

# Lovci lebek

Jak najít ty nejschopnější a přijmout ty nejlepší.



University  
of Applied  
Management



# Lovci lebek

**Jak najít ty nejschopnější a přijmout ty nejlepší**

## **Autoři**

Petr Pacher  
Daniela Kolomazníková  
Daniel Kettner

## **Úprava textu**

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

## **Sazba, ilustrace a obálka**

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

**2019**

3. revidované vydání



University  
of Applied  
Management

# **Lovci lebek**

**Jak najít ty nejschopnější a přijmout ty nejlepší**

## **Autoři**

Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA

Mgr. Daniela Kolomazníková, MBA

Mgr. Daniel Kettner, MBA

## **Vydavatel a nakladatel**

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

Žitná 562/10, Nové Město, 120 00 Praha 2

## **Název a adresa tiskárny**

Benefit Print,

Božetěchova 3003/133,

612 00 Brno-Královo Pole

**3. revidované vydání, 2019**

**ISBN: 978-80-88186-19-9**

Žádná část této publikace nesmí být kopírována,  
nebo rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoliv formě či  
jakýmkoliv způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.



University  
of Applied  
Management



# OBSAH

---

Vítejte.....	6
Pravidla během modulu.....	7
Jak s touto publikací pracovat?.....	8

## 1. setkání

Váš dopis sobě na konci modulu.....	13
Cíle tohoto setkání.....	14
Jak najít správné lidi a vybrat ty nejlepší?.....	15
Principy výběrového řízení.....	18
Koho chci?.....	21
Jak sestavit inzerát?.....	34
Inspirace pro inzerci.....	44
Získávání pracovníků na doporučení.....	63
Díličí úkoly.....	67

## 2. setkání

Cíle tohoto setkání.....	70
Harmonogram výběrového řízení.....	71
Životopis a motivační dopis.....	73
Nevhodní, adepti na okamžité vyřazení.....	105
Na co se zaměřit u životopisu, uchazeči s vysokým potenciálem.....	107
Díličí úkoly.....	109

## 3. setkání

Cíle tohoto setkání.....	112
Telefonát, který zve k pohovoru.....	113
Reference.....	115
Virtuální stopy.....	122
Příjímací pohovor.....	124
Preference uchazeče.....	128
Co sledovat u odpovědí a proč.....	131
Typy pohovorů.....	140
Chyby ve vedení pohovoru.....	144
Díličí úkoly.....	147
Modulová práce.....	149
Díličí úkoly.....	151
Autoři.....	152



# Vítejte,

**začíná nová éra Vašeho života.**

Nudné inzeráty, nekvalitní uchazeči o zaměstnání  
a ztracené hodiny na pohovorech budou od teď už minulostí.



Až projdete kurzem, budete schopni  
předem odhadnout povahu jakéhokoliv člověka,  
ať již se s ním setkáváte v životě pracovním nebo osobním  
a tím pádem zjistit, co od něj můžete čekat, ještě než se sám projeví.



## Vítejte!

---

Chceme vás přivítat na tomto kurzu, který se zabývá otázkou, jak co nejdříve a nejúčinněji poznat nové lidi a **efektivně najít a vybrat nejvhodnějšího pracovníka**. Již jen z toho, že tu sedíte, je zjevné, že si mnoho problémů s výběrem uvědomujete a chcete se dostat do stavu, kdy každé výběrové řízení proběhne maximálně efektivně s co nejnižším zatížením.

Tento kurz vás naučí všechny potřebné dovednosti, jak co nejlevněji a nejrychleji najít vhodného pracovníka a zároveň co nejvíce eliminovat rizika, která by v budoucnosti mohla být jakkoliv ohrožující.

Publikace obsahuje množství příkladů. Všechny jsou reálné případy z firem, ve kterých jednotliví autoři pracovali, vedli je, případně v nich působili jako konzultanti. Tyto příklady proto mohou být psány v Ich formě tak, jak je zažili jednotliví autoři. Z důvodu zachování jednotnosti publikace jsou všechny zmínky o uchazečích psány v mužském rodě.



## Pravidla během modulu

Pokud opravdu chcete dosáhnout všeho, čeho dosáhnout můžete, dodržujte prosím následující pravidla. My uděláme vše pro to, abychom vám vytvořili podmínky k tomu, abyste získali nové vědomosti a uměli je efektivně používat. Zda se tak opravdu stane, však záleží hlavně na vás.



**Informací bude mnoho** a cvičení budou náročná, proto se prosím před samotnou výukou i během ní **dostatečně stravujte a dodržujte pitný režim**. Také je vhodné, abyste hodně odpočívali a neponocovali - cvičení vyžadují maximální soustředěnost.



Během dní, kdy bude trvat výuka, se prosím **vyvarujte alkoholu a jiných drog**. Čím více budete skutečně sami sebou, tím lepších výsledků dosáhnete.



**Buďte proaktivní**. Kdykoliv vám něco bude vrtat hlavou, nebo si nebudete něčím jisti, zeptejte se svého lektora. Nemějte obavy, jelikož váš dotaz může velkou měrou pomoci i ostatním. Neptejte se ostatních účastníků, protože není jisté, zda znají správnou odpověď. Věřte tomu, že je pro vás mnohem výhodnější se teď zeptat a ihned získat správnou odpověď, než později litovat, že jste něčemu nerozuměli.



Lektor má zodpovědnost za průběh výuky, a proto má **plné právo znemožnit přístup** osobám, které by se svojí aktivitou snažily výcvik jakkoliv účelově narušovat.



Při absolvování tohoto modulu dbejte prosím na to, že si budete jisti významem každého slova, na které narazíte. K dispozici budete mít vždy připravené slovníky cizích slov a slovníky spisovného jazyka. Pokud se stane, že budete mít pocit, že danému slovu nerozumíte, nebo vám pravděpodobně uniká nějaký z jeho významů, objasněte si ho.

Pozor! Častou chybou je, že se lidé domnívají, že takto budou působit jen nová a neobvyklá slova. Není tomu tak, existuje mnoho slov, která lidé aktivně využívají, aniž by plně chápali, co znamenají.



A poslední, velmi důležité pravidlo. Účastníky výcviku vnímejte jako uzavřenou skupinu. **Vše, co se ve skupině odehraje, tam také zůstane**. Stejně jako vy si můžete dovolit být otevření, dopřejte tuto výsadu i ostatním účastníkům.









# Lovci lebek

## 1. setkání

**V této části se naučíte,**  
jak s touto brožurou pracovat,  
co to je výběrové řízení a jak probíhá,  
jasně si stanovíte, koho hledáte,  
a naučíte se vytvořit inzerát,  
na který se uchazeči jen pohnou.



## Váš dopis sobě na konci modulu

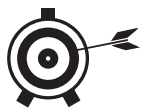
---

Dobrý den!

Věnujte prosím trochu času sami sobě a použijte tento prostor pro tvorbu vaší budoucnosti. Napište si dopis, který chcete číst na konci modulu tak, že budete číst o tom, co se po dobu vašeho studia tohoto modulu stalo. Piště to prosím tak, že se nyní díváte do budoucnosti a váš pohled spojíte s tím, proč studujete tento modul. Budete tedy psát o tom, co chcete, aby se během studia tohoto modulu stalo. Napíšete to však způsobem, že už se to stalo. Tedy budete psát v minulém čase o tom, co vás čeká.

### **Pomocné otázky:**

- Co očekávám od studia tohoto modulu?
- Co se změní v průběhu studia tohoto modulu?
- Čeho chci dosáhnout studiem tohoto modulu?
- Na co se díky studiu tohoto modulu těším?



## Cíle tohoto setkání

---



V této části se zamyslíme nad tím, koho skutečně potřebujete. Odpovíte si na mnoho otázek, které vám pomohou při přípravě kroků pro oslovení trhu práce. Vyhledáte mnoho inspirativních míst, která vám pomohou s následnými kroky, abyste k sobě přitáhli ty správné uchazeče o práci.



## Jak najít správné lidi a vybrat ty nejlepší?



Bez okolků lze říci, že jen málokdo si uvědomuje, jak je pro každou společnost výběr zaměstnanců drahý a náročný. V současné době je případná chyba ve výběru pracovníka nejčastěji způsobena jedním ze dvou důvodů: 1) na pracovním trhu je nedostatek kvalifikovaných pracovníků nebo 2) na obsazení pracovního místa je velmi krátký čas. Další případné chyby mohou vzniknout vlivem změn na trhu práce, celkového vývoje ekonomiky, novými obchodními příležitostmi na trhu a dalšími faktory.

Nábor lidí tvoří sice významnou složku vedení a řízení firmy, ale bez adekvátní následné práce s lidmi je nábor sám o sobě bezcenný. Není naším záměrem věnovat spoustu času hledání pracovníků, jejich zaškolování a následně jejich ztrátě, protože nemáme kvalitně zpracovány procesy pro řízení těchto lidí. Je důležité mít také na paměti, že stejně jako nevhodný nábor pracovníka stojí až 18 měsíčních platů tohoto pracovníka, stejnou cenu může mít i nevhodné řízení lidí, protože také povede k odchodu daného pracovníka a nutnosti nahradit ho na jeho místě.

Proto je důležité této problematice věnovat velkou pozornost a zaměřit se na postupy a techniky, kterými lze pracovníky efektivně vést a motivovat, aby chtěli v naší společnosti pracovat a aby také společně vytvářeli dobré jméno firmy a případně poskytovali dobrá doporučení pro nábor dalších pracovníků. Pro správný nábor je důležité zaměřit se na konkrétní charakteristiky, které by měl uchazeč o danou pozici splňovat. Současně je velkou výzvou nepadnout do rutiny mnoha výběrů. Vliv hraje také to, že výběr pracovníků není zpravidla objektivní, ale jedná se o subjektivní posouzení.

Nyní si vyzkoušíte odpovědět na několik otázek, abyste zjistili účel, neboli proč zlepšit efektivitu výběrového řízení a ujasnili si, v čem je možné se zlepšit, na čem je zapotřebí ještě pracovat, v čem jsou hlavní nedostatky a možná zjistíte i věci, nad kterými jste dosud nepřemýšleli.



CVIČENÍ

*Kolik pracovníků v průměru hledáte za rok?*

---

---

*Kdo má ještě kromě vás na starost hledání pracovníků?*

---

---

*V případě, že právě hledáte nějakého pracovníka, kolik vám to zabere času v jednom měsíci?*

---

---

*Jak dlouho většinou trvá, než dojde k úspěšnému obsazení hledané pozice?*

---

---

---

---



O kolik peněz firma přichází tím, že se staráte o nábor, místo o svoji běžnou práci? Uvedte celkovou hodnotu v Kč. Myslete na to, že i vaši podřízení jsou méně výkonní, když nejsou správně vedeni.

---

---

---

Jak se promítá personální výběrové řízení do nálady na pracovišti/ve firmě?

---

---

---

Jak se promítá otevřené výběrové řízení do práce ostatních?

---

---

---

Jakou máte úspěšnost při hledání pracovníků? Uvedte poměr přijatých, kteří zůstali a těch, kteří firmu opustili.

---

---

---

Jakou částku celkem (za mzdu, nemzdové náklady, benefity a jiné) neúspěšně najatému pracovníkovi historicky vaše firma/organizace vyplatila?

---

---

---

Kolik stála/y firmu nebo organizaci další osoba/y, které se novému pracovníkovi v začátcích věnovala/y a nevykonávala/y tak svoji vlastní práci? Napište celkovou částku a podrobně ji rozepište.

---

---

---

Jaké všechny škody způsobil nově najatý pracovník svojí nekompetentností? O co se jednalo?

---

---

---

Jaká by byla hodnota škod přepočítána na peníze?

---

---

---



*Kdy se vám naposledy stalo, že se na inzerát nepřihlásil nikdo vhodný?*

---



---

*Kdy se vám naposledy stalo, že některé podstatné informace o novém zaměstnanci jste zjistili až nějakou dobu poté, co byl přijat?*

---



---



---



---

*Proč to tak bylo?*

---



---



---



---

*Co si uchazeči nejčastěji vymýšleli ve svých životopisech?*

---



---



---



---

*Jak této skutečnosti budete čelit do budoucna?*

---



---



---



---



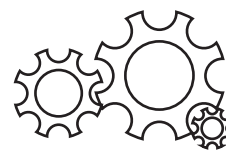
**PŘÍKLAD**

Někteří z vás budou pravděpodobně překvapeni, kam až mohou uváděné částky vystoupat. Stejně tak si možná uvědomíte, jak se výběrová řízení podepisují na celkovém chodu firmy.

Sám si pamatuji, když se mě běžně submisivní zaměstnanec již „na drzo zeptal“, kdy si konečně najdeme někoho dalšího, aby nemusel pracovat za dva. Jiný mi poté s oblibou vyprávěl o svých zdravotních problémech, a že jej práce tak vyčerpává, že mu hrozí hospitalizace. Na jednu stranu přeháněl, na druhou jsem jeho slova nemohl brát na lehkou váhu.

Když jsme pak posléze někoho našli, přání mít hledání konečně za sebou bylo tak silné, že jsme přehlédli několik varovných signálů a těm, které jsme zaznamenali, jsme nepřikládali tak velkou důležitost. Celkově to poté vedlo ke ztrátě až 500 000 Kč a z toho 300 000 Kč byl jenom plat. U některých pozic není ani půl rok dostatečně dlouhý, abyste si ověřili vše, co je potřeba.

Další ztrátu jsem pak byl schopen zastavit sám kontrolou daného zaměstnance. Jeho konkrétní pozici zde nebudu uvádět, ale mnoho jeho chyb mohlo firmu stát až miliony korun a to jen kvůli tomu, že se mu již chtělo jít domů a u některých úkolů nedával dostatečný pozor.



# Principy výběrového řízení

Základním principem pro výběr uchazečů je, že vždy vybíráme pro sebe. Hledáme si člověka k sobě, tudíž nikdy nenecháme konečné rozhodnutí na někom jiném. Na druhou stranu je velkým úskalím, abychom nevybírali člověka jen podle sebe, ale také podle pozice, na kterou se hlásí. Proto je důležité myslet na to, jaké charakteristiky a kompetence má daný člověk mít pro danou pozici. Velmi častou chybou bývá, že si lidé vybírají tzv. klony. Daný kandidát je pak sice podobný tomu, kdo ho vybíral, ale na danou pozici je nevhodný.

## Personální oddělení ve větších firmách

### Odlišnosti od menších

- ⇒ na personální záležitosti jsou zde vyčleněni lidé/člověk
- ⇒ vedení společnosti se většinou osobně neúčastní/nedohlíží, takže vyžaduje reporty
- ⇒ probíhá více náborů v jeden čas
- ⇒ navrhuje a vybudovává vlastní personální marketing

### Zásady

- 1) mít aktuální profesiogram - ten nám určí nároky profese na organismus, psychiku a celou osobnost člověka (obecná část charakterizuje to, co člověk v dané profesi dělá, speciální část vymezuje jasné a přesné požadavky na fyzické a psychické funkce člověka)
- 2) znát kolektiv, který by nového pracovníka obklopoval (kolegy, vedoucí, podřízené)
- 3) odprostit se od subjektivních dojmů

- ⇒ vedoucí zadává požadavek → inzerce → pre-screening → předání vedoucímu
- ⇒ použít maximum nástrojů pro efektivitu
- ⇒ psychodiagnostika - nábor, etablování, rozvoj
- ⇒ prověřování
- ⇒ prověřování referencí
- ⇒ www stránky
- ⇒ sociální sítě - personální marketing
- ⇒ nábor
- ⇒ etablování
- ⇒ rozvoj
- ⇒ rozloučení



### PŘÍKLAD

Nejlépe si toto pravidlo uvědomíte při výběru partnera nebo přátel, kde preferujete lidi, na které se můžete spolehnout. Musíte si ujasnit, že hledáte nejen kvalifikovaného pracovníka, ale člověka, který bude součástí vaší firmy a tudíž by měl být vhodný i pro firemní kolektiv. Spousta lidí tráví v práci více jak polovinu dne, a tak si umíte představit, že výběr pracovníka, který by „osobnostně“ nevyhovoval, by nakonec vám i ostatním znepříjemňoval den nebo by se na pracovišti objevovaly konflikty. Což v nejhorším případě může mít dopad nejen na vaši firmu (např. snížení výkonnosti a motivace v práci), ale také i na soukromý život. Pokud hledáme toho správného člověka do našeho týmu, měli bychom se zaměřit na hodnoty. Je důležité zohlednit, jaké hodnoty jsou uznávány v naší firmě, jaké hodnoty uznáváme my a další lidé, kteří budou s dotyčným spolupracovat, a v neposlední řadě bychom měli zjistit, jaké hodnoty uznává kandidát na dané místo. Hodnoty člověka se následně







promítnou do jeho postojů a tedy chování a proto, pokud se shodujeme v základních hodnotách, máme dobrou šanci, že má takový pracovní vztah delší perspektivu.

Tím samozřejmě neříkáme, abyste se u pohovoru zaměřovali pouze na vzájemné sympatie - je to však jedna ze složek, která je pro úspěšný a dlouhodobý pracovní vztah důležitá.

Chápeme, že v některých případech by kombinace té nejvyšší odbornosti a vzájemných sympatií byla až příliš vysněná, přesto se však k takovému stavu snažte vždy maximálně přiblížit. Pokud si nejste jisti, můžete si v duchu představit něco, co lze pojmenovat jako „Test náhodného setkání v samoobsluze“:

Představte si, že jste v samoobsluze zahlédli vašeho nového pracovníka. On vás však ještě neviděl, jak se zachováte?

1. S úsměvem jdete k němu.
2. Pokud vás zahlédne, pozdravíte, ale jdete si svou cestou.
3. Se zakrytým obličejem mizíte za prvním regálem.

Věříme, že váš vlastní úsudek vám ihned po provedení tohoto testu napoví, jak si ve vztahu k novému zaměstnanci stojíte.

Přestože test vypadá velice jednoduše, skutečně vypovídá o tom, zda bude spolupráce příjemná nebo nikoliv. Častou chybou je přiřazení příliš vysoké váhy odborným znalostem a dovednostem a nenaslouchání pocitům. S danými podřízenými, přestože budou odborníci, se následně nebudete chtít bavit a může vás až otravovat, když s nimi budete v jakékoliv interakci. I přes to, že svojí práci většinu času vykonávají standardně nebo dokonce výborně, budete se s nimi chtít po čase nejspíš rozloučit.



