měření výkonu, který má povahu percepčního, motorického nebo myšlenkového úkonu (Hroník 1999, str. 175). Nejčastěji se jedná o testy inteligenční, pozornostní testy, testy psychomotorického tempa a testy vědomostí. Testy osobnosti František Hroník (Hroník 1999, str. 175) dělí na dotazníky, objektivní testy osobnosti, projektivní testy a posuzovací stupnice. Mezi

hlavní možnosti využití psychologických testů dle Hroníka ( Hroník 1999, str. 182) patří umožnění kvantifikace kandidáta a srovnání s rozličnými skupinami lidí. Ve své podstatě jsou tyto testy objektivnější než pozorování nebo rozhovor. tyto testy dokáží odhalit souvislosti, které nejsou plně uvědomované. Na druhou stranu mezi negativa těchto testů František Hroník řadí to, že testy popisují potenciál, který kandidát nemusí na konkrétní pozici rozvinout. také psychologickými testy je obtížné popsat motivaci či morální zralost. Josef Koubek k tomuto tématu píše ( Hospodářské noviny, příloha Kariéra ze dne 27.5.1996) :“ Možnost nacvičit test a naprogramovat uchazeče tak, aby test úspěšně zvládl, není jediné úskalí spolehlivosti testu“. Dále uvádí “Tyto testy se snaží měřit neměřitelné kvalitativní charakteristiky, interpretovat neinterpretovatelné definovat nedefinovatelné“.V případě, že klient má zájem o prověření kandidáta těmito psychologickými testy, tak se v Personální agentuře Pragma používají tyto testy: jazykové testy, odborné testy a Bochumský osobnostní dotazník – BIP. Odborné testy jsou změřeny přímo na profesi, která je obsazovaná. V případě, že klient uvádí nutnou velmi dobrou znalost MS Excel, tak mu je předložen test na tyto znalosti, který zjišťuje úroveň znalostí. Jedná se o praktické úkoly, jako je vytvoření tabulky, přejmenování této tabulky, zkopírování do jiného souboru, změna písma, provedení součtů. V testu na MS Word se kontroluje znalost formátování písma, vytváření odstavců, použití vybraného typů řádkování, barva písma. Tyto testy probíhají pod dozorem IT manažera Personální agentury Pragma, který již v průběhu dokáže určit, na jaké úrovni má kandidát znalosti v požadovaném programu. poté jsou testy vyhodnoceny a udělán výstup pro klienta. V případě, že je potřeba zkontrolovat znalost cizího jazyka např. na obchodní pozici, tak kandidátovi je požádán, aby napsal dopis v cizím jazyce, kdy je přesně stanoveno, co má dopis obsahovat. Velmi důležité jsou testy na pozici obchodník, obchodní zástupce. Jedná se o 11 otázek, na odpověď je kandidátovi poskytnuto 25 minut času. První otázka zní:“ Co je důležité vědět o zákazníkovi“ Dále se otázky týkají toho, jak by kandidát

reagoval na námitky zákazníka, jaký je nejcitlivější okamžik u obchodní schůzky, proč kandidáta zajímá zrovna tato oblast prodeje, aj.

Bochumský osobnostní dotazník jak píše Rudiger Hossiep a Michael Paschen (Hossiep a Paschen 2003, str. 6) patří k nejvýznamnějším metodám, které vznikly pro diagnostiku profesních charakteristik osobnosti a schopností, které přesahují rámec odbornosti a představují tak významnou determinantu pro úspěch v zaměstnání. Jak dále Hossiep a Paschen uvádí (Hossiep a Paschen 2003, str. 12) cílem BIP je standardizované zjištění sebeobranu probanda- kandidáta s přihlédnutím k nárokům profese. Výsledky testu mohou představovat dodatečný informační zdroj při poradenských rozhovorech a výběrových řízeních, nikdy by však neměly představovat jediný podklad pro rozhodování. K základním informacím o použití dotazníku patří, že BIP lze nejlépe použít v situacích, kdy má sloužit posouzení osoby z hlediska nároků na určité povolání. Může být administrován individuálně i skupinově. Probandi by měli být starší 20let. K vyhodnocení BIP se používají šablony, které jsou součástí testového souboru.

#### **4.1.5 Ukončení osobního pohovoru**

Osobní pohovor v Personální agentuře Pragma trvá přibližně 45 minut, ale záleží na konkrétní pozici, požadavcích společnosti a délce praxe. Pokud se jedná o kandidáta, který má krátkou praxi, potom je pohovor kratší. V případě, že je pohovor veden s kandidátem, který má dlouhou praxi v oboru a velké pracovní zkušenosti, potom se pohovor může prodloužit na hodinu. Přesná doba ovšem není stanovena a personální konzultantka si délku pohovoru určuje na základě vlastního uvážení, aby získala potřebné informace k posouzení profilu kandidáta. Jakmile personální konzultantka získá informace, které jsou potřebné pro vyplnění formuláře, potom může přistoupit k představení společnosti a konkrétního pracovního místa. Nejdříve tedy uvede přesný název pozice, pracovní náplň, nabídku ze strany společnosti a veškeré informace, které se týkají konkrétní pracovní pozice. Je velmi důležité kandidáta připravit na odpovědnost, která je spojená

s pozici, na možnou potřebu flexibility a jiné potřebné informace, které se vážou ke konkrétním pracovním pozicím. Kandidát má potom možnost se sám zeptat na pro něj důležité informace k pozici. Poté personální konzultantka přestaví společnost, pro kterou se hledá vhodný kandidát. Důležité jsou pro kandidáta informace o velikosti společnosti, počtu zaměstnanců, o jaký typ společnosti se jedná, jak dlouho působí na trhu aj. Je velmi důležité, aby personální konzultantka podala o společnosti co nejvíce informací a tím i částečně nemotivovala kandidáta, aby si sám společnost vyhledal na internetu a zjistil si další informace o společnosti.