CVIČENÍ

*Jak si nyní vybíráte pracovníky?*

---

---

---

---

---

*Jak si představujete ideální průběh výběru pracovníka?*

---

---

---

---

---



TIP

**Pozor!** Nejprve si nyní ujasněte, že opravdu rozumíte následujícím pojmům.

**Cíl** - je přesně specifikován, je reálný a víte přesně, kdy ho dosáhnete a co pro to musíte udělat.

**Vize** - je představa o budoucnosti firmy, její smysl.



CVIČENÍ

*Jaké má vaše firma cíle?*

---

---

---

---

---

*Krátkodobé cíle*

---

---

---

---

---

*Střednědobé cíle*

---

---

---

---

---

*Dlouhodobé cíle*

---

---

---

---

---

*Jaký smysl má vaše firma?*

---

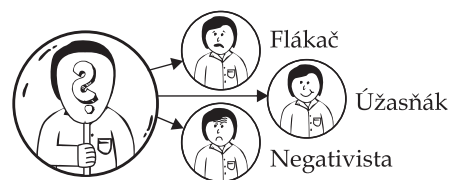
---

---

---

---

Pokud nebudete mít jasno ve svých cílech a vizích vy, budou v nich tápat i vaši zaměstnanci. Nemít vize a cíle je jako plout na lodi bez plachet, kterou jen proud náhodně unáší sem a tam.



## Koho chci?

Ať už firma expanduje nebo odchází zaměstnanec, kterého je nutné nahradit, vždy když se objeví nutnost přijmout do firmy někoho nového, je potřeba si ujasnit, proč se tak děje, a jak se bude nový člověk podílet na běhu firmy. Proto je důležité si velmi přesně uvědomit, co daný člověk bude dělat, jakou konkrétní práci bude vykonávat, s kým bude spolupracovat a jaký od jeho pracovní činnosti očekáváte výsledek.

Nejprve si ujasníte, koho budete vybírat formulováním kritérií výběru a zda je uchazeč vhodným kandidátem na určenou pozici. Zajímá vás tudíž profesiogram.\*



VYSVĚTLENÍ

**\*Profesiogram** = rozbor a popis povolání. Vychází z něho popis nároků, nutných předpokladů, zodpovědností a povinností apod.

Každá pracovní pozice nebo činnost, aby byla správně vykonávaná, musí splňovat řadu parametrů. Pracovní činnost má tudíž konkrétní cíl, tedy něco, k čemu aktivita směřuje. Stejně tak i účel, tedy jaký smysl má tato činnost. To vše musí vědět jak zadavatel, tak i vykonávající. Zadavatel, aby nově se etablujícího zaměstnance zaučil a vykonávající, aby mohl plnit očekávané výsledky správným způsobem.

- ⇒ **Účel** - poslání, záměr, k němuž směřuje nějaké snažení nebo úmysl. Na účel se ptáme otázkou „proč“?
- ⇒ **Cíl** - konečný účel jednání, jehož se někdo snaží dosáhnout. Na cíl se ptáme otázkou „co“ nebo „kam“?
- ⇒ **Vize** - reálné představy o budoucnosti firmy.



CVIČENÍ

*Jakou práci vykonáváte?*

---

---

---

---

---

*Jaký je účel vaší práce?*

---

---

---

---

---

*Jaký je cíl vaší práce?*

---

---

---

---

---



## Rozdělení kompetencí

Mějte na paměti komu je pozice nadřazena (pokud vůbec někomu) a komu je podřízena ve struktuře organizace/firmy. Nadřízení delegují úkoly podřízeným anebo usnadňují a kontrolují průběh i výsledky.

Dále existují nezbytné předpoklady pro to, aby každá pracovní pozice mohla být správně vykonávána, což představuje rozsah dovedností a kompetencí bez nichž není možné očekávat dosažení výsledku v odpovídající podobě a kvalitě. Každá pracovní pozice musí představovat definovaný rozsah povinností, které pracovník vykonává a za jejichž dopad nese zodpovědnost.

Otázka kompetencí je poměrně rozsáhlá, ale pojd'me alespoň souhrnně uvést základní důležitá fakta. Kompetence lze definovat v závislosti na tom, jak moc jsou či nejsou rozvinuté.

Můžeme se setkat s následujícími úrovněmi kompetencí:

1. Kompetence nezpůsobilá k rozvoji - není možné dosáhnout zlepšení
2. Kompetence způsobilá k rozvoji - nedosahuje požadovanou úroveň, ale po správném zácviku je možné ji rozvinout
3. Kompetence plně rozvinutá - vysoce kvalitní plnění požadavků na danou roli
4. Kompetence excelentní - výjimečná úroveň
5. Nadměrně rozvinutá kompetence - neúčinné využití, nadužívání

Ukažme si nyní jednotlivé úrovně na příkladu jedné konkrétní kompetence, např. rozhodnosti.

### Rozhodnost

- Nezpůsobilá k rozvoji: iracionální postupy, sklony k opakovanému odkládání rozhodnutí
- Způsobilá k rozvoji: pomalé rozhodování, nedůvěra ve vlastní volbu, nízké sebevědomí, převládají emoce, nízká úroveň znalostí, přílišné razení se s ostatními
- Plně rozvinutá: včasné rozhodování i bez všech informací, založené na kombinaci myšlení, znalostí, zkušeností a úsudku, alespoň jedna třetina rozhodnutí se následně ukáže jako správná
- Excelentní: většina rozhodnutí se časem ukazuje jako správná, využívání rozhodovacích stromů apod., výše postavení mohou žádat o radu
- Nadměrně rozvinutá: uspěchaná rozhodnutí, tvrdohlavost, pocit bezchybnosti, frustrace z odmítnutého rozhodnutí, povýšený přístup

Zároveň nesmíme opomíjet i rozsah oprávnění nebo pravomocí, kterými musí zaměstnanec disponovat. Musí je znát a musí s nimi vhodně nakládat právě proto, aby mohl plnit výsledky.

Pro každou pozici, v níž se etabluje začínající pracovník, je zapotřebí udržovat více či méně aktuální popis činností, které právě tato pozice musí vykonávat. Rozsah, tedy šíře a hloubka se odvíjí od míry složitosti té konkrétní činnosti.



PŘÍKLAD

### Uklízečka

U uklízečky nemá smysl popisovat, jak se utírá podlaha, byť je to klíčová činnost této pracovní pozice. Ale zřejmě má větší smysl zaměřit se na to, kde jsou méně přístupné prostory, aby je neopomíjela a věnovala jim patřičnou pozornost. Také nemá smysl popisovat, jak funguje smeták a hadr na podlahu, na druhé straně je zapotřebí určit, jaké typy prostředků se používají na dřevo, PVC, toalety, dále s jakou koncentrací té či oné chemikálie má umývat. Dále u čeho má používat gumové rukavice či roušku kvůli vlastní bezpečnosti apod. Je dobré, aby uklízečka věděla, kdo je oprávněn po ní cokoli vyžadovat a naopak, kdo jí může v její práci jakýmkoliv způsobem pomoci.



*Možná si říkáte, že příklad, který jsme zvolili, je přitažený za vlasy. Naopak si však všimněte, že i na první pohled tak jednoznačná pozice, jako je uklízečka, obsahuje části, kterým je nutné věnovat větší pozornost. Když je možné něco takto opomenout u uklízečky, kolik toho může zůstat skryto u složitějších pozic. A to nemluvíme o škodách, které takové opomenutí může způsobit.*

### Soustružník

U soustružníka nemá smysl popisovat, jak vypadá soustruh, protože očekáváme, že toto již dávno musí ovládat, případně se tato znalost ověří hned na přijímacím pohovoru. Na druhé straně má smysl mu definovat maximální kontrolovatelnou míru pro tvorbu zmetků a dále určovat jak má nakládat s odpadem. Pro zvýšení efektivity je i vysoce vhodné, aby soustružník znal smysl své práce a jak s jím vyrobeným produktem bude nakládáno dále. Také je nutné zmínit, že má zodpovědnost za udržování svého soustruhu v pořádku a v případě jakýchkoliv nesrovnalostí musí volat údržbu.



*Nepodceňujte své zaměstnance. I pouhý dělník, který vidí ve své práci smysl, může přijít s nápadem, který vaši firmu posune daleko před konkurenci. V automobilovém průmyslu návrhy na zlepšení přímo od zaměstnanců firmám ušetří / vydělají až několik dalších miliard korun ročně.*

### Knihovník

Knihovníkovi nepopisujeme, jak má poznat, co je encyklopedie, beletrie a nebo kdo je autorem. Ale zaměříme se na zacházení s databází v počítači nebo popis či vysvětlení rozdělení regálů v knihovně, aby se orientoval v budově a věděl, kam zakládat knihy. Případně mu definujeme, kde a jak často se má seznamovat s novinkami na knižním trhu v souvislosti s oddělením, které má v knihovně na starosti.



*V jednoduchosti lze všechny výše uvedené příklady shrnout tak, že v tomto kroku nové zaměstnance neučíte jejich odbornost (od toho jste si vybrali odborníky), ale naopak jim dodáváte informace, aby ve vašich pracovních podmínkách ze své dosavadní odbornosti byli schopni vytěžit co nejvíce.*

Naproti tomu vezmeme-li si do firmy na obchodní pozici začátečníka, musíme automaticky předpokládat, že obchod, způsob prodeje či komunikaci se zákazníky, jej budeme muset naučit. A až teprve potom budeme moci určovat nezbytné minimum výsledků pro práci, jak do počtu uskutečnitelných schůzek s potencionálním klientem, tak případně nařizovat hospodárnost při používání pracovního telefonu nebo automobilu.

Kdybychom začali obráceně, uvedli bychom člověka akorát do zmatku a nejen že by nedosáhl očekávaných výsledků, ale nejspíš by nám ve zlosti odešel a my jsme tak možná zbytečně ztratili někoho se skvělými předpoklady pro obchod.



## Flow

Flow; neboli průběh činností, je exaktní\* určení toho, od koho daný pracovník na pracovní pozici přijímá úkoly, kde bere zdroje pro svou práci. V dalších krocích uvádí, jak s těmi zdroji nakládá, jak je využívá a hlavně, jak je zpracovává. V poslední fázi se zabývá tím, kam výsledky své práce předává.



VYSVĚTLENÍ

\*Exaktní = přesné



PŘÍKLAD

### Flow zdravotní sestry

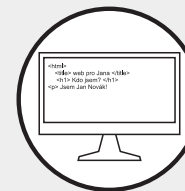
Její zdroj je výdejna léčiv a zdravotních materiálů, kam si chodí pro veškeré pomůcky, co potřebuje pro pacienty na svém oddělení nebo na svém úseku. Vrchní sestry/lékaři ji dávají příkazy a úkoly, co kterému pacientovi dát, jak se o něj starat, jak vést evidenci a přehled o svých činnostech a o stavu pacientů. Do dalšího flow mimo jiné patří stlaní postelí, vydávání stravy apod. (to zde nemá smysl dále rozepisovat, protože vše je předmětem té či oné konkrétní pracovní činnosti). Konečná fáze flow zdravotní sestry je výsledek její činnosti, tedy nějak hodnotný „produkt“, který lze za výsledek považovat; např. vždy řádně a správně ustlané postele, všichni pacienti dostali včas svůj lék, všichni pacienti jsou dostatečně informováni o svém zdravotním stavu, strava je vydávána včas a podle předepsaných rozpisů diet apod.



PŘÍKLAD

### Flow programátora webových stránek

Od grafika dostane podklady, zkontroluje, případně vyžádá, co chybí. Zamyslí se, vymyslí neefektivnější řešení celé práce. Pokud jde o velký projekt, udělá rozvahu, kterou schválí vedoucí, spolu s termínem, do kdy to bude hotové. Teprve potom začne kódovat web. V případě potřeby zajišťuje nákup a registraci domén. Po dobu práce běží web na zkušebním serveru, kde ho vedoucí může kontrolovat. Hotový web musí schválit vedoucí, poté jej programátor přesune do ostrého provozu u klienta.



CVIČENÍ

*Popište flow vaší práce. Nebojte se rozepsat, je možné, že zjistíte, že některé činnosti můžete delegovat, případně i dělat jinak. Využijte toho, že o podobných věcech většinou nepřemýšlíte a tím spíše je ani neseписujete.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Výsledky aktivity (práce)

Respektují jedno základní manažerské pravidlo; co nedokážeme změřit, nemůžeme řídit, ovlivňovat a mít pod kontrolou. Potřebujeme tedy klíčové identifikátory, podle kterých budeme výsledky práce měřit. Tyto identifikátory bývají označovány jako KPI (*Key Performance Indicators*). Klíčové identifikátory můžeme sledovat na základě několika kritérií. Jedním z hlavních kritérií je odbornost daného pracovníka z hlediska požadavků na plnění pracovní pozice. Kromě odborných klíčových identifikátorů je možné a důležité zaměřit se také na identifikátory související s týmem a jeho fungováním. Často zkoumanou dovedností například u obchodníků je míra jejich flexibility a pohotovosti. Dalšími klíčovými ukazateli mohou být jakékoliv dovednosti či schopnosti, které se váží ke konkrétním postupům, cílům a způsobu myšlení v dané společnosti.

Na každý konečný produkt nebo výsledek\* činnosti musíme mít vždy správnou a fungující metriku, např. u obchodníka sledujeme počet telefonických hovorů, které vedl za účelem sjednání schůzky. Dále sledujeme množství dovolaných telefonátů s počtem kompetentních osob, se kterými měl možnost hovořit. Nakonec počet schůzek, které domluvil a počet schůzek, které realizoval. A samozřejmě nesmíme zapomenout na výsledky z jednotlivých schůzek. Čím je obchodník schopnější a zodpovědnější, tím menší drobnohled si můžeme dovolit a spíše se soustředit, např. na obsah jednotlivých obchodních schůzek a množství získaných peněz, než-li na kolika schůzkách skutečně byl.



TIP

Je jasné, že jediným skutečným produktem, který od obchodníka očekáváme, je uzavřený obchod, který je skutečně uzavřený až tehdy, když jsou peníze na účtu. Vše, co k tomu vede, není hodnotný produkt a potřebný výsledek činnosti, pouze jakási mezistanice. Pokud však obchodník konečný produkt nedodává, právě sledování těchto meziproductů může odhalit původ jeho nezdaru. Dejte si také při sledování výkonnosti obchodníků pozor, ať nezískají dojem, že jejich cílem je počet schůzek/telefonátů, atp. Zaměřili by se pouze na generování „výsledků“, které jsou sledovány nejvíce a opomíjeli by vše ostatní.

Pro zajímavost uvádím příběh, který se mi stal, když jsem s obchodem začínal a který jen potvrzuje, jak lehce se dají výsledky činností zaměnit. Měl jsem setkání s paní, kterou jsem po telefonu ke schůzce opravdu dotlačil. Celou dobu vzdorovala, s tím, že setkání nemá smysl, nakonec však podlehla. Schůzka pak trvala pouhých 5 minut, jelikož jsme se opravdu neměli o čem bavit. Nicméně ve mně navždy zůstane závěr setkání, kdy paní řekla, *ať si z toho nic nedělám, že mám splněno*. Že bych něco takového slyšel přímo od svého podřízeného, to by mě ještě nepřekvapilo, ale že na činnost obchodníka takto nahlížela i druhá strana, s tím jsem se pak už nikdy nesetkal.



VYSVĚTLENÍ

\*Výsledek = to, co vzešlo z nějaké činnosti nebo čeho se pomocí nějakých činností dosáhlo.



PŘÍKLAD

### Kuchař

Úkolem kuchaře je příprava a úprava pokrmů. Vydává pokrmy strážníkům (skrže číšníky), sestavuje vlastní receptury pro nové druhy pokrmů a dohlíží na ošetřování kuchyňského náčiní a vybavení. Dále může mít v kompetenci finanční náklady na pokrmy, sestavování jídelního lístku a menu, zaučování nových posil v kuchyni, ukládání a skladování potravinářských surovin, úpravu pokrmů před podáváním.





**Pracovní náplň, kterou můžeme skrze výsledky sledovat:**

- ⇒ spokojenost zákazníků (sestavující z vzhledu stravy, chuti, skladby jídelního lístku, hodnocení originality pokrmů apod. - pozor musí existovat standardizovaný způsob)
- ⇒ kolik pokrmů uvařil za určitý čas (pozor měříme jeho osobní výkonnost, ne schopnost přivádět do restaurace hosty)
- ⇒ pokud zaučoval nového kuchaře, tak jak ho to naučil: hodnoceno personálem i hosty (opět spokojenost, chuť, originalita pokrmů a další měřitelné ukazatele)
- ⇒ jak nakládá s potravinami (kolik zůstalo zbytků, zda sedí množství přijatého a vydaného jídla, apod.)
- ⇒ inovace v jídelníčku (kolik vymyslel nových receptur apod.)

**Obchodník Jan Novák (Výsledky od 1. 1. do 31. 1. 2018)**

Počet telefonátů: 230

Realizováno schůzek: 58

Dovoláno: 190

Z toho uzavřeno obchodů: 35

Z toho kompetentních osob: 104

Celkem přinesl do firmy: 150 000,- bez DPH

Domluveno schůzek: 60

Trend oproti minulému měsíci: -10 %

*Zde sice trochu předběhneme, ale všimněte si, jak právě poslední měřený ukazatel vnesl do situace jasno. Bez srovnání výsledků s minulostí nebo standardem, se stále jedná o nic neříkající čísla. Proto vždy v rámci měření porovnávejte výsledky s požadovaným standardem nebo plánem. V rámci pracovních pohovorů pak vždy od uchazeče chtějte znát srovnání jeho výkonnosti s plánem nebo s tím, co bylo na jeho předchozí pracovní pozici běžné.*

*Jaké výsledky jsou měřitelné v rámci vaší práce?*

---



---



---



---



---

*Jaká by byla vaše statistika za poslední uplynulý měsíc?*

---



---



---



---



---

*Vyberte si jednoho podřízeného a uveďte, co měříte v jeho případě (nebo, co u něj měřit lze, pokud jste to dosud nedělali).*

---



---



---



---



---





PŘÍKLAD

### Vývojový technik pro oblast sušení Karel Černý (Statistika od 1. 1. do 31. 1. 2018)

Počet dokončených vývojových zpráv: 20	Rozdíl oproti běžnému měsíci:
Počet rozpracovaných zpráv: 10	+3 dokončené zprávy navíc,
Množství vykázaných hodin přesčasu: 5	+2 hodiny přesčas,
Počet zpráv,	+1 hrubá chyba
kde byla nalezena hrubá chyba: 2	

Úkolem daného vývojového pracovníka je, na základě podkladů, které získává od obchodníka, spočítat energetickou bilanci a parametry sušení, jakých bude potenciální klient dosahovat v případě, že si zakoupí zařízení od společnosti, ve které je vývojář zaměstnán. Zcela jasně musí dodat kalkulaci potřebné energie, a jaká technologie musí být pro dosažení výsledku použita. Data, která dodá, musí plně respektovat požadavky klienta a jeho výrobní proces. K tomu, aby toho byl schopen, musí s klientem již komunikovat napřímo, případně si může vyžádat možnost jet spolu s obchodníkem přímo na místo. Výpočty poté provádí na výpočetní technice dodané firmou v k tomu určených výpočetních programech. Pokud potřebuje, má plně k dispozici laboratoř, kde může provádět zkoušky a experimenty.

Dodaná data musí být srozumitelná i laikovi a musí být ve formátu, který lze snadno překlomit do nabídky. Šetří tím obchodníkův čas, stejně tak předchází nepochopení ze strany klienta. V rámci dodávání podkladů se po něm požaduje rychlost, zároveň však i preciznost. Jelikož je na něj neustále vyvíjen tlak, je mu tolerováno, pokud se v rámci jednoho měsíce objeví v dodaných podkladech nějaká větší chyba. V případě, že se však jednání dostanou do prodejní fáze, za své výsledky plně ručí a z toho vyplývají možné následky, pokud například klient zaviněním vývojáře odstoupí od smlouvy nebo bude po společnosti požadovat kompenzace.

Uvedenou pracovní náplň je nutné statisticky sledovat, aby bylo možné určit výkonnost daného zaměstnance. Ať už z hlediska vnitrofiremní normy nebo pouze u něj samotného. U vývojářů je obvyklé, že se rádi zabývají tím, co je pro ně zajímavé a mají tendence odsouvat úkoly, které je z jakéhokoliv důvodu nebaví.

A jen poznámka na konec. Samozřejmě je třeba vidět celkový obraz. Pokud obchodníci nejsou schopni zajistit dostatek poptávek, nelze vývojáři vyčítat nízkou výkonnost a z uvedené statistiky nelze vycházet.



CVIČENÍ

*Specifikujte, koho hledáte*

---

---

---

*Koho hledáte (aktuálně nebo výhledově)?*

---

---

---

---

---



*Komu bude tento pracovník podřízen?*

---

---

---

---

*Koho bude řídit?*

---

---

---

---

*Co bude konkrétní pracovní náplní? (snažte se být co nejvíce konkrétní, pomůžte vám to)*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Za co všechno bude odpovídat?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Co bude konečným výsledkem jeho práce? (zřejmě jich bude více, uveďte tedy všechny, které považujete za důležité)*

---

---

---

---

---

---

---

---



*Jak bude výsledky práce vykazovat?*

---

---

---

---

---

*Jaký bude mít vliv výsledek práce na odměnu pracovníka?*

---

---

---

---

---

*Jaké výsledky budete sledovat?*

---

---

---

---

---

*Proč právě tyto?*

---

---

---

---

---

*Jak často je budete sledovat?*

---

---

---

---

---



TIP

U sledování výsledku jednotlivých lidí a jejich činností musíme být velmi citliví a obezřetní, neboť přílišná kontrola výkonu nesvědčí. A naopak, přílišná volnost může u skutečně otřelého obchodníka vyvolat pokles zodpovědnosti, angažovanosti, soutěživosti, a to pro firmu může být fatální.

Na co si musí dát nový zaměstnanec obzvlášť pozor a kdo zajistí, že se to dozví?  
Mini kvíz, na co jsme se zapomněli zeptat?



PŘÍKLAD

### Hledáme asistentku

Máme malou firmu o 6 zaměstnancích, kam chceme dosadit obchodní asistentku, která bude podřízena obchodnímu řediteli. Náplní její práce bude navolávání schůzek, sepisování obchodních nabídek, komunikace s klienty a řešení jakýchkoliv problémů, které nevyžadují nijak odborný zásah. Mimo to se bude plně starat o chod kanceláře, bude uvádět návštěvy a bude zodpovědná za personální oblast v tom ohledu, že zajistí, aby každý nově přichodící zaměstnanec měl v pořádku všechny smluvní náležitosti.



Všimněte si, že mnoho z uvedených činností lze velmi dobře měřit. Asistentka proto bude vyplňovat časový snímek dne, kde bude přesně uvádět následující údaje:

- ⇒ Počty vyhledaných kontaktů, které našla z různých zdrojů a zanesla do interní databáze.
- ⇒ Počty volaných kontaktů
  - a) volané kontakty (celkový počet telefonátů)
  - b) dovolané kontakty (počet telefonátů, v případě, kdy se dovolala do firmy)
  - c) kompetentní\* kontakty (dovolala se kompetentní osobě, tzn. přímo jednatele nebo řediteli firmy či osobě, která je schopná v požadované oblasti samostatně rozhodovat)
- ⇒ Počty domluvených schůzek (jen sjednané schůzky s kompetentními osobami)
- ⇒ Počet obvolaných stávajících klientů a výsledek hovoru (tedy asistentka se doptává, jak je klient spokojen, abyste měli kontrolu stávajících klientů a jak jsou s našimi službami spokojeni)



VYSVĚTLENÍ

\*Kompetentní = způsobilý, oprávněný



PŘÍKLAD

Danou práci si pak ceníme například na 22 000 Kč hrubého za měsíc, s příplatkem za každou domluvenou schůzku. Navíc dostane bonus za každý nově evidovaný kompletní kontakt do databáze a emailového systému pro marketingové účely. Minimem domluvených schůzek bude 10 na týden pro každého obchodníka a každý den doplní do databáze 30 nových kontaktů potenciálních klientů. Její kontrola bude probíhat na týdenní bázi obchodním ředitelem. Na konci týdne bude probíhat porada, kde se podrobně rozeberou její činnosti a výsledky, kterých dosáhla; včetně toho, zda se její výkonnost zvyšuje, případně zda dosáhla stropu.

Důvodem nutnosti najmout asistentku je zajištění hladšího běhu kanceláře a ulehčení práce obchodníkům, aby se mohli soustředit na svůj primární cíl – uzavírat obchody (sejmout z nich hlavně neodborné činnosti, které jsou náročné na čas, ale z hlediska příjmů nic nepřinášejí).

Co se hierarchie týče, bylo již řečeno, že asistentka bude spadat pod obchodního ředitele. Protože potřebujeme zajistit, že do týmu zapadne, musíme se zamyslet i nad otázkou osobností, které v současné době tým tvoří. Firemní kultura je spíše na přátelské bázi, kde tým táhne za jeden provaz a sdílí společné cíle a vize. Lidé pracují, protože chtějí, nikoliv proto, že musí.



Z toho nám vyplývá, že asistentka musí splňovat následující **kritéria**



Má určité zkušenosti s voláním, nejlépe z call centra, kde se zabývala aktivním voláním.



Má zkušenosti s administrativou, zastávala již v minulosti pozici asistentky.



Má perfektní verbální i písemný projev.



Dokáže se rychle učit, dokáže efektivně pracovat i s kusými informacemi.



Je nekonfliktní, přátelská, komunikativní.



Dostatečně zodpovědná, aby dokázala pracovat, i když dostane větší volnost.



Vysoce stabilní, aby zvládala i neočekávaný nápor práce a dokázala unést konstruktivní kritiku, v případě nedostatečných výsledků její práce.



Do určité míry ambiciózní, aby na sobě chtěla dále pracovat a jednou zastávat případně i jinou, vyšší pozici (v souvislosti s růstem a rozvojem obchodního oddělení).

Vzhledem k uvedeným kritériím by v tomto konkrétním případě bylo vhodné mít vypracovaný motivační systém, skrze který lze nově nastoupivší asistentce dát příslib do budoucna: Možnost přicházet s vlastními projekty, kde bude odměňována podílem ze zisku, v případě perfektní práce možnost vést obchodní tým, případně možnost vést zcela novou pobočku v rámci expanze firmy.

Snažte se být ještě konkrétnější, než bylo uvedeno v příkladu. Čím lépe si specifikujete tyto okolnosti, tím snazší a úspěšnější pak bude hledání samotné. Dejte si na tom náležet, děláte to pro sebe.



TIP

Snažte se dosáhnout toho, aby každý odborný zaměstnanec dělal co nejvíce činnosti, která je přímo spjata s jeho odborností a přináší tak do firmy peníze. Jednoduché, repetitivní a neodborné činnosti delegujte (přikažte odborníkům delegovat a zkontrolujte) na méně odborné (a tudíž méně placené) zaměstnance.



POZNÁMKA

Všechna kritéria musí být také kvantifikovatelná pro možnost porovnání.





### Oslovení cílové skupiny

Nad každou pozicí, kterou vybíráte, se musíte intenzivně zamyslet. Už jen tím, že nedáváte možnost všem, ušetříte obrovskou kupu peněz za svůj čas. Jakmile vybíráte pracovní pozici již v definovaných oblastech, ušetříte spoustu času, který můžete využít jinak, lépe. Dále ujasněním a vytríděním informací o uchazeči už víte, koho vlastně chcete a už víte, jak budete vést rozhovor.

Obzvlášť dnes (2018) je velmi důležité mít jasně definovanou cílovou skupinu se vším, co k ní patří. Stejně jako si v rámci reklamy ujasníte, koho má reklama oslovit a podle toho je pak od začátku koncipována, včetně kanálů, skrze které je komunikována, v případě hledání nových posil je to úplně stejné. Dávejte konkrétním lidem vědět tam, kde se vyskytují a způsobem, jaký je pro ně obvyklý.

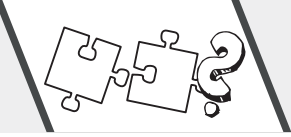
Vzhledem k rozsáhlosti tématu se dostáváme mimo rámec učebnice, doporučuji se však zeptat lektora, co si myslí o zaměstnávání lidí z různých generací a na internetu si vyhledejte informace o zaměstnávání generace Z. Více napoví již jen konkrétní nadpis jednoho z článků: **“Extrémně náročná generace Z. Bude velmi těžké ji zaměstnávat!”**.

Ještě předtím, než se pustíme do sestavování inzerátu, podívejme se chvíli na témata, která zaznívala v souvislosti se zaměstnáváním a vyhledáváním lidí na posledních konferencích zabývajících se HR:

- Věci okolo se mění, lidé zůstávají
- Lidi nejsou uhlí (lidé nejsou zdroje)
- Emoce prodávají
- Nechte člověka být takovým, jaký je

Jaké pocity, nápady a myšlenky ve vás tyto věty vyvolávají?





## Jak sestavit inzerát?

Vytvořit dobrý inzerát není tak jednoduché, jak by se mohlo zdát a k jeho tvorbě je potřeba přistupovat se silným zapojením marketingu. Opravdu vhodných uchazečů je relativně málo a většinou existuje více pozic, kam by se mohli přihlásit. Nebudeme spoléhat na to, že se přihlásí na všechny inzeráty, jelikož ti nejlepší jsou si plně vědomi své hodnoty a přihlásí se pouze tam, kde opravdu cítí možnost svého uplatnění.

Proto je takového člověka nutné zaujmout již inzerátem. Je zřejmé, že by se měl inzerát odlišovat od ostatních. Co však musí dále splňovat? **Na emoční úrovni silně oslovovat druhou stranu.**

Uchazeč musí mít pocit, že inzerát mluví přímo k němu a je to právě on, na koho daná pozice čeká. Bude cítit lehké vzrušení a zároveň získá přesvědčení, že může být plně využit jeho potenciál. Tím, že zapůsobíte na uchazeče a vzbudíte v něm silné pozitivní emoce, dojde ke zvýšení zájmu, napsání životopisu a následnému přihlášení do výběrového řízení.

Jak něčeho takového docílit? Jednoznačně s pomocí dobře zvolených otázek. Síla otázek je v tom, že nutí druhého člověka přemýšlet a ještě lépe si věci uvědomovat. Proto se otázky koneckonců používají i v psychoterapii a nakonec i v obchodním rozhovoru.

V současné době (2018) je v České Republice rekordně nízká nezaměstnanost. Proto je důležitější než kdykoliv předtím dlouhodobě budovat image firmy, kam lidé chtějí. Být již sami o sobě vyhledávaným zaměstnavatelem. Je to jednoduché, proč vynakládat peníze na hledání, když se mohou uchazeči dlouhodobě hlásit sami. Jakmile získá společnost správnou image, není kupodivu až tak důležité, jak to tam ve skutečnosti chodí. Jako příklad můžeme uvést společnost, která se zabývá přepravou osob a výukou jazyků v zahraničí. Na internetu si přečtete vyloženě hrůzostrašné příběhy o tom, jaké ve společnosti panují poměry. A i přes to se jedná o jednoho z nejžádanějších zaměstnavatelů v České Republice, co se studentů týče.

Součástí kvalitního náboru a budování image firmy je také personální marketing. Je důležité uvědomit si, že nejen marketing produktů nebo služeb, ale marketing celé firmy jako atraktivního zaměstnavatele, je v dnešní době nutnou součástí budování firmy, její kultury a fungujícího týmu lidí. Personální marketing je v první řadě o změně našeho postoje. Z potenciálního zaměstnance se stává klient, o jehož přízeň se jako potenciální zaměstnavatel ucházíme.

Pro dobře zpracovaný personální marketing je vhodné provést si malý personální výzkum, ve kterém zjistíte potřeby a očekávání potenciálních zaměstnanců, jejich zdroje informací, očekávání, příčiny konfliktů a odchodu z předchozího zaměstnání, vaše konkurenční postavení, ale také například to, jakou roli hraje pro vaše zaměstnance adresa sídla vaší firmy.

*Zamyslete se nad vaší společností a zvažte, jaké všechny faktory mohou hrát roli při personálním marketingu na různých pozicích právě u vás.*

---

---

---



CVIČENÍ





Abyste si dovedli lépe představit, co je přerámováním myšleno, uvádíme několik příkladů:



PŘÍKLAD

### Auto s nestandardním lakem

V jedné automobilce se kdysi stalo, že během lakování došlo k závadě na zařízení a auto tak získalo dosti podivnou a neobvyklou barvu. Popsat by se dala jako růžovo-oranžovo-bílá. Kontrola kvality auto kupodivu nechala projít, jelikož nebyli pozorní a domnívali se, že jde o nějaký výstřelek, jaký můžeme často vidět u celebrit. Jedno šlendriánství vedlo k druhému a dopadlo to tak, že auto nakonec bylo umístěno u jednoho z dealerů. Ten však z toho neměl příliš radost, protože byl přesvědčen o tom, že takto defektní auto si přece nikdo nemůže koupit. Nechal auto umístit až do nejzapadlejšího rohu prodejny a kdykoliv obchodníci kolem auta procházeli, tak sklápěli zrak, případně o něm mluvili jako o autě, které nikdo nechce, a tak by se jistě dala domluvit nějaká sleva. Potenciální zákazníci však nepřesvědčili a zdálo se, že vůz již navždy zůstane jen jakýmsi nechtěným maskotem prodejny. Vše se však změnilo, když do dealerství přišel nový obchodník. Vyslechl si situaci a dostal nápad. Nechal auto přesunout na mnohem lepší místo, ale stále takové, aby nebylo ihned vidět. Posléze si začal jasně vytipovávat zákazníky, a jakmile viděl, že je někdo hodně vybíravý, vzal je přímo k autu: "Pane, jak jsem měl tu čest Vás nyní trochu poznat, získal jsem přesvědčení, že Vy nemůžete jezdit v jen tak obyčejném autě. Pro Vás tu máme něco extra. Je to jediný vyrobený kus; na světě neexistuje další stejné auto. A nyní jej můžete mít Vy. A jelikož jste mi sympatický, nebude zase o tolik dražší jako ostatní, obyčejné, vozy." Asi není překvapením, že během týdne bylo auto pryč za maximální spokojenosti všech zúčastněných.



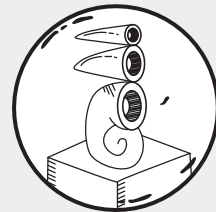
Přerámování není lež nebo lhaní si do kapsy, jak by někdo mohl namítat. Je to jen schopnost podívat se na věci z jiné perspektivy, ze které vypadají lépe. Pokud vám příběh přišel příliš přitažený za vlasy, vyhledejte si na internetu "Tříšilinková žlutá známka". Mnoho lidí by jí jistě zahodilo jako zmetek. A taky z toho důvodu byla původnímu sběrateli prodána za pouhých 7 korun. Poté si však někdo uvědomil její unikátnost a dnes má hodnotu mnoha milionů.

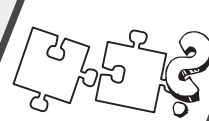


PŘÍKLAD

### Příliš překombinovaný inzerát

Tento příběh se stal přímo mně a rád jej vyprávím, když vysvětluji koncept přerámování, jelikož to pro mě byl silný zážitek. Když jsem kdysi začínal s personalistikou, chtěl jsem, aby každý inzerát na hledání zaměstnanců byl co nejzajímavější. A tak se mi stalo, že inzerát, který jsem vymyslel, byl asi příliš složitý na pochopení a v době, kdy bylo běžné na každou pracovní pozici dostávat reakce od stovek uchazečů, mně se jich přihlásilo sotva 5. Byl jsem z toho nešťastný, protože jsem to považoval za své selhání. Jaké pak bylo mé překvapení, když jsem zaslechl svého tehdejšího šéfa, jak říká potenciálnímu klientovi "a tady pan Kettner teď vymyslel takový inzerát, že se mu na něj nepřihlásil vůbec nikdo irelevantní." A skutečně. Z daných pěti lidí jsem si sice nikoho nevybral, ale je fakt, že všichni byli alespoň z podobných oborů, pro který jsem tehdy hledal.