Na konci pohovoru personální konzultantka předloží vytištěný životopis kandidátovi a požádá jej o podpis na razítko, kde kandidát souhlasí s tím, že údaje o něm budou zaregistrovány do interní databáze. Také je upozorněn na to, že bez jeho souhlasu nemá personální agentura Pragma právo odeslat jeho životopis do žádné společnosti a je mu vysvětlen další postup oslovení personálními konzultantkami. Ten je takový, že pokud se objeví nějaká jiná vhodná pozice, tak personální konzultantka kandidáta telefonicky kontaktuje a nabízenou pracovní pozici mu představí, sdělí název společnosti a zeptá se kandidáta, zda chce zaslat svůj aktualizovaný životopis do společnosti. Kandidát je tedy se vši srozuměn a v případě, že má jakékoli dotazy na personální konzultantku, tak je mu dán nyní prostor. Kandidát je poté personální konzultantkou dotázán, zda si ho může konzultantka vyfotografovat s tím, že tato fotografie bude sloužit pouze pro účely interní databáze. Pokud kandidát souhlasí, tek je vyfotografován a personální konzultantka kandidátovi poděkuje za osobní pohovor, rozloučí se s ním se slovy, že jakmile dostane zpětnou vazbu ze společnosti, tak bude kandidáta kontaktovat.

#### **4.1.6 Zápis pohovoru do databáze kandidátů**

Personální konzultantka poté na základě vyplněného formuláře z osobního pohovoru zapíše tyto informace do interní databáze. Znalosti cizích jazyků se zapisují v rozmezí stupnice jedna až pět. Je velmi důležité napsat k číslu,

kteře ohodnocuje znalost jazyka i psaný komentář, tedy to, zda se kandidát nebojí mluvit, jak působil jeho projev atd. Dále následuje v databázi kolonka pro obory a pozice, kde konzultantka vypíše veškeré pozice, na nichž by kandidát mohl působit. Dále následuje kolonka, kde se zapisuje osobnost kandidáta. Je velmi důležité zde popsat veškeré charakteristiky, kterými se kandidát projevoval. Tedy výrazné gesta, mimiku obličeje, tón hlasu, používané slovní výrazy, také to, co kandidát říká, jaké má plány ve své pracovní kariéře. Veškeré zapsané informace ke kandidátovi pomáhají ostatním personálním konzultantkám v tom, aby si dokázala představit popisovanou osobnost a mohla tak důkladně zvážit další zaslání životopisu kandidáta do jiných společností.

## 5. Prezentace CV klientovi

### 5.1.1 Sepsání průvodního dopisu

Průvodní dopis slouží k prezentaci kandidáta klientovi. Zasílá se formou e-mailu s příloženým životopisem. Průvodní dopis začíná oslovením konkrétního personalisty, případně člena vedení společnosti. Následuje seznámení s tím, na jakou pozici je kandidát zasílán, protože klient může mít vypsané výběrové řízení na více pozice. Poté následuje profesní kariéra jedince, kdy personální konzultantka důkladně popíše průběh praxe a důvody odchodu. Jsou to velmi důležité informace pro klienta, aby mohl posoudit fluktuaci, případně jen smůlu na kandidáta na výběr společností. Poté následuje osobnostní charakteristika kandidáta. V této části je velmi důležité, aby personální konzultantka přesně popsala osobnost kandidáta. Tedy jak je komunikativní, sympatický, schopen rychle reagovat, jeho kreativitu, flexibilitu, schopnost adaptace, touhu po profesním růstu aj. Také pokud má kandidát nějak výrazný nebo netypický image, tak personální konzultantka velmi lehce a takticky tuto skutečnost naznačí, aby klient byl předem připraven na osobní pohovor. V další části se popisuje znalost práce na počítači. V případě, že se jedná o pozici, která vyžaduje speciální znalosti

programů, tak personální konzultantka tuto znalost popíše. V kolonce ostatní se zapisují řidičské průkazy a jiná osvědčení kandidáta. Velmi důležitá poznámka, která nesmí být v průvodním dopise opomenuta je finanční ohodnocení, které si kandidát představuje jako nástupní plat. Předposlední kolonku tvoří lokalita, kam personální konzultantka vypíše města, kam je kandidát ochoten dojíždět, případně dopíše poznámku, že kandidát je ochoten se za práci přestěhovat, Některé společnosti již v popisu pracovního místa nabízí možnost asistence při relokaci kandidáta. V poslední části již konzultantka jen shrne, jaký přínos může kandidát pro společnost mít, požádá o zvážení profilu kandidáta na příslušnou pozici a požádá o zpětnou vazbu, aby mohl dále informovat kandidáta. K průvodnímu dopisu se přiloží životopis kandidáta, do něj se vloží záhlaví ve formě hlavičky Personální agentury Pragma. Tato se vkládá do životopisu z důvodu, aby bylo pro společnost ihned patrné, která personální agentura kandidáta zaslala a nemohlo tak dojít k zneužití, nebo omylu. Průvodní dopis je uložen také k příslušnému kandidátovi do databáze.