PŘÍKLAD

### Negativní náhled na věc

Pozice obchodníka patří mezi ty nejnáročnější a nejsložitější vůbec. Musí neustále někam jezdit, stále někoho přesvědčovat a mnohdy se setkává s odmítnutím, ba dokonce pohrdáním. Často je placen hlavně provizně, takže pokud má smůlu, tak si sotva vydělá na živobytí. Je to prostě řehole a jen málokdo to dokáže vydržet dlouhodobě.

### Přerámování

Pozice obchodníka patří mezi ty nejlepší vůbec! Daný člověk žije velmi sociální život, často se setkává se zajímavými a inspirativními lidmi a to na firemní náklady. Ve své práci má absolutní svobodu kdy a co bude dělat. Když svoji práci umí vykonávat dobře, tak se vlastně jen s ostatními chechtá za firemní peníze, podívá se na zajímavá místa, často i různě po světě a ještě za to má více peněz než kdokoliv jiný ve firmě, jelikož je placen na základě uskutečněných prodejů.

*Máte pocit, že druhý odstavec lže nebo si vymýšlí? Já takový život žiji a obchodní pozici bych za nic nevyměnil...*



PŘÍKLAD

*Podomní prodej*

Práce vyžadující odvahu  
Práce na čerstvém vzduchu

*Těžká manuální práce*

Práce, která vám vytvaruje postavu

*Práce vyžadující opravdu velké nasazení*

Jedinečná výzva

*Časté hádky a handrkování*

Možnost naplno využívat své komunikační dovednosti

*Práce přesčas*

Možnost home office

Však to jistě z minulosti znáte sami. Přihlásíte se na inzerát, který slibuje slušné peníze, honosí se mladým a dynamickým kolektivem, rychlým kariérním růstem a zmiňuje velmi zajímavé odměňování těch nejlepších. O vykonávané práci tam je velmi málo nebo se tváří jako asistentská pozice. A co zjistíte na pohovoru? Že se jedná o podomní prodej!

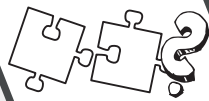


POZNÁMKA

### Paradox

Zde by bylo dobré poznamenat, že ačkoliv je většina populace proti přímému prodeji a podobným možnostem práce velmi negativně naladěná, nabízí toto odvětví vše, co inzeráty slibují. Pokud má někdo dostatečnou odvahu a největší motivací jsou pro něj peníze, v oblasti přímého prodeje se jeho výdělků mohou často pohybovat na vysoce nadstandardní úrovni.

Poznamenávám, že podomní prodej je již na většině míst, ne-li všude, v České Republice zakázán (2018). Příklady, které na něj odkazují, však ponechávám, jelikož se jednalo o odvětví, kam bylo velmi složité kohokoliv sehnat, natožpak jej tam udržet. Vše, co je zde popsáno, v té době hezky fungovalo a společnosti, které jsme konzultovali tak měly oproti konkurenci jasnou výhodu.



CVIČENÍ

Každé tvrzení je na ukázkou rovnou přerámováno a na vás je, abyste z věty, která je pouhým sdělením, vytvořili silnou otázku. Podívejte se na ukázky přerámování a tvoření otázek.

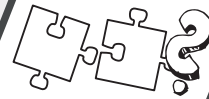
*Doplňte otázku, kterou se ptáte*

<i>Co hledáme? (Typické sdělení ve všech inzerátech)</i>	<i>Přerámováno (Řečeno jinak, aby byl obsah atraktivnější)</i>	<i>Otázka - jak se zeptám? (Ještě více zatraktivněno pomocí kladení otázek)</i>
Hledáme lidi, co jsou ochotni soutěžit	Práce plná výzev v dynamickém kolektivu	
Hledáme lidi, kteří jsou ochotni pracovat za provize	Máme pro vás motivující finanční ohodnocení	
Hledáme zodpovědné a samostatné lidi	Čeká na vás zodpovědná pozice s vysokou mírou samostatnosti	
Hledáme člověka, který by vedl veškerou administrativní činnost	Dobrá organizační schopnost se vztahem k pořádku a systému	
Hledáme člověka, který bude pracovat i o víkendu	Požadujeme velkou časovou přizpůsobivost	
Hledáme lidi, kteří jdou i přes mrtvoly	Intenzivní orientace na výsledek	

*Nyní doplňte otázku, kterou se ptáte i podobu přerámovaného sdělení*

Hledáme člověka, který bude mít pevné nervy		
Hledáme člověka, který bude ochoten neustále se vzdělávat		
Hledáme člověka, který bude zaučovat nové zaměstnance		

*Vymyslete, přerámujte a ptejte se na vlastní sdělení, které použijete v inzerci.*

Při přerámování dbejte na to, že inteligentní uchazeči si již nejčastěji používané obraty dokážou přeložit sami. Buďte proto inovativní.

Je však potřeba zmínit i druhou stranu mince. Usedlí a až přehnaně analytičtí lidé, kteří se mohou hodit na některé pozice, budou příliš kreativním inzerátem naopak odrazeni. Je proto vhodné míru přerámování přizpůsobit dané konkrétní pozici a uchazečům, kteří jsou na ni vhodní a budou se na ni hlásit.



TIP

Přerámovávejte i situace, které se vám dějí v běžném životě. Budete se cítit lépe a mnohdy zjistíte, že situace nejsou tak strašné, jak se mohou zdát.



PŘÍKLAD

Následující inzerát byl sestaven pro klienta, který se zabýval prodejem energií. Kdo má zkušenosti s náborem zaměstnanců pro obchodní pozice, jako je právě prodej energií, pojištění, internetu, telefonních tarifů, atp., tak je mu jasné, jak je dnes složité někoho dostat už jen na pohovor.

Tento inzerát byl díky silnému oslovení emocí tak úspěšný, že jej pak bez svolení přejalo několik dalších firem:

## INZERÁT

### **Do našeho týmu přijmeme elitní energetické konzultanty!**

Je toto jen další z mnoha inzerátů vábících na podomní prodej? Jednoznačně ne! Obchodovat s energiemi lze i jinak. Láká Vás jednat na úrovni? Chcete být klientům skutečně prospěšný/á, spíše než jim něco vnucovat? Chcete navazovat obchodní vztahy se zajímavými lidmi? Dokážete pořádně zabrat? Chcete vydělávat zajímavé peníze?

#### **Co u nás určitě NEčekejte:**

- Klepání na dveře a zvonění na zvonky
- Přesvědčování lidí o něčem, čemu sami nevěříte
- Vnucování se někomu, kdo nemá zájem
- Konstantní „vymývání mozku“

#### **Co u nás naopak děláme:**

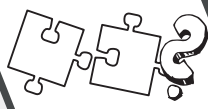
- Jednáme se známými firmami a realizujeme pro ně energetickou optimalizaci
- Vytváříme skutečně spokojené zákazníky
- Pracujeme, protože nás to baví a je to pro nás zajímavá hra
- Vyplácíme fixní plat!

#### **Požadujeme:**

- Dobré komunikační dovednosti, vystupování na úrovni
- Ochotu neustále se vzdělávat a rozvíjet
- Vysoké pracovní nasazení
- Zkušenosti z jiných obchodních pozic vítány
- Minimálně středoškolské vzdělání, zakončené maturitou







PŘÍKLAD

## Kreativní pojetí inzerátů

Hledáme inženýra, který se nebojí  
náročných problémů.



Tel.:  $0,44(y-x)^2 - 10(y-10)^2$   
 $x=24, y=30$

Inženýr  
Tel.:  $0,44(y-x)^2 - 10(y-10)^2$   
 $x=24, y=30$

Inženýr  
Tel.:  $0,44(y-x)^2 - 10(y-10)^2$   
 $x=24, y=30$

Inženýr  
Tel.:  $0,44(y-x)^2 - 10(y-10)^2$   
 $x=24, y=30$

Inženýr  
Tel.:  $0,44(y-x)^2 - 10(y-10)^2$   
 $x=24, y=30$

Inženýr  
Tel.:  $0,44(y-x)^2 - 10(y-10)^2$   
 $x=24, y=30$

Hledáme grafika  
s okem pro detail!

Pokud si myslíš, že na to máš,  
najdi v tomto inzerátu pět chyb,  
označ je a pošli spolu s  
životopisem a portfoliem, na naší adresu:

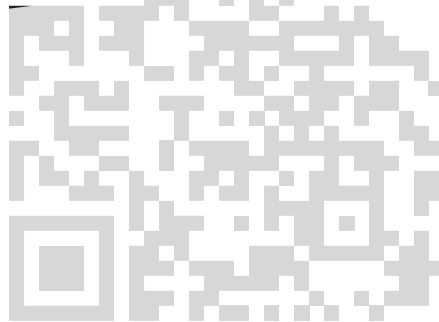
[info@grafika.cz](mailto:info@grafika.cz)

```
<!doctype html>  
<html lang="cs">  
<head>  
<meta  
name="programátor"/>  
<title>Přidej se k  
nám! </title>
```

```
<ul>
```

```
<li> Html5 </li>  
<li> PHP, CSS </li>  
<li> Nadšení </li>  
</ul>
```

```
<!--[if lt IE 9 ]>  
<script  
src="http://www.super  
programatori.cz">  
</script>  
<![endif]-->
```



Umiš dělat fakt hustý tetování?  
Pečlivě vybarvi QR kód a zjistíš,  
kde tě čeká job snů.

# CEO,000,000

Přijmeme špičkového ředitele do naší  
nové pobočky v Londýně.  
Pokud na to máš,  
ozvi se na telefon:  
777 888 999







## Inspirace pro inzerci

Sehnat vhodné zaměstnance bylo v minulosti výrazně snazší, než je tomu nyní (2018). Situace na pracovním trhu prošla výraznou změnou. Míra nezaměstnanosti v posledních letech neustále klesá. Za posledních 5 let klesla z více než 8% na stávajících 3,5-4%. Při takto nízké nezaměstnanosti je to často právě zaměstnanec, kdo si vybírá, spíše než zaměstnavatel. Proto se současní zaměstnavatelé také snaží zaujmout uchazeče jinými a netradičními způsoby. Patří sem i nové formy inzerce. Pokud dříve dostačovalo zveřejnění inzerátu na úřadu práce a případně jednom vybraném portálu, dnes je tomu zcela jinak.

### Úřad práce

Možná, že si říkáte, že uchazeči z úřadu práce nestojí za nic. Zřejmě z vás hovoří zlá zkušenost. Na druhé straně je opravdu instituce, kterou má na starosti stát. My jsme za mnohaletou historii zjistili několik zajímavých informací:

- ⇒ Většina personální agentur stejně využívá databáze ÚP a vaše inzeráty zobrazí i na tomto místě.
- ⇒ Mnoho personálních agentur uchazeče nijak neprověřuje, kromě toho, že se podívají na životopis, který párují s vašimi požadavky (když uvážíme, že životopis uchazeče o práci je vlastně jeho „propagační leták“, jehož cílem je zaujmout zaměstnavatele a (ne) pravdivě informovat potenciálního zaměstnavatele, jste na tom pořád stejně).
- ⇒ Ti, kteří nechtějí pracovat, se vás s vysokou mírou pravděpodobnosti stejně ani nepokusí zaujmout.

Mohli bychom pokračovat, ale to přesahuje rámec tohoto kurzu. Jde tedy o to, abyste uspěli z hlediska hospodárnosti vašeho času a veškerých prostředků vynaložených pro hledání potenciálně vhodných pracovníků. Tyto skutečnosti uvádíme proto, abyste se nenechali zmást obrovskou kupou personálních agentur, z nichž některé fungují mnohem hůře, než jak jste si vše schopni zajistit sami vlastními silami, a to se tomu věnujete mnohdy zcela okrajově.

Kolik si myslíte, že stojí vyvěšení inzerátu na ÚP? Věřte tomu, že nestojí ani korunu! Co když vám řekneme, že ÚP má i druhou tvář, která dokonce velmi efektivně funguje na internetu? Elektronické vývěsky ÚP oslovují obrovské množství uchazečů a ještě je využívají mnohé personální portály tím, že přebírají z této nástěnky inzeráty, aby zvyšovaly svoji návštěvnost. Inzerát vyvěšený na elektronické vývěsce ÚP se tak dostane na obrovské množství míst a osloví velké množství uchazečů. **Je zcela obvyklé, že do 10-14 dní od vyvěšení inzerce na ÚP převezmou vývěsku renomované inzertní servery, které si běžně za měsíční inzerát účtují i několik tisíc korun.** Dokonce dvakrát se nám podařilo sestavit tak atraktivní inzerát, že se objevil v jednom regionálním rádiu ve vysílání, jako vsuvka pro uchazeče o práci.



TIP

Služby dodávané zdarma s sebou často mohou nést některé neduhy a je zcela na místě vás varovat dopředu, ať jste schopní sami zvážit rizika. V případě, že je inzerát přejet z elektronické vývěsky úřadu práce, na některých serverech dochází k jeho modifikaci. Lehce se vám tak stane, že začnou volat lidé a ptát se na věci, které v původním inzerátu nebyly. Stejně tak pak může být složité odstraňování těchto inzerátů, když již hledání skončilo. I tak se však domníváme, že služba přináší mnohonásobně více užitku než nepříjemností.



POZNÁMKA

ÚP vám také umožní analýzu funkčního místa, předvýběr uchazečů a zájemců dle požadavků zadavatele, dokonce pracuje i s lidmi, kteří teprve uvažují o změně místa a může tak doporučit zájemce či uchazeče. Navíc má vlastní databázi uchazečů a sám je oslovuje.

## Bezplatné servery

Kromě ÚP existuje ještě velká řada bezplatných inzertních serverů, jejichž návštěvnost také není zanedbatelná. Je to však komerční aktivita, která nebývá vždy naplněná, takže jejich obsahy postupně zastarávají a některé z nich dokonce mizí.

V předchozí revizi učebnice byl dlouhý seznam bezplatných serverů, kam lze inzeráty umísťovat. Zmínku zde ponechávám, domnívám se však, že vzhledem k nízké nezaměstnanosti se dnes jedná o činnost, která je příliš zdlouhavá a neefektivní v poměru k tomu, co může přinést. Pokud tedy vaše asistentky nejsou v situaci, kdy vyloženě nemají co dělat, raději zkuste vymyslet originální inzerát a zamyslet se nad tím, kam jej umístit, aby oslovil přímo hledané lidi.



TIP

V oblíbeném vyhledávači zadejte „bezplatná inzerce práce“ a máte k dispozici aktuálně platné možnosti.



CVIČENÍ

*Registrujte se na nejvhodnější profesní sociální síť a propojte se s lektorem a ostatními posluchači. Za nás doporučujeme LinkedIn.*

## Kariérní sekce na vlastních www stránkách

Stejně dobře jako personální servery také poslouží vaše firemní stránky, kam inzerát umístíte do kariérní sekce. Výhodou je, že stránky jsou přímo vaše, můžete s nimi tedy nakládat zcela podle svého uvážení. Většina společností má kariérní sekce koncipovány tak, že je tam vyvěšený úplně stejný inzerát, jako kdekoli jinde, případně jen strohé sdělení: „v současné době nikoho nehledáme.“

Na první pohled je zjevné, že daný způsob hledání není příliš efektivní. Kariérními sekcemi se má firma chlubit! Musí z nich být cítit, že zaměstnanci hýří nadšením a je pro ně čest pro danou firmu pracovat. Musí evokovat skutečnou pracovní atmosférou s daným potenciálem pro rozvoj každého jednotlivého člověka. Proto mějte kariérní sekce na svých www stránkách jako místo pro rozšířenou možnost prezentace, že hledáte někoho do svých týmů. Mějte je jako prostor, kde se může zobrazit nejen stejný text, jako na personálních serverech, ale také hlavně jako prostor pro grafiku, která inzerát může doprovázet, případně pro videa a další. Jde o to, aby potenciální pracovník/uchazeč o práci měl možnost nasát atmosféru vaší firmy. Aby měl možnost pokochat se výčtem příležitostí, které se mu u vás naskýtají.

Internetovým odkazem na kariérní sekci Vašich www stránek rozhodně nešetřete. Umíst'ujte ho na všechna relevantní místa.



TIP

Mít propracovanou kariérní sekci nebo kariérní stránky je výhodné v každém čase, ať už zaměstnance hledáte nebo ne. Nikdy nevíte, zda na ně nezavítá odborník, kterého si nebudete moci dovolit nenajmout i při plném stavu.



PŘÍKLAD

Ukázky kariérních sekcí www stránek  
Projděte si jednotlivé stránky a nechte se inspirovat.

<https://www.accenture.com/cz-cs/careers>

accenture

Hledejte hledaný výraz

PRÍHLÁŠIT SE OBSAH

# KARIÉRA

## VYTVOŘ BUDOUCNOST

HUMAN RESOURCES

VYBĚRTE SI NEJBLÍŽÍ KATEDRU

VYHLEDAT PRACOVNÍ POZICE

### POMOŽTE VYBUDOVAT BUDOUCNOST

**Bud sebou, Udělej rozdíl**

**Změňte svou cestu**  
Pracujte tam, kde jste inspirováni prozkoumávat vaši vědecké, kde se vaše nadání rozvíjí a kultivuje. Inovujte s nejmodernějšími technologiemi v nejlepších projektech, které si můžete představit. Získejte nástroje, které potřebujete, abyste se učili a rostli tak, abyste naučili být v popředí a přitom jste mělní své.

ZAČNĚTE ZDE:

- KARIÉRA PRO STUDENTY
- PROFESIONÁLOVÉ
- ALUMNI

### NEJNOVĚJŠÍ PRACOVNÍ POZICE

ZOBRAZIT VŠE

Data Analyst with English	HR Advisor with English (plus another language )	Receivables Management Analyst with French	Accenture Direct Analyst	Warranty Claims Specialist with English
Prague	Prague	Prague	Prague	Prague
Více informací	Více informací	Více informací	Více informací	Více informací

### ZJISTĚTE

- Tech Vision 2018**  
Získejte více informací o nových technologických trendech, které ovlivní vaši kariéru, budoucnost firem a společnosti.
- Na cestě k 50/50**  
Stanovili jsme si nový cíl: dosažení rovnovážného zastoupení mužů a žen v naší pracovní síle.
- #InclusionStartsWith**  
Představte se prostředím v očekávaných i neočekávaných situacích. Každý z nás může být součástí změny.
- Vytvořte výsledky**  
Změňte svět kariérou v Accenture Digital.
- #BYMD**  
Setkejte se s našimi kolegy pracujícími v Praze.
- Váichni jsme si rovni**  
Poslouchejte příběhy o osobním a profesním ústupu žen.
- Pracujte na budoucnosti**  
Používejte špičkové technologie v práci pro Accenture Technology.
- Staňte se lepšími**  
Digitální svět dostává novou směr.
- Připojte se k nám**  
Máme šest božů jedinou z nejlepších společností, pro kterou pracovat, podle magazínu Fortune.



<https://www.iresoft.cz/pridej-se>

**IRESOFT** Úvod Co děláme Víze 2020 O nás Jací jsme? Co u nás najdete? Přidej se k nám Kontakt

## Přidej se k nám!

Proč sis prohlédl celý náš web, líbí se ti a chceš/a by ses stát součástí našeho příběhu, určitě se ozvi. Můžeš se přihlásit na konkrétní pozici anebo si navrhnout svou vlastní. Napiš nám něco o sobě a my se pokusíme pro tebe nějakou najít. Ještě víc než životopis nás zajímá, čím jsme tě zaujali a proč by ses chtěl/a stát Iresoftákem.

*Destival is like music...*

## Chci mezi vás!

Napiš nám, proč bys chtěl/a být součástí IRESOFTu, co umíš a co by ses třeba ještě rád/a naučil/a. Zkusíme pro tebe nějakou výzvu najít!

**Mám zájem**

Rádi poznáme každého, kdo přemýšlí podobně jako my, má stejné hodnoty a chtěl by se podílet na našem příběhu.

**Mám zájem**

Full stack .NET programátor

[Detail](#)

Samostatný konzultant uživatelské podpory

[Detail](#)

ERP .NET Programátor

[Detail](#)

Konzultant s IT zaměřením

[Detail](#)

Navrhni si vlastní

[Detail](#)

## Zaujaly tě naše projekty?

Chceš vědět, jaká je naše víze na příští tři roky? Zajímá tě, jak budou naše produkty vypadat v roce 2020? Nebo se na tom chceš taky podílet?

**Mgr. Eliška Graciová**  
Expert na iresofti talenty  
Rozuměj: Personalistka

[graciasova@iresoft.cz](mailto:graciasova@iresoft.cz)  
+ 420 775 090 689

**?**

Chci být součástí vaší cesty

**Chci se stavít na sušenku**

Napiš nám nebo zavolej, kdy se ti to hodí. Rádi ti ukážeme naši „kuchyni“!

[chcizazit@iresoft.cz](mailto:chcizazit@iresoft.cz)  
+ 420 775 090 689

**Chci vědět víc**


Podívej se na náš profil na tržišti firemních kultur.

[COCUMA.CZ](https://www.cocuma.cz)





<http://www.lifeatkwri.com/>




Our Teams | Join Us | Why KWRI | News | #LifeAtKWRI | [Search Open Positions](#)

# FIND YOUR CAREER WORTH HAVING.

Opportunities Are Waiting

We're driving growth and innovation at the global headquarters of the world's largest real estate franchise company!



When you join KWRI, you join a diverse team of more than 300 passionate professionals who are redefining the global real estate industry. We support and innovate on behalf of over 170,000 Keller Williams real estate professionals worldwide.

We are writers, coaches, developers, designers, accountants, filmmakers, planners, lawyers, and philanthropists. Each of us are trailblazers with the incredible opportunity to make a meaningful difference in the direction of this fast-growing company.

[Learn more about our unique company culture on The Muse!](#)

## WE'RE #1 & WE'VE JUST BEGUN!

Keller Williams is the **largest real estate franchise in the world** by associate count.

We're growing at **6 times the rate** of the overall domestic real estate industry.

We have over **800 offices** across the Americas, Europe, Africa and Asia and our international expansion is far from finished!

In 2017, we were named the **No. 1 training organization in the world** across all industries by Training Magazine.



### MEET OUR TEAMS

Unparalleled career opportunities, experiences and challenges draw some of the brightest and most talented individuals to KWRI. Learn more about our diverse teams and meet the innovative movers and shakers fueling our success.

[Meet Our Teams](#)

### WHY KWRI

We view our team members as whole individuals with full lives, not just employees. That's why we take care of the financial, physical and emotional well-being of our associates.

[Why KWRI](#)

### HOW WE HIRE

It takes a lot more than charm to make the cut. Our recruiting practices ensure that we spend a lot of time getting to know our candidates. As a result, only the best and brightest join our team.

[How We Hire](#)



<https://www.google.cz/intl/cs/about/careers/>

Google Careers

Fields of work Locations How we hire Students Jobs

View applications

Search jobs

Bring questions. Build answers.



Engineering great support with our Cloud TSE team

Site Reliability Engineers: "We solve cooler problems"

READ MORE

Justin: Betting big in support of social change

READ MORE



Expanding our ranks: Recruiting veterans to Google

READ MORE

'Intense, inspiring, and energizing' - Alison Wagonfeld on her work

READ MORE



Nat and Lo take the Pixel for a field trip

What do you want to do?

JOB SPOTLIGHT

Sales Engineer

Be a trusted technical advisor and guide to customers, and help shape the future of our cloud-based products.

SEE JOB



Engineering & Technology

Develop the products and tools of the future for billions of users.

LEARN MORE SEE JOBS



Sales, Service & Support

Equip businesses with the right tools to help them grow.

LEARN MORE SEE JOBS

JOB SPOTLIGHT

Software Engineer

Your work is at the core of everything we build. Develop massive, complex software systems that scale globally.

SEE JOB

SEE ALL FIELDS OF WORK



Learn how we're building a more diverse and inclusive Google.

READ ABOUT OUR EFFORTS



Uncover the philosophy behind our employee benefits

HOW WE CARE FOR GOOGLERS

Follow Life at Google on: [G+](#) [in](#) [t](#) [f](#)

More about us

About us

Contact us

Press

Related information

Investor relations

Blog

Equal opportunity

At Google, we don't just accept difference—we celebrate it, we support it, and we thrive on it for the benefit of our employees, our products, and our community. Google is proud to be an equal opportunity workplace and is an affirmative action employer.

https://www.siemens.com



> Siemens > Kariéra

#### Kariéra

- > Proč Siemens
- > Studenti a absolventi
- > Volná místa
- > Příležitosti pro němčináře v oblasti financí, reportingu a controllingu
- > Hledáme kandidáty z oblasti logistiky s němčinou a angličtinou!

Share this page:



#### Práce a kariéra v Siemens

Siemens podnítl revoluci v průmyslu, energetice a zdravotnictví a to vše díky 405.000 zaměstnancům po celém světě, kteří se odváží klást otázky každý den.

Jsme integrovaná technologická společnost aktivně působící ve více než 190 zemích. Jsme globálním lídrem na trhu v mnoha oblastech, které nabízejí širokou škálu produktů, v oblasti energetiky, průmyslové produktivity, cenově dostupné zdravotní péče a inteligentní infrastruktury, s rostoucím důrazem na udržitelnost. Naše portfolio ekologických řešení je v současné době nejrozsáhlejší na světě.

#### Jsme poháněni zvědavostí

K nalezení odpovědí na nejtěžší otázky naší doby, potřebujeme lidi, kteří se odváží zeptat se na ně. Otevření a zvědaví lidé, kteří mají přehled o světě, ve kterém žijeme. Lidé, kteří jsou rozhodnuti najít tyto odpovědi, a kteří chtějí něco změnit, jsou u nás vítáni. Stejně jako více než 405.000 lidí v Siemens. A možná, stejně jako vy.

#### Proč Siemens



V čem je práce v Siemens odlišná? Poznejte naši společnost jinak než z pohledu obchodních výsledků a finančních ukazatelů.

- > Proč Siemens?
- > Zaměstnanecké výhody

#### Volná místa



Přehled aktuálně platných vypsanych volných pozic.

Siemens Česká republika

Site Explorer Search

#### Studenti a absolventi



Siemens vždy potřebuje mladé talenty, kteří se chtějí podílet na zajištění úspěchu společnosti v budoucnu.

> Více





<http://www.apple.com/jobs/us/index.html>

The screenshot shows the top navigation bar of the Apple Jobs website with links for Mac, iPad, iPhone, Watch, TV, Music, and Support. Below the navigation is the 'Jobs at Apple' title and a search bar. The main image shows four diverse people in an office setting, looking at a small device held by a man. Below the image is the headline: 'Do your life's best work here now. With the whole world watching.' and a call to action: 'Want to search for a job now? Get started >'.

The people here at Apple don't just create products — they create the kind of wonder that's revolutionized entire industries. It's the diversity of those people and their ideas that inspires the innovation that runs through everything we do, from amazing technology to industry-leading environmental efforts. Join Apple, and help us leave the world better than we found it.

Where do you see yourself at Apple?



### Corporate

This is where we dream up what's next for Apple and where we do everything necessary to make it happen.

[Learn more >](#)



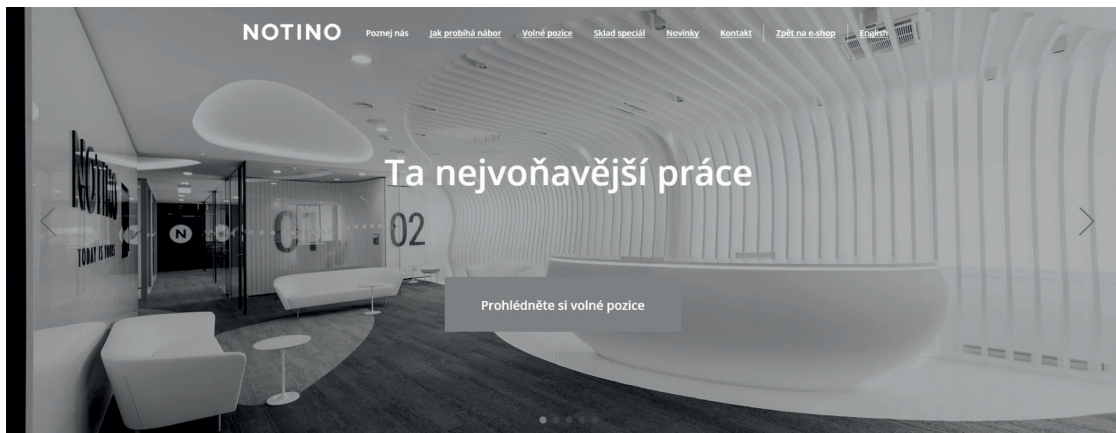
### Apple Store

We've created a whole different kind of store: creative, collaborative, and fun. Join us in sales, support, or leadership.

[Learn more >](#)



<https://www.notino.cz/pracuj-pro-nas/>



### Kdo jsme?



Jsmo evropská jednička v online prodeji parfémů a kosmetiky.



Pomáháme tam, kde nás potřebují! Pravidelně přispíváme na charitativní projekty.



Bouráme hranice! Působíme po celé Evropě i v USA.



Denně odesíláme přes 20 000 objednávek.



Na trhu jsme od roku 2006 a pořád si udržujeme rodinnou atmosféru.



Práce nás baví! Dáváme našim zaměstnancům možnost dělat věci, které je naplňují.



**Petra**  
Vedoucí podpory nákupu

4 roky  
s námi

„Baví ma byť súčasťou celku a svojou prácou prispievať k správne fungovaniu nielen obchodného oddelenia. Vidieť a nachádzať spojitosť, byť v kontakte s ľuďmi. Pracovať v oblasti zameranej práve na tak podmanivý sortiment, akým je kozmetika a parfumy... To sú všetko atribúty, ktoré ma robia spokojnou tam, kde som.“



### Přidejte se k nám



#### Perspektivní zaměstnání

Pracujte u leadera na trhu, jsme stabilní společnost s mezinárodním růstem o desítky procent.



#### Táhneme za jeden provaz

Přemýšlíme, tvoříme, budujeme a práce se nebojíme. Víme, že společně jsme silnější.



#### Buďte u toho

I vy můžete přispět! Zažijte spolu s námi úspěchy a radost z rostoucích projektů.



#### V práci jako doma

Kuchyňka, sprcha, společenské hry... na příjemném pracovním prostředí v našich kancelářích si jednoduše zvykáme.



#### Individuální přístup

Každý z nás je jiný. My to respektujeme. Nabízíme flexibilní pracovní dobu a možnost dělat to co Vás opravdu baví.



#### Zdravé pracovní prostředí

Podle odborné komise ČSRE patříme do TOP 3 nejdřívějších kanceláří v České republice.

[Prohlédněte si volné pozice](#)

### Nahlédněte k nám





<http://www.ikea.com>

Udělejte si víc místa na život

[NÁPĚDY](#)
[Novinky](#)
[Kuchyně a spotřebiče](#)
[Obývací pokoje](#)
[Ložnice](#)
[Dětská IKEA](#)
[Stolování](#)
[Vaření](#)
[IKEA BUSINESS](#)
[Všechny výrobky](#)

[TOTO JE IKEA: IKEA koncept](#)
[Demokratický design](#)
[Vyběr materiálů](#)
[O IKEA Group](#)
[Práce v IKEA Group](#)
[Lidé a planeta](#)
[Tiskové oddělení](#)

Obchodní domy  
Služby zákazníkům  
Dostupnost zboží

IKEA FAMILY  
Můj účet  
Nákupní seznam

PRÁCE V IKEA GROUP

**Ve znamení spolupráce**

**Většina lidí vidí výrobky IKEA.**

**My vidíme všechny ty inspirující osobnosti, které je umožnily.**



**Vy vidíte věci trochu jinak.**  
My také. V IKEA věříme v lidi. Za každým výrobkem se skrývají skromní, nadšené týmy, jímž vděčíme za existenci těchto výrobků. Pojte se s námi podívat na věci trochu jinak.

PRÁCE V IKEA: KULTURA A HODNOTY | DIVERZITA A INKLUZE  
ROZVOJ A MOŽNOSTI | PRACOVNÍŠTĚ A BENEFITY

KULTURA A HODNOTY

**Věříme, že každý jedinec může nabídnout něco hodnotného.**

Jme různorodá skupina realistických, přímých lidí, kteří žijí vnitřním vybavením domácnosti. Pocházíme z různých částí světa, ale všichni sdílíme stejnou inspirující vizi „vytvářet lepší každodenní život pro většinu lidí“. Uvědomujeme si, že tato vize je založená na humanistických hodnotách, které společně sdílíme. Tyto hodnoty řídí naši práci a jsou základem naší otevřené a čestné kultury. Vše se nese v duchu pospolitosti a nadšení. Pracujeme tvrdě, ale baví nás to. Neustále hledáme lidi, kteří naše pozitivní postoje a hodnoty sdílejí.

Nechte se inspirovat příběhy našich zaměstnanců  
projděte si nabídku volných míst



**Klíčové hodnoty IKEA**

Věříme, že každý jedinec může nabídnout něco hodnotného, a usilujeme o to, abychom si stejné hodnoty zachovali i při našem způsobu práce.

**Pospolitost**

Pospolitost je základem kultury IKEA. Jme silní, jen když si navzájem věříme, táhneme za jeden provaz a společně si užíváme i zábavu.

**Péče o lidi a planetu**

Chceme být silou, která uvede do pohybu pozitivní změny. Máme příležitost věci měnit významným a trvalým způsobem – pro naše dobro a dobro generací, které přijdou po nás.

**Efektivita nákladů**

Krásné a funkční vybavení domácnosti by mělo být dostupné většině lidí. Neustále se snažíme nacházet způsoby, jak z menšího množství surovin vyrobit více, aniž bychom ohrozili kvalitu výrobků. K tomu samému podněcujeme i ostatní.

**Jednoduchost**

Jednoduchost, věčnost a přímota jsou součástí našeho dědictví. Jde o to zůstat svými a blízko realitě. Jme neformální, pragmatičtí a našim největším nepřitelem je byrokracie.

**Tválně zlepšování**

Neustále se snažíme hledat nová a lepší způsoby. Vše, co děláme dnes, můžeme již zítra dělat lépe. Schopnost nacházet řešení téměř neřešitelných problémů je součástí našeho úspěchu a zdrojem inspirace při řešení nových výzev.

**Smysloplně odlišná**

IKEA není jako jiné společnosti a ani nechce být. Rádi používáme nekonvenční způsoby myšlení, experimentujeme, přemýšlíme o tom, zda stávající řešení nemůžeme dále vylepšit a odvažujeme se dělat chyby...a máme k tomu dobrý důvod.

**Přijímáme a delegujeme odpovědnost**

Jme přesvědčeni, že má smysl dávat lidem možnost rozhodovat se podle svého a nést odpovědnost. Přijímání i delegování odpovědnosti podporuje růst a rozvoj jednotlivců. Vzájemná důvěra, pozitivní přístup a plánování do budoucna jsou pak pro každého z nás stulmem přispět a podílet se na tomto rozvoji a růstu.

**Vedení příkladem**

Vedení není podle nás pozice ale činnost. Mnohem více než o zkušenosti a schopnosti nám jde u lidí o to, jaké hodnoty vyznávají. Hledáme lidi, kteří jsou ostatním příkladem a dokážou ze sebe (a pak i z ostatních) dostat to nejlepší.

Přečtěte si, jak Ingvar Kamprad popisuje hodnoty IKEA v Testamentu obchodníka s nábytkem (PDF).

**Většina lidí vidí prostě polštářek.**



**S radostí v práci plním přání mým kolegům, a zákazníkům.**

Jana Jakubcová  
Specialistka  
Servisní organizace IKEA

Přečtěte si celý příběh



**Libí se mi, že můžu vest obchodní dům k ziskovosti tak, abychom měli dostatek peněz na expanzi nebo na budoucí růst.**

Roman Geist  
Ředitel Obchodního domu Ikea Žilina

Přečtěte si celý příběh

**Inkluzivní pracoviště pro všechny**

V IKEA věříme v férové zacházení a rovné příležitosti bez ohledu na původ nebo individuální odlišnosti.

IKEA Group oslaví 17. května Mezinárodní den proti homofobii (IDAHOT - International Day Against Homophobia, Biphobia and Transphobia), aby se jasně postavila za práva leseb, gayů, bisexuálů, transgender a lidí všech sexuálních orientací i genderových identit (LGBT+).