### **5.1.2 Zjištění zpětné vazby od klienta**

Někteří klienti, kteří obdrží průvodní dopis s přiloženým životopisem, ihned podají zpětnou vazbu s tím, že životopis obdrželi a předávají jej na příslušná oddělení pracovníkům, kteří tyto kandidáty vybírají. Jiní podávají zpětnou vazbu až s vyjádřením k profilu kandidáta.

Je tedy individuální, kdy zpětná vazba přichází a proto je kandidátům při osobním pohovoru sdělen termín minimálně čtrnácti dnů. V případě, že personální konzultantka zpětnou vazbu neobdrží, tak je její povinností kontaktovat klienta a apelovat na zaslání vyjádření k životopisu kandidáta. Je velmi důležité, aby byla kandidát informován, jak vypadá průběh výběrového řízení a jeho případný postup do užšího kola výběrového řízení. V některých případech klient zašle e-mail, v němž chce vysvětlení některých nejasných informací, aby se mohli dále rozhodovat. Personální konzultantka musí informace, které jsou klientem vyžadovány



ihned získat a poskytnout je klientovi. Někteří klienti chtějí zaslání referencí ke kandidátům. Jak uvádí František Hroník( Hroník 1999, str. 276) reference předpovídá, co uchazeč bude dělat, podle toho, co už udělal. Je velmi důležité, aby poskytnutá reference byla pravdivá. Proto je na místě, jak uvádí František Hroník( Hroník 1999, str. 276), že některé firmy, dokonce i ty, které si konkurují, vytvořily alianci, v níž se zavázaly poskytnout si pravdivé informace o pracovnících. Jak dále František Hroník doporučuje ( Hroník 1999, str. 276) je lepší vytvořit systém dvou nezávislých strukturovaných referencí. Kdy nezávislost referencí znamená , že nejsou poskytovány dvěma lidmi z téže firmy. Strukturovanost reference znamená( Hroník 1999, str. 276), že jsou vnitřně členěné a u každého bodu se vyžaduje číselné a slovní ohodnocení. Pokud možno se vyžadují reference od dvou předposledních zaměstnavatelů. Jak dále František Hroník píše( Hroník 1999, str. 276) získání kvalitních referencí představuje nemalou časovou zátěž, je vhodné je zjišťovat jen u omezeného počtu uchazečů o zaměstnání. a pokud je to jen trochu možné, tak je lepší získávat reference osobně než telefonicky.

V personální agentuře Pragma se užívá také systém dvou nezávislých referencí, protože praxe skutečně ukázala, že jedna společnost kandidáta velmi vychválila a druhá společnost podala vyjádření o nezodpovědnosti a neschopnosti kandidáta. Je proto velmi důležité zjišťovat další reference a informace o charakteristice práce kandidáta v předchozích zaměstnáních. U strukturované reference je od předchozí společnosti požadováno zhodnotit výkony a výsledky kandidáta, odborné znalosti, schopnosti kooperace, vůdčí schopnosti, identifikace s firmou a v poznámkách bývají uvedeny důvody ukončení pracovního poměru. Pod tímto dokumentem je podepsán člověk, který reference poskytl a pozice, kterou vůči kandidátovi zastával. Tyto reference je dále s komentářem a kontaktem na poskytovatele zaslána klientovi a ten v případě potřeby ještě sám zkontaktuje zástupce předchozích společností a doplní si potřebné informace.

## 6. Vyrozumění kandidátů

### 6.1.3 Zamítnutí nevhodných kandidátů

Jakmile personální konzultantka dostane zpětnou vazbu ze společnosti k zasláným kandidátům, tak ihned všechny informace zapíše do interní databáze, aby ostatní konzultantky věděly, jak si kandidát vedl ve výběrovém řízení a zda jej již mohou oslovit. V případě, že postoupil do užšího kola výběrového řízení, tak personální konzultantky tohoto kandidáta neoslovují s jinými nabídkami práce a čekají na ukončení výběrového řízení. Teprve v případě, že kandidát nebyl vybrán na pozici, tak jej mohou znovu oslovit s nabízenou pozicí.

Zpětná vazba se společností chodí většinou formou e-mailů s tím, že personalisté, případně zástupci společností uvedou důvody, které vedly k zamítnutí kandidátů. Může se jednat o nedostatečnou praxi, nevyhovující zaměření, také to, že pozice mnohdy nemůže poskytnout možnost profesního růstu a z životopisu a průvodního dopisu je patrné, že kandidát chce profesně růst. Personální konzultantka ihned zašle e-mailem vyjádření kandidátovi. poděkuje mu za účast ve výběrovém řízení a kandidát je také srozuměn s tím, že v případě, že se objeví jiná zajímavá a profilově vyhovující pozice, tak bude personální konzultantkou kontaktován.

### 6.1.4 Sjednání osobních schůzek vhodných kandidátů

Jestliže přijde ze společnosti pozitivní zpětná vazba, tedy pozvání kandidáta k osobnímu pohovoru do společnosti, tak konzultantka ihned zkontaktuje klienta. Potom je další jednání otázkou domluvy, kdy některé společnosti stanoví termín pohovoru (tedy den) a ponechají na kandidátovi, aby si stanovil čas, který je pro něj vyhovující. V jiných případech personální konzultantka dostane přesně stanovený termín a čas pohovoru a musí poté kandidáta ihned kontaktovat a ve stanoveném termínu domluvit schůzku kandidáta ve společnosti. Veškeré informace k pohovoru, tedy

místo a datum jednání, název společnosti, webové stránky, kontaktní osoba, jsou kandidátovi zaslány ještě e-mailem a je požádáno o zpětnou vazbu. Je to velmi důležité pro personální konzultantku, aby měla doklad o tom, kdy je termín pohovoru přesně domluven. V některých případech je kandidát schopen na schůzku nepřijít a poté lživě informovat konzultantku, že termín byl stanoven v jiný čas. Poté personální konzultantka potvrdí termín osobního pohovoru kandidáta do společnosti. Veškeré e-maily a celá komunikace s klientem v průběhu výběrového řízení je pečlivě uchovávána, aby nemohlo dojít k nedorozumění.

#### **6.1.5. Zjištění reakce na pohovor u klienta i kandidáta**

Personální konzultantka má poznačený termín pohovoru kandidáta jak v databázi a raději si jej ještě značí do kalendáře, aby mohl ihned po pohovoru zareagovat a zkontaktovat kandidáta i klienta. Někteří personalisté ihned po pohovoru s uchazečem sami napíší e-mail, kde sdělí své dojmy z osobního pohovoru. V jiných případech konzultantka volá zástupci společnosti a zeptá se na průběh pohovoru. Tedy jak na ně kandidát působil, jak přišel připravený na pohovor aj. Také kandidáta personální konzultantka telefonicky zkontaktuje a informuje se u něj na to, jak se mu líbilo ve společnosti, jak na něj působila atmosféra, zda by chtěl v této společnosti v případě přijetí pracovat. Veškeré informace jsou opět zapsány do databáze.

V případě, že kandidát na osobním pohovoru ve společnosti nezaujme, tak je už telefonicky informován, že nebyl vybrán do druhého kola výběrového řízení. Opět mu konzultantka poděkuje za účast a informuje ho, že v případě, že se otevře jiná podobná pozice, tak bude kontaktován.

Pokud kandidát na osobním pohovoru ve společnosti uspěl, tak je pozván do druhého kola výběrového řízení. termín druhého kola si už společnost domlouvá ve většině případů sama a konzultantku jen informuje, kdy je stanovený termín.

## 7. Nástup kandidáta

### 7.1.1 Domluva termínu nástupu

V případě, že kandidát vyhraje i druhé kolo výběrového řízení ve společnosti, tak je personální konzultantka informována, že kandidát bude přijat do společnosti. Je jí sděleno, kdy má kandidát nastoupit, na jakou pozici a v za jaké finanční ohodnocení. Personální konzultantka tyto informace zapíše do tabulky nástupů, kam se píše všechny nástupy ke všem klientů. Termín nástupu bývá individuální. Jak píše František Hroník (Hroník 1999, str. 287) bezprostředně po rozhodnutí výběrové komise následuje doba, která může představovat bezmála až tři měsíce než úspěšný kandidát nastoupí do funkce. Jak dále Hroník píše (Hroník 1999, str. 287), během této doby čekání je velmi důležité dbát na to, aby nenastala hluchá místa. Tedy, aby společnost s kandidátem komunikovala, různými způsoby je motivovala činila jej součástí sebe sama.

### 7.1.2 Ověření nástupu

Personální konzultantka má přesně poznačený den, kdy má kandidát nastoupit na obsazovanou pozici a kontaktuje tedy telefonicky klienta, aby si skutečně ověřila, že kandidát nastoupil. Pokud klient nebo personalista potvrdí nástup, tak je požádán, zda by mohl zaslat mzdový výměr na adresu personální konzultantky. Je to zásadní věc pro fakturaci a ta se provádí v den nástupu. V momentě, kdy mzdový výměr, nebo pracovní smlouva e-mailem dorazí, tak jsou vytvořeny podklady pro fakturaci, které jsou předány řediteli personální agentury Pragma. V těchto podkladech musí personální konzultantka napsat veškeré změny ve smlouvě, protože některé společnosti mají prodloužený termín splatnosti, některé mají upravenou smlouvu tak, že

při nástupu platí 50% a dalších 50% po dvou měsících. Je tedy velmi důležité si při vytváření podkladů pro fakturaci důkladně prostudovat smlouvu a pečlivě zaznamenat veškerá její specifika.

Zatímco ředitel společnosti vytváří fakturu, tak personální konzultantka si připraví průvodní dopis, který se přikládá k faktuře. Faktura je poštou odeslána na adresu klienta.

### **7.1.3 Stáhnutí pozice z personálních serverů**

Jakmile je pozice ukončena a obsazena, tak musí být stažena z personálních serverů. Tedy personální konzultantka napíše všem ostatním konzultantkám informační e-mail. V něm se přesně definuje jaká pozice se ukončuje, pro jakého klienta byla a s jakým výsledkem. Např. Unex – asistent produktového manažera – ukončeno nástupem naší kandidátky. Poté personální konzultantka stáhne pozici z personálních serverů. V první řadě se jedná o placenou inzerci, tj. jobs a sprace. Také je nutné aktualizovat nabídku na webových stránkách Personální agentury Pragma.

### **7.1.4 Ukončení aktuálnosti pozice v CRM a složky klienta**

Také musí být pozice ukončena v databázi klientů a pozic. Ukončená pozice je tedy označena jako neaktuální. Personální konzultantka poté musí ukončit i složku klienta. Tedy založit veškeré dokumenty, popisy pracovního místa, kartu klienta mezi neaktuální klienty. Tyto složky jsou seřazeny dle abecedy a v případě, že klient zadá nové výběrové řízení, tak jsou opět vytaženy a zařazeny mezi aktuální.