V dokumentu o lidských právech a rovnosti IKEA Group Policy on Human Rights and Equality jsme se zavázali vytvořit kulturu, v níž jsou lidská práva a rovnost respektovány a podporovány a kde zaměstnanci nemají místo. Zásadové je o práva Komunity LGBT+ je prostě částí toho, kdo jsme.

Podporujeme všechny zaměstnance v tom, aby byli sami sebou, protože věříme, že optimální jednotlivci každého z nás se IKEA stává lepší.

**Od loňského roku** pracuje IKEA Group spolu s OSN na včeb první Výuce OSN pro podnikání, namířené proti diskriminaci lidí LGBT+. V lednu 2017 byl představen plán inkluze (IKEA Group LGBT+ Inclusion Plan), jehož cílem je vytvořit přine inkluzivní pracovní prostředí a přispět k pozitivní změně pro inkluzi LGBT+ ve všech oblastech našeho podnikání i ve společnosti obecně.

**V IKEA můžete být sami sebou!**



#committoequality



## Samostatné kariérní stránky

Jsou koncipovány podobně jako kariérní sekce, avšak kariérní stránky se zabývají pouze kariérou, kdežto sekce je jen jednou částí firemních webových stránek. Dobré kariérní stránky pomáhají budovat silné jméno společnosti a vrývají se do po(d)vědomí široké veřejnosti. Kromě toho umožňují získávat zájemce o zaměstnání i v momentech, kdy právě nikoho nehledáte. Nikdy nevíte, kdo může v síti uvíznout. Je zapotřebí neustále dávat na vědomí, že schopní uchazeči o práci, kteří jsou zaujatí cílem vaší firmy/organizace, jsou vždy vítáni a že mají možnost předvést, co dovedou. Když vás překvapí, vždycky existuje šance, že vymyslíte, jak to udělat, aby se stali posilou vašeho týmu. Na trhu jsou firmy, které mají tak silné renomé a firemní kulturu, že se lidé mohou přetrhnout, aby pracovali právě pro ně. Platí, že vždy můžete najít někoho lepšího, než nyní máte, ne?



### Ukázka kariérních www stránek

<http://www.karieraproveon.cz>

**PROVEON**  
CUSTOMER PROCESS EXCELLENCE

Domů Práce, brigáda Brno Práce, brigáda Olomouc **Kariéra** O nás Blog Kontakty

## Kariéra

### Práce v Proveonu

- Je dobře placená a fér**  
Záleží jen na Vás, kolik si měsíčně vyděláte.
- Není jen práce**  
Společně děláme aktivity i za dveřmi firmy a s kolegů se stávají přátelé.
- Je o lidech**  
Děláte pro lidi a s lidmi, kteří Vám pomohou na startu i během Vaší cesty.
- Je flexibilní**  
Domluvíte si směry podle potřeby tak, abyste stihali školu, měli čas na rodinu, nebo více volna.
- Dotá Vám sebevědomí**  
Praxe v komunikaci s lidmi Vás naučí lépe zvládat různé životní situace a budete si v nich jistější. Při rozhovorech lépe dokážete najít společnou řeč.
- Pomůže Vám do budoucna**  
Získáte zkušenosti a schopnosti se lépe prezentovat. Díky tomu nebudete mít problém uspět při ucházení se o práci.

### Jak probíhá nábor

- 1) Vyplníte formulář**
- 2) Probereme Vaše možnosti**
- 3) Osobní pohovor**
- 4) Projdete školením**
- 5) Hurá do práce**

### Ucházet se o místo

Práce/Brigáda Brno Práce/Brigáda Olomouc



Velkou sílu nesou příběhy. Čím autentičtější, tím lepší. Prezentujte na stránkách příběhy svých zaměstnanců. Nechte je říci příběh o tom, jak se dostali k vám do firmy. Čím vším museli projít a jakou měli radost, když se vše podařilo. Ať vypráví o svých začátcích, které nutně nemusely být lehké a o tom, kdy a jak se jim začalo dařit. Ať sdělí, co k firmě cítí, co jim firma dává a proč chtějí pracovat právě tady a ne někde jinde. Zde je důležité, aby obsah stránek velmi blízce oslovoval city. Aby i uvedené příběhy byly lidem blízké, aby se v nich shlédli. Čím více se v nich každý najde, tím je větší pravděpodobnost, že vaší společnost kontaktuje.

A nezůstávejte jen u psaného textu. Dnešní doba přeje audiovizuálním materiálům. Stránky budou vypadat velmi dobře, když na nich bude množství obrázků i videí. Nechte zájemce o zaměstnání nahlédnout na jejich budoucí pracoviště – udělejte například 360 stupňovou prohlídku firmy. Vytvořte záznamy, jak z pracovního, tak i mimopracovního života. Nechte na ostatní dýchnout atmosféru firmy.

## Video

Video může mít klidně následující podobu:



PŘÍKLAD

Před kamerou sedí mladý muž v drahém obleku a říká: „Dobrý den, jmenuji se Jan Novák a ještě před třemi lety jsem žil úplně jiný život. Popravdě jsem neměl příliš jasno v tom, co chci dělat, jediné, co jsem věděl je, že mě zajímala oblast obchodu. Zkoušel jsem se hlásit na různé obchodní pozice, ale všude v této oblasti požadovali prokazatelné obchodní úspěchy. Pak jsem však objevil inzerát nabízející práci ve firmě XY. Ani nevím proč, ale v něčem mi přišel jiný než ostatní inzeráty. Firma sice neobchodovala s produktem, který mě vyloženě zajímal, ale řekl jsem si, že odesláním životopisu a motivačního dopisu nic nezkažím. V ten moment jsem udělal jedno z nejdůležitějších rozhodnutí ve svém životě. Obchodní ředitel si mě brzy pozval na pohovor a i přes mou nezkušenost jsme se dohodli. Nebudu Vám nic nalhávat, začátek byl těžký. Tak těžký, že jsem měl často sto chutí se na to vykašlat. Prvních několik měsíců jsem si domů odnášel stejnou výplatu jako lépe placená uklízečka. Už jsem dokonce stál doma před zrcadlem a říkal si „Honzo, vykašli se na to, ty na to nemáš!“ Díky neochotě vzdát se a nutnosti se neustále vzdělávat se však brzy po tomto momentu vše zlomilo. V obchodech se mi začalo neuvěřitelně dařit, což mě velmi „nakoplo“ a brzy na to jsem získal možnost vést své vlastní oddělení. Teď vím, že mám vše pevně ve svých rukách, a když vytrvám, tak za dva roky si postavím dům bez nutnosti brát si hypotéku. Tato firma mi doopravdy změnila život. Pokud máte odvahu, může se to samé povést i Vám.“

Znovu musím upozornit, že toto také nemusí fungovat na všechny. Za svůj život jsem potkal mnoho lidí, kteří byli příliš upjatí a cokoliv, co v pracovním procesu zavánělo hrou, odsuzovali jako dětinské či neprofesionální. V takovém případě pomůže natočit video, které spíše než na prostředí a firemní kulturu bude zaměřené na projekt. Cílem je neprodávat lidem tolik pracovní prostředí, jako spíše to, co budou dělat a s kým to budou dělat, ať už se jedná o kolegy nebo manažera, který bude projekt řídit.



CVIČENÍ

*Zamyslete se a vytvořte podobu vlastní www kariérní sekce.  
K dispozici je vám celá následující dvoustrana.*

*Je jasné, že pokud se rozhodnete kariérní web vyrobit, budete jeho tvorbu konzultovat s lidmi, kteří podobné weby vytváří. Není však od věci mít již připravenou nějakou vlastní představu, co by se vám líbilo.*



 [Http://www.](http://www.)





## Obchodní vizitky

Informace o práci jsou umístěny na druhé straně vizitky. Posuďte sami, co máte na druhé straně vizitek? Ti kreativnější z vás tam budou mít nějaké logo, motto nebo obrázek. Většina společností tam však nemá nic. Je to nevyužitý prostor, který se však dostane k velkému množství lidí. Tím se stává velmi vhodným místem pro umístění inzerátu. Dostačující může být i věta: „Líbí se vám moje práce? Ozvěte se!“, „Zapůsobila jsem na vás? Chcete to také umět? Ozvěte se!“ Pokud to chcete mít opravdu zajímavé a zároveň se nechcete uskromňovat s informacemi, nechte tam natisknout QR kód\*, který bude odkazovat na kariérní sekci vašich stránek. Hezkou možností je také umístění vlastního motta, které inspiruje k dalšímu kontaktu a spolupráci a připojení odkazu na www stránky nebo příslušnou sociální síť.



\*QR kód je obdoba EAN kódu. Může obsahovat text, vizitku, emailovou adresu, www odkaz apod. Informaci v něm zapsanou lze přečíst smartphonem nebo tabletem s fotoaparátem.

VYSVĚTLENÍ



*Popřemýšlejte, jakou informaci byste na zadní stranu vizitky umístili vy a následně navrhnete zadní stranu vizitky. Níže máte 2 „vizitky“, zkuste vytvořit více variant.*

CVIČENÍ

---

---

---

---

---

---

---





## Kariérní vizitky

Jsou přímo určené pro hledání nových pracovníků. Smyslem kariérních vizitek je zcela nepokrytě ukázat osobnost toho, kdo je rozdává. Jejich vzhled a obsah vychází právě z toho, jaký je člověk, který k sobě nyní hledá do týmu nové členy. Vizitky zrcadlí jeho osobnost, jeho preference, motivy, cíle a to, kam směřuje. Tyto vizitky poté rozdává lidem, kteří jej nějak zaujali a kteří jsou mu v mnoha ohledech podobní. Tím pádem vzniká vysoká pravděpodobnost, že si budou rozumět. Vizitka musí být tak zajímavá, aby vynikla mezi ostatními.



PŘÍKLAD

### Ukázky kariérních vizitek

Tyto kariérní vizitky vytvářela společnost Institute of Applied Psychology pro své klienty.





PŘÍKLAD

### Použití kariérní vizitky

Stojíte u kasy, před vámi jsou dva lidé, jeden člověk začne řvát na pokladní a celá situace je vyhocená... v té chvíli ten druhý člověk, co stojí vzadu, k nim přistoupí a celou situaci vyřeší; bez řvaní, svým taktem, šarmem, že se všichni celé situaci ještě zasmějí... v tu chvíli přijdete vy a dáte mu kariérní vizitku. Můžete říci: „Fakt se mi líbilo, jak jste tuto situaci vyřešil, zajímáte mě.“ Případně „Myslím si, že to, v čem jsou lidé skutečně dobří, by neměli dělat zadarmo.“

### Použití kariérní vizitky II

V případě, že hledáte někoho výkonnostně zaměřeného, např. obchodníka. Vyhlídněte si člověka, který je úspěšný, má drahý oblek, auto atd. Zastavte ho a řekněte: „Pane, vidím, že jste velmi schopný, chtěl byste místo BMW do roka jezdit v Bentley? Ozvěte se!“ Pozor však na to, pokud sami v Bentley nejezdíte! :-)

### Použití kariérní vizitky III

Hledáte například ilustrátora nebo grafika. Jednoho dne sedíte v restauraci a všimnete si, že člověk u vedlejšího stolku si krátí čekání na druhého tím, že kreslí zajímavé obrázky na papírový ubrousek. V tu chvíli už u něj stojíte s vizitkou v ruce a můžete říct třeba: „Líbí se mi, jak kreslíte. Až si tím budete chtít vydělávat, ozvěte se!“

Ideální čas pro předání vizitky je, když se vám jednak opravdu líbí něco na člověku, kterému ji chcete dát a dále je tomu kontext situace nakloněn. Vy, tím, že se odvoláte právě na tu onu věc, která vás zaujala, máte šanci daného člověka zaujmout a svým způsobem ho i pozitivně šokovat. Zároveň dáváte najevo, že této časově omezené možnosti může využít jen s vámi. Proto by se měl rozhodně ozvat, co říkáte?



CVIČENÍ

*Popřemýšlejte, jak byste sestavili svoji vlastní kariérní vizitku a navrhnete ji. Co vás vystihuje?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jaký by měl být člověk, kterému chcete vizitku dát?*

---

---

---

---

---

---

---

---

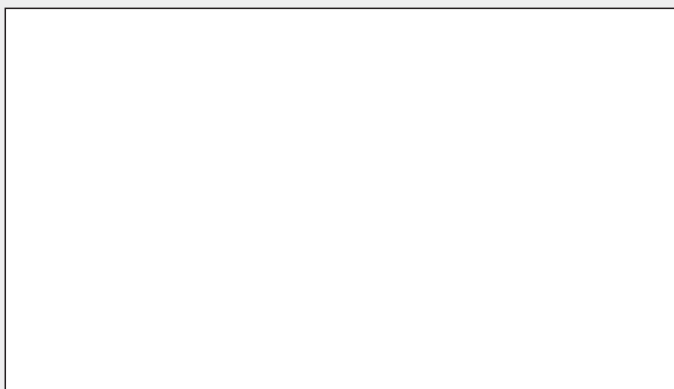
---

---



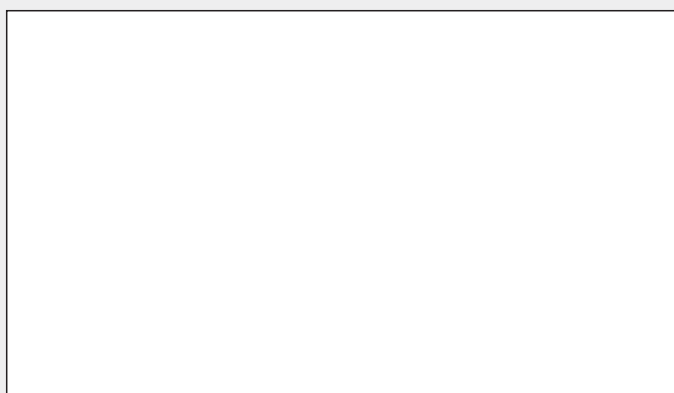
CVIČENÍ

Sestavte svoji vizitku.



↳ Přední strana

Zadní strana ↳



Rozdávají vaše společnosti letáky? Znovu, druhá strana letáku je většinou zbytečně nevyužitý prostor. Umístěte tam inzerát dle svého uvážení.

Umožňuje činnost vašich firem trochu extravagance? Krátká sdělení o hledání zaměstnanců je možné natisknout na samolepky. Případně, nějaké uchazeče a návštěvníky stránek můžete získat i tím, že zaplatíte sprejerům, ať je nastříkají na nějaká povolená místa.

Všechny tyto nápady jsou velmi účinné, ať už je používáte synergicky či jednotlivě. Výhodou také je, že nestojí mnoho peněz. **Velké výsledky je však možné očekávat jen v případě, že se nad každým takovým krokem zamyslíte a skutečně si dáte práci s tím, vymyslet něco neobvyklého, co opravdu zaujme.**

Na druhé straně to je právě to, co dělá personální výběrovou činnost zajímavým profesním odvětvím. Kdykoliv sklouznete do běžné šedi, ve které se pohybují všichni ostatní, budete mít problém s nalézáním opravdu schopných pracovníků a místo toho, abyste je „odháněli“, je budete muset lákat, přeplácet a našlapovat kolem nich po špičkách.



PŘÍKLAD

**Další nápady na umístění sdělení, že někoho hledáte**

- ↳ Nalepte na boky auta magnetické cedule nesoucí odkaz kariérních stránek
- ↳ Stejnou informaci může nést např. cedulka na dveřích vaší kanceláře, dopisní obálka či podpis v e-mailu.
- ↳ Odmítáte zvonící telefon pomocí sms? Najděte si chvílku a změňte přednastavený text. Kohokoliv nyní můžete odmítnout třeba sms zprávou se zněním „Jsem na jednání, zavolám později. Zkraťte si čekání na [www.odkazvasistranky.cz](http://www.odkazvasistranky.cz)“

## Sociální sítě

Máte firemní stránky na LinkedIn, Facebooku nebo Google+? Slouží jako další perfektní místo pro umístění grafické verze inzerce. Ještě přesvědčte své zaměstnance, ať inzerát sdílejí a vytvoříte si tím kanál, skrze který také mohou přijít další uchazeči. Pomocí sociálních sítí tak máte možnost rozšíření vašeho inzerátu velmi rychle mezi velké množství lidí. Dokonce se k tomu přidá řada komentářů právě stávajících pracovníků. Věřím, že budete překvapeni tím, že zjistíte, jak si vaši pracovníci váží práce pro vaši organizaci. A že se tím budou chlubit. A pokud ne, alespoň víte, na čem je zapotřebí uvnitř organizace ještě pracovat.

Zcela samostatnou kapitolou je profesní sociální síť LinkedIn, která lidi propojuje hlavně z odborného a pracovního hlediska. Pokud tam ještě nemáte vytvořený profil, tak to určitě udělejte. Skrze LinkedIn je možné nejen hledat zaměstnance, ale zároveň i řešit odborná témata a hledat potenciální zákazníky. Čím více se budete zapojovat do dění na síti LinkedIn, tím více lidí oslovíte a tím pádem i potenciálních uchazečů o zaměstnání. Mnoho lidí na této sociální síti také jasně deklaruje, že právě hledají zaměstnání, takže můžete oslovovat i ty.

Další výhodou hledání a oslovování zaměstnanců skrze LinkedIn je, že v rámci profilu každého člověka ihned vidíte, zda náhodou nemáte nějaké společné známé. To velmi usnadňuje získávání referencí, o čemž ještě bude řeč.

Jako poslední informaci uvádím, že na LinkedIn působí mnoho známých osobností, které lze sledovat, případně se můžete přidávat do skupin, které se zajímají o trendy v určitých oborech. LinkedIn tedy může sloužit jako velmi efektivní nástroj v mnoha pracovních oblastech.

### Ukázka zveřejnění grafické podoby inzerátu na Facebooku

The screenshot shows a Facebook post from the page 'Psychometrie'. The post content is as follows:

**Správce/kyně newsletter systému a sociálních sítí**

Chceš nastartovat svojí kariéru? Zajímáš se o moderní trendy, technologie a společnost? Jsi cílevědomý/á, rozhodný/á a kariéra je u tebe vždy na prvním místě před vším ostatním? Chceš ve své práci něčeho opravdu dosáhnout a jdeš si za tím? Máš na to!