### 7.1.5 Ověření spokojenosti kandidáta i klienta

Personální konzultantka musí po měsíci od nástupu kandidáta na konkrétní pozici ověřit spokojenost kandidáta i klienta. Telefonicky tedy kontaktuje nejdříve klienta a zjistí jeho spokojenost s výkonem a prací kandidáta. Klienti poskytují ve většině případů velmi kladné reference a vyjadřují svoji spokojenost s výběrem kandidáta na požadovanou pozici. V případě, že klient není spokojen, tak s personální konzultantkou začnou řešit případnou náhradu za dosaženého kandidáta. Podmínky záruky jsou ve smlouvě přesně popsány takto:“ Na obsazenou pracovní pozici specifikovanou v její objednávce poskytuje zprostředkovatel dvojfázovou záruku: V případě skončení pracovního poměru zprostředkovaného pracovníka s klientem do tří měsíců ode dne jeho nástupu do pracovního poměru má zprostředkovatel povinnost a také právo vyhledat klientovi v první fázi záruky zdarma náhradního kandidáta, a to do jednoho měsíce od obdržení písemného požadavku na plnění záruky. Pokud zprostředkovatel nevyhledá v první fázi záruky náhradního kandidáta ve stanovené lhůtě, rozhodne klient, zda má zájem o pokračování ve vyhledávání, nebo zda využije svého nároku na vrácení 60% z částky uhrazené zprostředkovateli, v tomto případě do čtrnácti dnů od předání požadavku zprostředkovateli na vrácení peněz.“ ( Interní materiály, Příloha č.2). Je tedy velmi důležité jaké je časové období od nástupu kandidáta. Každá žádost o vyhledání náhrady musí být podána písemně, aby se mohla případně dohledat.

Veškeré informace, které personální konzultantka získá musí být zapsány do interní databáze.

Je velmi důležité, aby personální konzultantka na případném vyhledání náhrady začala intenzivně pracovat, protože dle výše uvedené smlouvy má na vyhledání náhrady jeden měsíc. V tomto čase musí být proveden nový předvýběr, užší výběr, osobní pohovory a prezentace vhodných kandidátů klientovi. Pro personální agenturu Pragma je velmi důležité, aby náhradu vyhledala ve stanovené lhůtě, aby nemuselo být navraceno 60% z částky uhrazené za nástup kandidáta klientovi.

## Závěr

---

Každá personální agentura má svůj interní postup výběrového řízení. Předkládaná práce tedy objasnila průběh výběrové řízení v Personální agentuře Pragma, popsala jeho průběh, možné varianty postupů dle specifických podmínek zadaného výběrového řízení. Toto řízení je zde rozloženo do konkrétních kroků, které na sebe navazují a je objasněna jejich plynulost a nutnost specifického postupu.

Práce popisuje průběh výběrového řízení obecně, tedy ne na konkrétní pozici. Pochopitelně každé výběrové řízení je jedinečné, liší se požadavky na pozici, popisem pracovního místa aj. V této práci jsme ovšem chtěla popsat základní kostru výběrového řízení a postup, který musí každá personální konzultantka v personální agentuře Pragma dodržet, aby nebyla narušena činnost ostatních konzultantek a byl správně a efektivně proveden výběr požadovaného kandidáta.

Cílem personální konzultantky je úspěšné dokončení výběrového řízení nástupem kandidáta, kterého doporučila. Vzhledem k tomu, že většina společností využívá současně služeb několika personálních agentur, tak činnost personálních konzultantek musí být velmi aktivní a operativní. Můžou nastat situace, kdy skutečně jde doslova o minuty v tom, která společnost zaslala profil kandidáta jako první. Personální konzultantky tedy mezi sebou musí dodržovat pravidla týmovosti a spolupráce.

Tato práce tedy ukazuje jak probíhá efektivní výběrové řízení v personální agentuře Pragma a jaké metody a jsou užívány v jeho průběhu.

## Použitá literatura a ostatní zdroje

---

- Citováno dle normy ČSN ISO 690
- 📖 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
  - 📖 HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4
  - 📖 PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*, Akademie věd České republiky 2002. 277 s. ISBN 80-200-0950-7
  - 📖 MONNET, B. *Jak uspět při přijímacím pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1997. 120 s. ISBN 80-7169-450-9
  - 📖 HODGSON, Z. *Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijímacího pohovoru*, 1. vyd. Praha 2007. 186 s. ISBN 978- 80-247-1742-5
  - 📖 MILKOVICH, G. a BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada a.s. 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3
  - 📖 BAKEŠOVÁ, M. *Základy organizačního chování*, 1.vyd. Olomouc:Univerzita Palackého v Olomouci 2006.178 s. ISBN 80-244-1449-X
  - 📖 HOSSIEP, R. a PASCHEN, M. *Bochumský osobnostní dotazník*. Praha: Testcentrum 2003. 90 s. ISBN 80-86471-09-8
  - 📖 Interní materiály: Test všeobecných znalostí MS Word a MS Excel, test mzdová účetní, test pro kandidáty na pozici obchodník



## **Přílohy:**

---

**č. 1 Nabídka služeb Personální agentury Pragma**

**č. 2 Smlouva o zprostředkování**

**č. 3 popis pracovního místa**

**Vážení,**

personální agentura PRAGMA za Vámi přichází s odbornou pomocí při vyhledávání a výběru schopných lidí do Vašeho týmu.

## **S ČÍM VÁM POMŮŽEME? NA CO SE SPECIALIZUJEME?**

Provádíme komplexní výběrová řízení, vyhledáme pro Vás ty nejvhodnější pracovníky!

### **HLAVNÍ ČINNOSTI:**

#### **1/ Vyhledávání a výběr zaměstnanců:**

- z naší rozsáhlé **personální databanky**
- pomocí **personální inzerce** (internet, tisk, rozhlas)
- formou **přímého oslovení** - "head hunting"

#### **2/ Realizace personální inzerce:**

- **výběr nejvhodnějších médií** pro danou pozici, obsahový a grafický návrh, zadání inzerce
- inzerce na **nejnavštěvovanějších personálních serverech**
- možnost využití potenciálu vlastních inzertních serverů [www.e-pragma.cz](http://www.e-pragma.cz) a [www.prace-morava.cz](http://www.prace-morava.cz)

#### **3/ Psychologické testování:**

- podle Vašich požadavků provedeme **psychologické vyšetření kandidátů** (komplexní testování struktury osobnosti, inteligence, pracovní výkonnosti, ...)

## **JAKÉ VÝHODY S NÁMI ZÍSKÁTE?**

- **zrychlíte celý proces** výběru nových zaměstnanců
- **dosáhnete vyšší kvality** vybraných pracovníků
- **ušetříte čas a práci** Vašich zaměstnanců
- **ušetříte náklady** za personální inzerce

---

**Martin Lejsek / ředitel agentury**

# PROCES VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

- 1 ZADÁNÍ**  
Objednávka, setkání ve vaší firmě, analýza obsazované pozice, podpis smlouvy
- 2 PŘEDVÝBĚR**  
Výběr potenciálních kandidátů pomocí databáze a personální inzerce, příp. z jiných externích zdrojů
- 3 UŽŠÍ VÝBĚR**  
Výběr profesně zajímavých a motivovaných kandidátů
- 4 POHOVORY, TESTY**  
Prověření profesních, osobnostních a dalších předpokladů potenciálních kandidátů při osobním setkání
- 5 KANDIDÁTI PRO VÁS**  
Zaslání resumé z osobního setkání s kandidáty (životopis, výsledné hodnocení konzultantem, případné reference apod.)
- 6 KONEČNÝ VÝBĚR**  
Vaše setkání s doporučenými kandidáty, jejich posouzení a výběr nejvhodnějšího kandidáta
- 7 ZPĚTNÁ VAZBA**  
Vzájemná zpětná vazba mezi klientem a agenturou, vyzoomění neúspěšných kandidátů
- 8 ZÁRUKA**  
Ověření spokojenosti klienta, tříměsíční garance na vybraného kandidáta



## Příloha č. 2

# Smlouva o zprostředkování

dle § 642 a násl. zákona č. 513/1991 Sb. v platném znění

## I.

### **Smluvní strany**

#### 1.1. Zprostředkovatel:

PRAGMA – personální agentura  
Martin Lejsek  
Hodolanská 32, Olomouc, 779 00  
IČ: 46554131  
DIČ: CZ6910245331  
Za zprostředkovatele jedná: Martin Lejsek  
Povolení MPSV ČR č. 2006/40385-41

dále jen „**zprostředkovatel**“

#### 1.2. Zájemce - klient:

Společnost:

.....

IČ:

.....

DIČ:

.....

Za zájemce - klienta jedná:

.....

Údaje o registraci:

.....

dále jen „**klient**“

#### 1.3. Níže uvedeného dne uzavřely smluvní strany tuto smlouvu o zprostředkování.

## II.

### Předmět smlouvy

2.1. Zprostředkovatel se zavazuje vyvinout činnost směřující k tomu, aby klient měl příležitost uzavřít pracovní smlouvu s kandidátem doporučeným na obsazovanou pozici.

### III.

#### Plnění smlouvy

**3.1.** Výsledkem činnosti zprostředkovatele bude vyhledání vhodného kandidáta odpovídajícího požadavkům klienta pro výkon práce v obsazované pracovní pozici.

**3.2.** V případě, že zprostředkovatel disponuje více vhodnými kandidáty, nabídne je klientovi a doporučí z nich nejvhodnějšího. Vyhledání kandidátů budou klientovi prezentováni formou aktuálního životopisu, průvodním dopisem, případně dalšími přílohami. Klient potvrdí zprostředkovateli neprodleně převzetí těchto materiálů.

### IV.

#### Cena plnění a platební podmínky

**4.1.** Cena plnění je při výběru kandidátů prostřednictvím databáze a personální inzerce stanovena ve výši odpovídající **dvojnásobku hrubé měsíční nástupní mzdy + 19% DPH** za každého zprostředkovaného pracovníka. V případě jiné formy výběru se ceny stanoví individuálně písemnou formou v samostatném dodatku ke smlouvě.

**4.2.** Cenu za zprostředkování pracovníka uhradí klient na základě faktury vystavené zprostředkovatelem ke dni nástupu zprostředkovaného kandidáta ke klientovi do pracovního poměru, nebo ke dni zahájení jejich vzájemné spolupráce na základě jiného smluvního vztahu. Klient je povinen zprostředkovateli uhradit cenu za zprostředkování do 14 (slovy: čtrnácti) dnů od nástupu kandidáta. Za neuhrazení faktury v době splatnosti bude účtována smluvní pokuta ve výši 0,05% z neuhrazené částky za každý den prodlení.

**4.3.** Povinnost uhradit zprostředkovateli cenu za zprostředkování vzniká klientovi i v případě, pokud zprostředkovaný kandidát nastoupí na jiné pracovní místo, nebo v dceřiných a jiných kapitálově propojených společnostech, nebo pokud s ním započne spolupráce mimo zaměstnanecký poměr, nebo pokud dojde ke vzniku pracovního vztahu mezi kandidátem a třetí osobou, které byl kandidát doporučen klientem nebo jeho zaměstnanci, a to do 24 měsíců ode dne převzetí jeho osobních údajů od zprostředkovatele.