**Zajímáš se o moderní trendy, technologie a společnost? Jsi cílevědomý/á, rozhodný/á a kariéra je u tebe vždy na prvním místě před vším ostatním? Chceš ve své práci něčeho opravdu dosáhnout a jdeš si za tím? Máš na to!**

**O co jde?**  
Správa a obsluha newsletter systému, komunikace s klienty, správa sociálních sítí, firmy a administrativní činnost

**Proč my?**  
Získáš práci v dynamické a dravé společnosti zabývající se komentáři využívám psychologie, kde se každý den naučíš něco nového, uplatníš nápady a máš možnost osobního rozvoje a dobrého ohodnocení v závislosti na odvedené práci.

**Co musíš mít?**  
Vš obojí sociologie nebo příbuzný, dobré komunikační schopnosti, vysokou cílevědomost a orientaci na výkon, perfektní znalost fungování sociálních sítí a internetu, psaní všemi deseti, maximální časovou přizpůsobivost, být bez závazků.

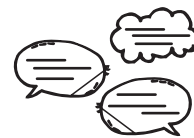
Posílejte je vhodná i pro nasazené absolventky. 12.12.2014

**kariéra - psychodiagnostika, on-line psychodiagnostika, hypnoza, psychodiagnostika Brno,...**

Už se mi to nelíbí · Přidat komentář · Sdílet 1 5

Kolik lidí vidělo tento příspěvek: 311 Propagovat příspěvek

Takto vypadá náhled inzerátu na firemním profilu. Po kliknutí se uživateli zobrazí celý obrázek inzerátu, popis a případné komentáře či „lajky“.



## Získávání pracovníků na doporučení

---

Získávání pracovníků na doporučení je jeden z nejčastěji využívaných směrů ve výběru lidí, zejména ve výkonnostních profesích. Je to v tomto ohledu velmi efektivní cesta, ale nesmí být na druhou stranu jediná. Přeneseně vzato, životního partnera byste si také jistě nevybírali jen na doporučení. Maximálně to využijete jako prostor po seznámení.

Největší svízelem je, že lidé, kteří vám pracovníka doporučují, si nejsou a ani nemůžou být úplně jisti tím, že vědí, koho přesně hledáte. Těžko na ně přenesete všechny požadavky tak, aby je doporučovaný člověk přesně splňoval. Doporučení je proto velmi silný a efektivní nástroj, je však potřeba k němu také přistupovat obezřetně a nepodcenit další kontrolní mechanismy.

### **⊕ Kladné stránky**

---

#### **Člověk na doporučení je již ověřený.**

Ten, kdo vám ho doporučuje, by vám nedoporučil někoho neschopného.

Nebudeme uvádět procenta, do jaké míry to platí, ale pokud jste již prošli publikací „Anatomie komunikace“, jistě si vzpomenete, že existuje mnoho chyb v rámci hodnocení, kterých se lidé mohou dopouštět. Lidé budou mít tendence být shovívaví ke svým přátelům a lidem, ke kterým mají vztah. Bohužel se nelze 100% spoléhat na to, že by čest doporučujícímu nedovolila udělat přešlap. Další věc je, že kamarádi nemusí nutně vědět, jaký je jejich známý z pracovního hlediska. Proto i doporučené lidi velmi pečlivě prověřte. Tím spíše, pokud za doporučení vyplácíte nějakou odměnu!

Dalším důležitým faktorem je také očekávání doporučujícího. Často se stává, že doporučující (samozřejmě v nejlepší víře) očekává, že se i vy budete domnívat, že daný člověk je pro pozici u vás ten nejvhodnější a že si ho tedy samozřejmě vyberete. Pokud se pak rozhodnete jinak, můžete se setkat se zklamáním a nebo dokonce přemlouváním doporučujícího. Je proto vhodné doporučení podporovat, ale přijímat je opatrně a s vhodným komentářem.

#### **Více dostupných informací o člověku.**

#### **Doporučený člověk jde od známého, nechce udělat chybu.**

Je zde vazba vyšší zodpovědnosti.

### **⊖ Záporné stránky**

---

#### **Nevíte, zda přesně odpovídá vaší představě toho, koho chcete.**

Často se stává, že je člověk doporučen na základě subjektivního dojmu.

Často se vyskytují „drby“, ovlivněné subjektivním hodnocením, tudíž nepodložené.

Berete známého od známého, takže jste **více tolerantní a méně kritičtí**.

Více než kde jinde je u tohoto typu pracovníků nutné pracovat s motivy v týmu. Tam, kde jste méně kritičtí a více tolerantní, je nutné u pracovníka prověřit vztah ke konkrétnímu motivu v týmu a firmě.





PŘÍKLAD

### Drby

Pan Kuba v mládí patřil do party, kde se hodně kouřila marihuana a on ji pěstoval. Kamarádi mu říkali Fidel, podle Kuby, toho ostrova. Jednou se všichni "totálně zhulili" a řekli si, že zavolají Fidelovi, aby přinesl nové zboží. Volali k němu domů, kde to zvedla jeho matka. Kamarád na druhém konci telefonu si v tu chvíli nemohl vzpomenout na jméno a tak řekl: „Dobrý den, je doma Fidel?“

Tato veselá historka se o p. Kubovi traduje dodnes pokaždé, když na něj přijde řeč. Všichni jej mají spojeného s tím, že pěstoval marihuanu a proto mu říkali Fidel. Ve skutečnosti na tom něco pravdy bylo, ale on sám moc marihuanu nekouřil, spíše ji pěstoval. Dnes tento člověk úspěšně pracuje v IT firmě, zatímco ostatní z té party, až na jednu výjimku, jsou nezaměstnaní.



PŘÍKLAD

### Větší míra tolerance

Pokud vám například váš známý doporučí jako asistentku vlastní neteř, budete k ní pravděpodobně více shovívaví a budete jí tolerovat i ty prohřešky, za které byste kohokoliv jiného již dávno vyhodili ve zkušební době.



CVIČENÍ

*Kdy vám naposledy byl doporučen někdo, s kým jste potom měli negativní zkušenost?*

---

---

---

---

---

*Jak to probíhalo? Jaké jste si z toho vzali ponaučení?*

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Kdy vám naposledy byl doporučen někdo, s kým jste potom měli pozitivní zkušenost?*

---

---

---

---

---

*Jak to probíhalo? Jaké jste si z toho vzali ponaučení?*

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Na kterou pozici si nyní dokážete představit, že budete vybírat pracovníka na doporučení?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Proč?*



CVIČENÍ

*Na kterou pozici byste nikdy pracovníka na doporučení nevybírali?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Proč?*



CVIČENÍ

*Kdy naposledy jste vy sami někoho úspěšně doporučili?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Na jakou pozici?*

*Kdy naposledy jste vy sami někoho neúspěšně doporučili?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Na jakou pozici? Proč se tak stalo?*







## Dílčí úkoly

Lovci lebek  
1. setkání



DÍLČÍ  
ÚKOL

### Spusťte hledání na doporučení

Zveřejněte do světa informaci, že hledáte někoho na doporučení. Použijte reálné pracovní místo, které skutečně nyní potřebujete obsadit.

Dávejte pozor, koho vám lidé na doporučení přivádí a co říkají. Nezapomeňte, že lidé jsou obvykle aktivnější při doporučování, když jim za přivedení pracovníka slíbíte odměnu, např. láhev vína či finanční bonus.

Od začátku do konce sepište vaši činnost a veškerá zjištění do podoby písemné eseje, kterou pošlete supervizorovi v příloze emailu.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

### Začněte hledání pracovníka na pozici, kterou nyní obsazujete

Nechte si zpracovat a vytisknout kariérní vizitku.

Rozdejte alespoň 10 kusů, popište, jak to probíhalo, při jaké příležitosti jste předali vizitku a zhodnoťte výsledek.

**Sepište na tuto pozici min. 2 odlišné inzeráty tak, aby bylo v každém zdůrazněno něco jiného. Inzeráty umístěte na co největší počet míst a sledujte, jací lidé se vám budou hlásit. Pro lepší kontrolu je možné každý inzerát odkazovat na jiný email.**

Před umístěním inzerátů je pošlete v příloze emailu ke kontrole supervizorovi spolu s vaším odhadem, jací lidé se na který konkrétní inzerát budou hlásit a v jakém počtu se budou hlásit. Na konci vyhodnoťte svoje očekávání. Pokud se očekávání splnilo, postupujte dále.

Pokud ne, zjistěte, proč se tak stalo, vyptejte si zpětnou vazbu od samotných uchazečů o práci a určete, co bude změnou, aby se opravdu hlásili ti lidé, které chcete.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

**Přineste si na příští setkání alespoň jeden životopis z právě probíhajícího výběrového řízení, který byste chtěli s lektorem konzultovat. Životopis bude využit v rámci tréninku.**

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

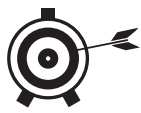
Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



# Lovci lebek

## 2. setkání

**V této části se naučíte,**  
jak se prokousat hromadou životopisů  
a vybrat z nich takové, abyste na pohovoru měli  
jen ty nejzajímavější uchazeče. Naučíte se číst v životopisu  
„mezi řádky“ a předem si připravit správné  
otázky na pohovor.

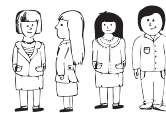


## Cíle tohoto setkání

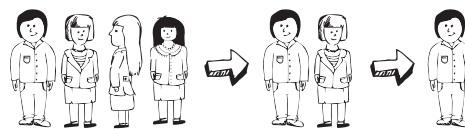
---



Tato část kurzu vás naučí, jak se vyznat v životopisech. Jak je číst, na co se zaměřit více a na co méně. Dále jak číst motivační dopisy a jak nakládat s uchazeči, kteří nepošlou všechno, co jste požadovali.



# Harmonogram výběrového řízení



Před zahájením výběrového řízení je nutné si celý proces naplánovat. Na začátku si musíte uvědomit postup, který zahrnuje personální anamnézu\*. Ujasněte si, kdy se vypíše inzerát, kolik času máte na analýzu životopisů, kdy se uskuteční následný pohovor a zjištění referencí (tedy čas na první kolo výběru, na druhé a popřípadě na ostatní výběrová kola).



VYSVĚTLENÍ

\***Personální anamnéza** se skládá z analýzy životopisu, motivačního dopisu, výpis z trestního rejstříku, kopie dokladu o dosaženém vzdělání, referencí, psychologických testů a různých dalších potřebných osvědčení.

## Výběrový poměr počtu uchazečů

Množství přihlášených uchazečů o práci se odvíjí nejen od atraktivity poptávané pracovní pozice a od míry zaujetí uveřejněným inzerátem, ale také od skutečně dostupného množství pracovníků, kteří na trhu práce existují.

Uveřejníte-li inzerát na asistentskou pozici, kde nejsou příliš náročné požadavky, očekávejte během několika dnů nával desítek až stovek uchazečů. Na druhé straně, chcete-li ve firmě zámečníka s praxí, budete rádi i za několik málo uchazečů. Rozhodně nespekulujeme o tom, jak je náročné obsazování té které pracovní pozice, protože to vyplývá z jejího charakteru. Čím méně dostupných pracovníků existuje na trhu práce, tím více kreativnější musíte být při jejich oslovování a vyhledávání. Někdy je zapotřebí si budoucí pracovníky vychovávat již při jejich „vzniku“, tedy při studiu v tzv. trainee či junior programech.

Počet uchazečů a míra opravdovosti jejich zájmu o pozici se výrazně mění se změnami na pracovním trhu. V současné době (2018), kdy je nízká míra nezaměstnanosti, je počet uchazečů výrazně nižší. Současně se také mnohem častěji vyskytuje situace, kdy se uchazeči chodí jen zeptat a zjistit více informací o dané pozici, aby ji mohli porovnat se svou stávající pozicí (nastavení „kdyby snad tato práce byla výrazně lepší“). Míra opravdovosti jejich zájmu o práci u vás je často nižší. O to důležitější je dobrý výběr z vaší strany.



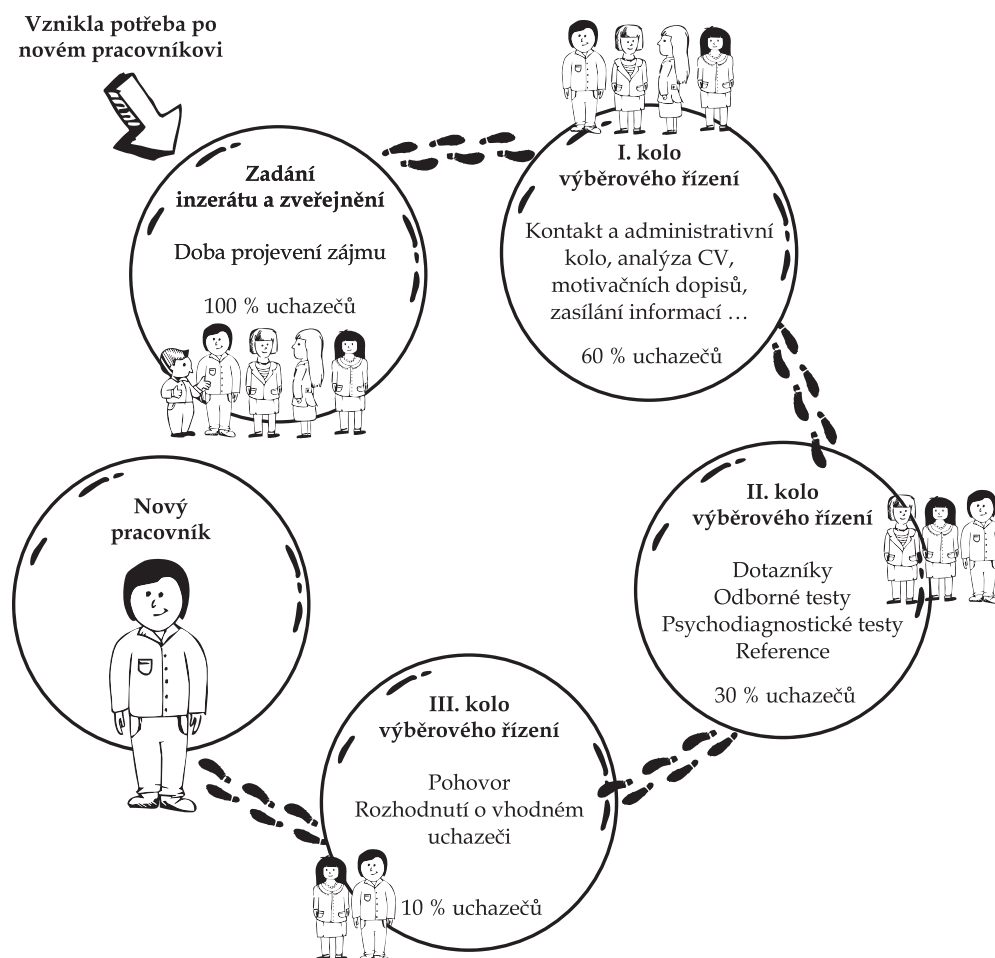
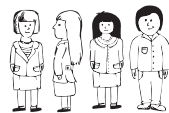
PŘÍKLAD

### Trainee program

Například Škoda auto nabízí trainee program pro absolventy technického nebo ekonomického oboru VŠ. Trainee v oblasti výroby vozů pozná veškeré činnosti spojené s výrobou vozu, od plánování až po finální výrobu a logistiku, podílí se na zajišťování rozboru analýz, navrhování opatření v oblasti montáže, svařovny a logistiky, kontrole výrobního procesu, sledování kvality vyráběných vozů a přípravě podkladů atp. V rámci programu má možnost absolvovat zahraniční stáž, čerpat zaměstnanecké benefity a po úspěšném absolvování programu je mu nabídnuta pracovní pozice.

## Ukázka harmonogramu

Časový harmonogram závisí na pracovní pozici. Jiné časové rozpětí budete mít pro výběr např. uklízečky a jiné při výběru manažera. Pro přehledný postup uvádíme ukázkou, jak je možné rozdělit výběrové řízení.



Zde je vidět, že s postupně pokračujícím výběrovým řízením ubývá uchazečů o práci. Logicky. Existuje však ještě jeden způsob, který akceleroje efektivitu výběrového řízení. Vyplatí se jej použít právě u obsazování velmi poptávaných pracovních pozic. Spočívá v tom, že uchazečům, ať již v prvním nebo druhém kole, rozešlete nějaký základní screeningový dotazník, jehož vyplnění uchazeči nezabere více než pár minut. Jednak ten dotazník musí být v ideálním případě automaticky hodnocený počítačem, aby vám to nezabralo žádný čas a měli jste k dispozici konkrétní a jednoduše přehledné výsledky, které už samy o sobě o uchazeči prozradí poměrně dost informací. Někdy bývá dotazník či některá z forem osobnostního testu již součástí prvního kola pohovorů. Zde se však připravíte o efekt překážky, který popisujeme na následujících řádcích.

Hlavním motivem použití dotazníku je, že se jedná o jednoduchou překážku, kterou musí uchazeči o práci překonat. Vše je možné zajistit elektronickou formou a uchazeči jsou obeznámeni emailem. Jako mávnutím kouzelného proutku se vám vyčistí množství uchazečů, kteří nejsou ochotni podniknout jakýkoliv složitější krok, aby se u vás o práci ucházeli. Pravděpodobně by ani nepřišli na pohovor, neomluvili by se a poté by ani nebrali telefon. A proč reagovali na váš inzerát? Možná z dlouhé chvíle, kterou mají v současném zaměstnání a tak to zkusí s vírou, že jim někdo nabídne balík peněz a ještě lepší pracovní náplň (=nic nedělání) než mají nyní. Ti, kteří zůstanou, jsou nejenom prověřeni, ale již prokázali, že o práci mají zájem a jsou ochotni vyvinout aktivitu, aby jí získali. Navíc už o nich víte mnohem více než uváděli v životopisu.

Je pochopitelné, že mnozí zaměstnavatelé mají obavy, že podobný postup odradí i kvalitní uchazeče. A to tím spíše, když se jich už tak hlásí málo. Ze zkušenosti vás můžeme ubezpečit, že kvalitních uchazečů, které něco takového odradí, je jen minimum. A i tak je otázka, zda byste s nimi byli spokojeni, jelikož je pravděpodobné, že se jedná o nekonformní, těžce říditelné jedince.