### V.

#### Ostatní ujednání - klient

**5.1.** Každou obsazovanou pozici zadá klient zprostředkovateli formou písemné objednávky, která bude obsahovat název obsazované pozice, soupis základních požadavků na hledaného kandidáta, případně další údaje potřebné pro činnost zprostředkovatele.

**5.2.** Klient se zavazuje poskytnout zprostředkovateli veškeré nezbytné informace související s každým pracovním místem, na které má zprostředkovatel zprostředkovat vhodného kandidáta. Klient se dále zavazuje sdělovat zprostředkovateli bezodkladně všechny důležité skutečnosti související se zahájením a ukončením výběrového řízení, zejména je povinen informovat zprostředkovatele o uzavření pracovní nebo jiné smlouvy s vyhledaným kandidátem a zaslat zprostředkovateli kopii jeho mzdového výměru, a to nejpozději v den nástupu vyhledaného kandidáta.

**5.3.** Klient se zavazuje, že nebude jednat se zaměstnancem zprostředkovatele ve věci uzavření vzájemné pracovní smlouvy. Klient se zavazuje zprostředkovateli zaplatit poplatek ve výši 50.000,- Kč (slovy: padesáttisíc Kč) v případě, že bez předchozího písemného souhlasu zprostředkovatele uzavře (a) pracovní smlouvu se zaměstnancem zprostředkovatele anebo (b) pracovní smlouvu s bývalým zaměstnancem zprostředkovatele, a to sice do 3 (slovy: tři) měsíců od ukončení jeho pracovního vztahu se zprostředkovatelem.

## **VI.**

### **Ostatní ujednání - zprostředkovatel**

**6.1.** Zprostředkovatel se zavazuje uchovat všechny informace spojené s vyhledáváním kandidátů pro klienta v tajnosti a nesdělovat je třetím osobám, pouze kandidátům procházejícím výběrem poskytnout informace v předem dohodnutém rozsahu.

**6.2.** Zprostředkovatel nenese žádnou zodpovědnost za případnou škodu způsobenou kandidátem, která vznikne klientovi na základě jeho přijetí do pracovního poměru nebo vzniku jiného smluvního vztahu s kandidátem.

**6.3.** Zprostředkovatel se zavazuje, že po dobu trvání pracovního vztahu mezi kandidátem a klientem, nebude kandidáta přijatého do pracovního vztahu ke klientovi na doporučení zprostředkovatele sám kontaktovat za účelem nabídky zaměstnání.

## **VII.**

### **Záruky**

**7.1.** Na obsazenou pracovní pozici specifikovanou v její objednávce poskytuje zprostředkovatel dvojfázovou záruku: V případě skončení pracovního poměru zprostředkovaného pracovníka s klientem do tří měsíců ode dne jeho nástupu do pracovního poměru má zprostředkovatel povinnost a také právo vyhledat klientovi v první fázi záruky zdarma náhradního kandidáta, a to do jednoho měsíce od obdržení písemného požadavku na plnění záruky. Pokud zprostředkovatel nevyhledá v první fázi záruky náhradního kandidáta ve stanovené lhůtě, rozhodne klient, zda má zájem o pokračování ve vyhledávání, nebo zda využije svého nároku na vrácení 60% z částky uhrazené zprostředkovateli, v tomto případě do čtrnácti dnů od předání požadavku zprostředkovateli na vrácení peněz.

**7.2.** Tříměsíční záruka na obsazenou pozici se vztahuje také na náhradního kandidáta vyhledaného v první fázi záruky. V případě skončení pracovního poměru tohoto náhradního kandidáta s klientem do tří měsíců ode dne jeho nástupu do pracovního poměru rozhodne klient, zda má zájem o vyhledání náhradního kandidáta ve druhé fázi záruky, nebo zda využije svého nároku na vrácení 40% z částky uhrazené zprostředkovateli, v tomto případě do čtrnácti dnů od předání požadavku zprostředkovateli na vrácení peněz.

**7.3.** Výše uvedená záruka nabývá platnosti v okamžiku uhrazení dojednané ceny plnění klientem. Pokud zprostředkovaný pracovník odejde z organizace klienta před uplynutím záruční lhůty z důvodu, že klient nedodrží sjednané pracovní podmínky, klientovi tím právo na uplatnění záruky zaniká. Záruka je platná pouze pro výběr náhradního kandidáta na pracovní pozici shodnou s požadavky v objednávce na původní obsazovanou pozici.

**7.4.** Pokud bude klient - v případě skončení pracovního poměru mezi klientem a zprostředkovaným pracovníkem – v prodlení s úhradou jakékoliv platby související se

zprostředkováním kandidátů podle této smlouvy déle než 14 dnů, snižuje se klientovi výše nároku na vrácení peněz na 50% stanovené hodnoty.

**7.5.** Výše uvedená záruka se nevztahuje na případy skončení pracovního vztahu výpovědí ze strany klienta, jakožto zaměstnavatele, z důvodů podle ustanovení § 52 písm. a) až d) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění (dále jen „zákoník práce“). Záruka se též nevztahuje na situaci, kdy došlo k okamžitému zrušení pracovního vztahu ze strany kandidáta v souladu s ustanovením § 56 zákoníku práce.

## **VIII.**

### **Platnost a účinnost smlouvy**

**8.1.** Tato smlouva se uzavírá na dobu neurčitou. Své účinnosti nabývá dnem podpisu oběma smluvními stranami.

**8.2.** Účinnost této smlouvy může být ukončena:

- a) Písemnou dohodou obou smluvních stran.
- b) Výpovědí jedné ze stran. Výpovědní doba činí 3 měsíce a počíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po doručení výpovědi druhé smluvní straně. Závazky vyplývající z dříve uskutečněných plnění, však zůstávají v platnosti.
- c) Odstoupením od smlouvy – dle příslušných ustanovení Obchodního zákoníku.

## **IX.**

### **Závěrečná ustanovení**

**9.1.** Smluvní strany se výslovně dohodly, že veškeré majetkové spory, které by v budoucnu vznikly z této smlouvy, jakož i spory, které vzniknou v souvislosti s touto smlouvou včetně její platnosti, výkladu, realizace či ukončení, práv z tohoto právního vztahu přímo vznikajících, otázek právní platnosti tohoto právního vztahu, jakož i otázek práv s těmito právy souvisejícími, a to i v případě, že tato smlouva bude neplatná, zrušena nebo od ní bude odstoupeno (dále jen spory), budou rozhodovány v rozhodčím řízení s vyloučením pravomoci obecných soudů, jak to umožňuje zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a výkonu rozhodčích nálezů.

Smluvní strany se dohodly, že spor bude rozhodovat rozhodce zásadně jmenovaný Společností rozhodců s.r.o., IČ 26816113 a vybraný ze seznamu rozhodců vedeném Společností rozhodců s.r.o.

V souladu s ustanovením § 19 odst. 1 zákona č. 216/1994 Sb., se smluvní strany dohodly, že procesní pravidla rozhodčího řízení, provádění dokazování, forma rozhodnutí a náklady rozhodčího řízení jsou upraveny v Jednacím řádu pro rozhodčí řízení, vydaném Společností rozhodců s.r.o. Smluvní strany výslovně pověřují rozhodce, že spor mohou rozhodnout podle zásad spravedlnosti.

Dále se smluvní strany dohodly, v souladu s ustanovením § 19 odst. 1 zákona č. 216/1994 Sb., že doručování v rámci smluvního vztahu a v rozhodčím řízení se provádí na adresu sídla stran, jak je uvedeno v záhlaví této smlouvy. Pokud doručovaná písemnost není u subjektu provádějícího přepravu ukládána, považuje se za doručenu dnem následujícím po dni, kdy byla zásilka vrácena zpět odesílateli (smluvní straně nebo rozhodci), a to i když se adresát o tomto doručení nedozvěděl.

Na adresu téhož sídla stran uvedeného v záhlaví této smlouvy smluvní strany výslovně požadují doručovat rozhodnutí vydaná rozhodcem v rozhodčím řízení ve smyslu ust. § 46 odst. 1, 5, 6 o.s.ř.

S Jednacím řádem pro rozhodčí řízení, vydaným Společností rozhodců, s.r.o. (také na [www.spolecnost-rozhodcu.cz](http://www.spolecnost-rozhodcu.cz)) byly smluvní strany seznámeny, což výslovně prohlašují a stvrzují svými podpisy na této smlouvě.

**9.2.** Tuto smlouvu lze měnit pouze dohodou obou stran, a to pouze písemnými číslovanými dodatky. Smlouva je sepsána na čtyřech stranách ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno je pro potřeby klienta a jedno pro potřeby zprostředkovatele.

**9.3.** Tato smlouva nahrazuje všechny předchozí smlouvy mezi účastníky. Z předchozích smluv však nezanikají nároky na úhradu odměny za zprostředkování.

**9.4.** Účastníci této smlouvy po jejím přečtení prohlašují, že souhlasí s jejím obsahem, že tato byla sepsána na základě pravdivých údajů, jejich pravé a svobodné vůle. Na důkaz toho připojují své podpisy.

V ..... dne

.....

---

Zájemce - klient  
Zprostředkovatel

---

§ 52

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z těchto důvodů:

- a) ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část;
- b) přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část;
- c) stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivnosti práce nebo o jiných organizačních změnách;
- d) nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku vydaného zařízením pracovních lékařské péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice.

§ 56

(1) Zaměstnanec může pracovní poměr okamžitě zrušit, jestliže

- a) podle lékařského posudku vydaného zařízením pracovních lékařské péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné pro něho vhodné práce;
- b) zaměstnavatel mu nevyplatil mzdu nebo plat nebo náhradu mzdy nebo platu anebo jakoukoliv jejich část do 15 dnů po uplynutí termínu splatnosti.



**Příloha č. 3****PRAGMA – personální agentura, [www.e-pragma.cz](http://www.e-pragma.cz), [olomouc@e-pragma.cz](mailto:olomouc@e-pragma.cz), tel.:****587 419 815****POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA****Klient:**

Název firmy:	
Sídlo firmy:	
Kontaktní osoba:	
Tel., e-mail:	
Předmět činnosti:	
IČO, DIČ:	

**Pozice:**

Název pozice:	
Prímý nadřízený:	
Pracoviště:	
Pracovní náplň:	

**Požadavky:**

Vzdělání:	
Praxe:	
Jazyky + úroveň:	
Práce na PC (SW):	
Ř.p.:	
M / Ž:	
Věk:	
Osobnost, vlastnosti, schopnosti, dovednosti:	
Termín nástupu:	
<b>Další požadavky:</b>	

### Nabídky zaměstnanci:

Nástupní plat:	
Plat po zapracování:	
Prémie, odměny ...:	
Další nabídky: (zam. výhody, auto, telefon, strav. ...)	
Možnosti dalšího růstu:	

<b>Poznámky:</b>	
Vypracoval, dne:	