PŘÍKLAD

<b>OSOBNÍ ÚDAJE</b>		[redacted]	
		Brno- [redacted]	
		telefonní číslo: [redacted]	
		e-mail: [redacted]	
Pohlaví žena Datum narození [redacted] Národnost slovenská			
<b>ZAMĚSTNÁNÍ, O KTERÉ SE UCHÁZÍM</b>		Asistentka	
<b>PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI</b>			
		1994 - 2012 recepční fitness a wellness centra	
vedoucí provozní jednotky ve školství		1981 - 1990	
<b>VZDĚLÁNÍ, ODBORNÁ PŘÍPRAVA, KURZY</b>			
2009 - 2011		absolvent zájmově rozšiřujícího studia v oblasti systematické a klinické psychologie	
1981 - 1983			
nástavbové studium na vedoucí provozní jednotky			
1974- 1977		Učební obor kuchař-číšník	
<b>OSOBNÍ DOVEDNOSTI</b>			
jazyky dovednosti		Mateřský jazyk Další Organizační/manažerské Komunikační dovednosti	
		čeština ruština, němčina (pasivně)	
		bez certifikátu, vedení týmu 10 lidí, ve školství jako vedoucí provozní jednotky nadřízená 300 lidem, ...	
Počítačové dovednosti		základy	
Další dovednosti		učenílivá, zodpovědná, ...	
Řidičský průkaz		typu B - nejezdím	





TIP

### Čeho si všítat?

Hned na první pohled musíte vidět špatnou grafickou stránku životopisu. Celý dojem ze životopisu je velmi nepřehledný a díky tomu jsou i údaje velmi matoucí. Paní Malinová (údaje jsou samozřejmě vymyšlené) neměla očividně snahu. Buď ji nenapadlo někoho poprosit, aby ji s tím pomohl, když toho ona není sama schopná, nebo jí je to jedno. Tím nám vlastně poukazuje na fakt, že nepřístupuje k výběrovému řízení zodpovědně, svědomitě a pečlivě. Právě toto mohou být nejasnosti, na které je potřeba se doptat (pokud už se takového uchazeče z jakéhokoliv důvodu rozhodnete pozvat k pohovoru).

Dále je důležité se dívat na data, která uvádí. V životopisu má určité časové prodlevy, jak mezi vzděláním, tak i zaměstnáním. Na to je nutné znát odpověď, protože zjistíte, jestli bylo příčinou např. těhotenství, rodičovská dovolená, či se například soukromě vzdělávala. Zde hned cítíte, jakou mají různé odpovědi váhu. Když člověk odpoví, že byl ke vzdělávání donucen, nejspíš nebude ochoten dále se vzdělávat ani ve vaší firmě.

Podívejte se i na absolvované kurzy. Pokud si nejste jisti, co kurz znamená, kdo ho mohl vést a zda z něj má nějaký potvrzující certifikát, ptejte se.



POZNÁMKA

Ptejte se vždy otevřenými otázkami. Pro ujasnění uvádíme rozdíl, mezi otázkou otevřenou a uzavřenou:

**Otázka uzavřená** - odpověď na ni je pouze „ano“ nebo „ne“, bez dalšího vysvětlení.

⇒ *Myslíte si, že jste dobrý ve své práci?*

⇒ *Máte nějaké zkušenosti s obchodem?*

*Jak si můžete všimnout, uzavřenými otázkami se téměř nic nedozvíte a ještě uchazečům umožňujete mnohem jednodušeji podávat nepravdivé údaje. Pokud tyto otázky ještě budete podávat sugestivním způsobem (Takže v roce 1994 jste nastoupila jako recepční hotelu? Vidím, že tu píšete, že jste komunikativní, je to tak?), nedozvíte se o uchazeči už vůbec nic.*

**Otázka otevřená** - odpověď nutí k zamyšlení a podání více informací. Otevřené otázky jsou všechny, které začínají například slovem jak, proč, kdy, co, čím.

⇒ *Co by o vaší práci řekli kolegové?*

⇒ *Jaké máte zkušenosti s obchodem?*

Poměr otevřených a uzavřených otázek by měl být co nejvyšší ve prospěch otevřených otázek. Pokud se už rozhodnete pokládat uzavřené otázky, měly by být formulované tak, aby neumožňovaly mylnou interpretaci a měly by zaznít až na závěr pohovoru.



OTÁZKY

K

POHOVORU

⇒ Hmm... když se dívám na váš životopis, zajímalo by mě, jak jste ho vytvořila?

⇒ Čím jste se inspirovala?

⇒ Pomáhal vám s tím někdo?

*Těmito otázkami se ptáte na grafickou stránku, proč zvolila tento typ životopisu, co ji k tomu vedlo. Ještě si všimněte první otázky - naším tipem je, že by jí nepochopila. Dávat uchazeči otázky, které nechápe, je sice kontraproduktivní, na druhou stranu si však s jejich pomocí můžete ověřit vnímavost, asertivitu (když neví, tak se nestydí doptat) nebo hrubou úroveň intelektu (jazykových schopností, atp). Také jej tím dostanete pod tlak a máte zase další kritéria pro hodnocení.*



1994 - 2012	recepční fitness a wellness centra
-------------	------------------------------------

⇒ Jaká byla vaše náplň práce v posledním zaměstnání?

Ptáte se, abyste si ujasnili, co bylo náplní práce, protože to z životopisu není jasné. I u této otázky můžete sledovat reakci. Někteří lidé u podobného dotazu začnou dělat obličej, že to je snad přeci jasné - další data k hodnocení.

vedoucí provozní jednotky ve školství	
---------------------------------------	--

⇒ Kdo vám byl podřízený?

*Ujasníte si, kolik měla podřízených a koho měla na starosti.*

⇒ Co je to provozní jednotka ve školství?

*Pro odhadnutí schopností uchazeče je klíčové znát, čím se zabýval a co jeho práce obnášela.*

⇒ Jakým způsobem jste vedla podřízené?

*Zjistíte, jak s podřízenými jednala a jaký styl řízení preferovala.*

1994 - 2012	recepční fitness a wellness centra
1981 - 1990	
vedoucí provozní jednotky ve školství	

⇒ Co jste dělala od roku 2012?

*Proč životopis tímto rokem končí? Pracovala od té doby paní někde na černo nebo nepracovala vůbec?*

Ptát se na prázdná místa v životopise je velmi důležité, jelikož se o uchazečích můžete dozvědět zcela zásadní informace. Jednou jsme měli na pohovoru paní, která měla asi 5 let úplně prázdných. Když jsme se na to ptali, tak jsme zjistili, že se jednoho dne rozhodla, že již nechce pracovat, prodala dům po rodičích, ve kterém žila a daných 5 let si udělala dovolenou. No, jenže pak jí došly peníze a s nulovými pracovními návyky se zase snažila vrátit do pracovního procesu...

⇒ Z jakého důvodu zde máte pauzu mezi školou a prací (a také mezi první prací a druhou)?

*Vysvětlením získáte přehled o tom, jestli byla těhotná nebo jsou pauzy zapříčiněné tím, že nemohla najít jiné zaměstnání.*

2009 - 2011	absolvent zájmově rozšiřujícího studia v oblasti systematické a klinické psychologie
-------------	--

⇒ Proč jste se rozhodla absolvovat kurz psychologie?

*Zjistíte motivaci, co ji k tomu vedlo, proč se zajímá o psychologii.*

⇒ Co je to systematická psychologie?

⇒ Co vás na tom zaujalo?

⇒ Co jste se naučila?



⇒ Jaký průběh měl tento kurz?

*Těmito otázkami si potvrdíte kvalitu daného kurzu a blíže specifikujete předchozí otázku.*

⇒ Jaký byl výstup/ukončení tohoto kurzu?

⇒ Co vám to přineslo?

Klidně se ptejte jinak položenými větami na totéž. Znovu tím testujete schopnost porozumění uchazeče a zároveň snižujete pravděpodobnost, že neodhalíte nějakou lež.

Počítačové dovednosti

základy

⇒ Co si mám představit pod pojmem základní dovednosti s PC?

Vysvětlí, jak umí pracovat s počítačem. Případně se nebojte krátkým testem znalosti a dovednosti práce na PC a s konkrétními programy vyzkoušet. Vaše představa o mírně pokročilém uživateli se může výrazně lišit od představy uchazeče. Nepravdivé (i když třeba neúmyslně) hodnocení vlastních počítačových dovedností bývá častým jevem u velkého množství uchazečů.

Řidičský průkaz

typu B - nejezdím

⇒ Kdy jste řídila naposledy auto? Pokud bude potřeba, jste ochotná znovu začít?  
*Zjistíte, proč už neřídí, jaký k tomu má důvod.*

jazyky

dovednosti

Mateřský jazyk  
Organizační/manažerské  
Komunikační dovednosti

Další  
čeština

ruština, němčina (pasivně)

bez certifikátu, vedení týmu 10 lidí, ve školství  
jako vedoucí provozní jednotky nadřízená 300 lidem, ...

Další dovednosti

učenlivá, zodpovědná, ...

⇒ Co vás vede k tvrzení, že jste... ? Dejte nějaký příklad, který tuto vlastnost jasně dokáže.

Vzhledem k tomu, že psát do životopisu podobná souvětí a hesla je dnes zcela běžné, připravte se na to, že mnoho lidí tímto dotazem zaskočíte. Budou blekotat a budou dokola opakovat, že takoví prostě jsou. Případně vám podají tak nekvalitní odpovědi, že i bez jakéhokoliv odbornějšího vzdělání v psychologii, budete mít hned jasno.



PŘÍKLAD

1973, [redacted]

Brno

Ženatý 12 let, syn 10 let, dcera 6 let

Moje manželka pracuje v neziskové organizaci

Já pocházím z rodiny vývojového pracovníka a zubní lékařky – mám jednoho mladšího sourozence

---

Mám rád techniku a technologii jako takovou, miluji hi-end elektroniku, design, poslouchám techno, trance a klasickou hudbu, rád si přečtu sci-fi / fantasy, mám rád sport, ale na prvním místě mám svoji rodinu.

#### Vzdělání

Studium na ekologickém Gymnáziu - zakončeno maturitou 1994 - 1997

Studium na VŠ – studium zanechal ve 3. ročníku 1998-2001

Řidičský průkaz B – velmi aktivní řidič

Anglický jazyk aktivně, německy, rusky a polsky pasivně

PC – Office + grafické programy Adobe, Corell, Gimp

#### Praxe

1 rok provozní restaurace [redacted] 1999-2000

2 roky provozní baru casina 2000-2002

3 roky v reklamní agentuře jako asistent ředitele / šéf grafického studia 2002-2005

10 let key account/PR/HR manažer, tvůrce kampaní a grafiky, [redacted] – 2006-2016

Sabatikl 2017.

#### Vlastnosti

Mám velmi dobré schopnosti improvizace, umím skvěle komunikovat s lidmi jak na úrovni interního týmu, tak na úrovni jednání s klientem. Jsem všestranný, týmový hráč. Mám velké zkušenosti s přípravou a realizací školení a vzdělávacích seminářů. Jsem samostatný – zvyklý řešit nevěstné situace, umím na sebe převzít zodpovědnost.

Jsem absolutně nekonfliktní, i ve složitých a stresových situacích jednám racionálně s ohledem na požadovaný výsledek – stejně jako v rodině trvám na kvalitě a nejvyšší možné úrovni morálních zásad.

Mojí prioritou je vždy prospěch společnosti, pro kterou pracuji, jelikož si velmi dobře uvědomuji, že její prosperita se odráží na prosperitě mé. Jsem loajální a uznávám autoritu.

Od práce očekávám možnost využití mých zkušeností, získání zkušeností nových, osobní uspokojení překonáváním nových výzev, naplnění potřeby být aktivní.

Znám hodnotu svých schopností, a proto hledám práci ve společnosti, která je bude umět využít a ohodnotit.

Děkuji za umožnění ucházet se o spolupráci s vaší společností



TIP

### Čeho si všimát?

Zde grafika také není uchazečovou silnou stránkou, a to i přesto, že pracoval jako šéf grafického studia tři roky a 10 let ve firmě, kde se designem také okrajově zabýval. Nepřehlednost zde způsobují data, která dal až na konec vět a chronologicky je postavil obráceně (jako první jsou vždy nejčerstvější data práce či vzdělání).

Absurditou v tomto životopise je uvádění okolností či věcí, které ve strukturovaném životopise nemají, co dělat. Zde se podívejte na část:

Moje manželka pracuje v neziskové organizaci  
Já pocházím z rodiny vývojového pracovníka a zubní lékařky – mám jednoho mladšího sourozence

---



Také koníčky nebo záliby by měly být napsané až na konci. Uchazečovým cílem bylo možná nějaké ozvláštnění životopisu, ale moc se mu to nepodařilo. Respektive, životopis je díky tomu zajímavý jako příklad, jak se to nemá dělat a právě proto to uchazeči kladné body nepřineslo. Na konci se opět rozepisuje o sobě, jaký je skvělý apod., to vše patří spíše do motivačního dopisu. Všimněte si, že když bychom odstranili všechny jeho „nepatřičné“ poznámky o rodině nebo o jeho vlastnostech, nezbylo by nám ze životopisu skoro nic. Nemá žádné další rozšiřující vzdělání (kurzy či školení), to může naznačovat neochotu se učit něco nového. Anebo ještě hůř, že to uchazeč nepovažuje za důležité, jelikož už stejně všechno ví.

Samozřejmě je nutno tuto oblast konfrontovat u pohovoru, v případě, že se rozhodnete si jej pozvat. Je klidně možné, že si jen neuvědomil, že je vhodné je do životopisu uvést.

Mohli byste u něj vyzkoušet jeho „improvizaci“, zadejte mu například, ať zkusí přesvědčit asistentku, ať pracuje pro něj nebo něco podobně „ujetého“ a hned uvidíte, jestli je jeho neobvyklá schopnost improvizace pravda nebo pouhé přání.



#### CVIČENÍ

Vymyslete konfliktní situaci (případně nepříjemnou situaci vyžadující improvizaci), kterou by musel uchazeč na pohovoru vyřešit.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Nemusí se nutně jednat o situaci, kterou by musel uchazeč řešit přímo s vámi v rámci pohovoru. Klidně mu můžete zadat modelový příklad ze své praxe, kde byste přímo viděli, jak uchazeč přemýšlí. Sám mám připravený seznam obzvláště vypečených situací, které jsem musel řešit se svými podřízenými a rád je u pohovoru zadávám jako malou zkoušku.



#### OTÁZKY K POHOVORU

Studium na VŠ – studium zanechal ve 3. ročníku 1998-2001

- ⇒ Proč jste zanechal studia ve 3. ročníku?  
*Vysvětlí důvod ukončení.*

3 roky v reklamní agentuře jako asistent ředitele / šéf grafického studia 2002-2005

- ⇒ Jaká byla vaše pracovní náplň v reklamní agentuře?  
*V životopise je nejasná náplň jeho práce, např. jestli byl šéf nebo asistent.*
- ⇒ Jak byste hodnotil svůj životopis očima designéra?  
*Dotaz na grafickou podobu životopisu. Zároveň dáváte uchazeči zpětnou vazbu o nepřiléhavosti informací.*

2 roky provozní baru casina 2000-2002

⇒ Jaká byla vaše role v pracovním kolektivu?

10 let key account/PR/HR manažer, tvůrce kampaní a grafiky, ~~XXXXXXXXXX~~ – 2006-2016

- ⇒ Co bylo náplní Vaší práce?
- ⇒ Kolik lidí jste vedl?
- ⇒ Jaké jste měl výsledky?
- ⇒ Kdo hodnotil Vás a Vaše výsledky?
- ⇒ Podle jakých kritérií?
- ⇒ Co jste se na dané pozici naučil?
- ⇒ Co z předchozí pozice uplatníte u nás?
- ⇒ Co Vás vedlo k odchodu?

Já pocházím z rodiny vývojového pracovníka a zubní lékařky – mám jednoho mladšího sourozence

- ⇒ Proč uvádíte fakt, že jste z rodiny programátora a zdravotní sestry?  
*Zjistíte jeho důvod ozoláštění životopisu. V životopise uvádí obecné pojmy, které nemusí být vždy pravdivé, proto se na každý obecný výrok ptejte, abyste si potvrdili jeho zkušenost a praxi:*

Mám velké zkušenosti s přípravou a realizací školení a vzdělávacích seminářů.

- ⇒ Jaká školení jste realizoval? Proč právě tato? Jaké jste zaznamenal výsledky?

...trvám na kvalitě a nejvyšší možné úrovni morálních zásad.

- ⇒ Co si představujete pod nejvyšší možnou úrovní morálních zásad?
- ⇒ Co by se muselo stát, abyste je porušil?

Jsem absolutně nekonfliktní, i ve složitých a stresových situacích jednám racionálně

- ⇒ Jak jste řešil poslední konflikt?
- ⇒ Kdy k tomu došlo?
- ⇒ Proč si myslíte, že bezkonfliktnost je vždy to nejlepší řešení?  
*(Pozor, zde již sugeruji něco, co uchazeč neřekl, ale hodně se dozvím a znovu jej dostávám pod tlak - uchazeč z položené otázky získává dojem, že s jeho výrokem nesouhlasím.)*





PŘÍKLAD

## ŽIVOTOPIS

Jméno a příjmení: **MARTINA KOPROVÁ**  
Datum narození: 1984  
Kontaktní e-mail: **MARTINA@email.cz**

### Dosažené vzdělání:

- Střední odborné učiliště v **KOPROVĚ**
- výuční list
- vyučen v oboru kuchař/ číšník
- Barmanský kurz

### Praxe:

- Hotel **KOPROVĚ** - číšník v hotelové restauraci
- Restaurace **KOPROVĚ** - číšník, obsluha rautů, svateb, práce za barem
- Občerstvení **KOPROVĚ**

### Cizí jazyky:

Anglický jazyk- pasivně

### Doplňující informace:

- práce na PC (Word)
- řidičský průkaz - aktivní řidič
- prodejní dovednosti
- příprava jídel

Mezi mé další kladné vlastnosti patří mé dobré společenské vystupování, komunikativní povaha. Ve volném čase se věnuji vaření, cyklistice a sportu.



TIP

### Čeho si všímáme?

Zde si všimněte, že uchazeč neuvedl žádná data. Tudíž nevíme, kdy dosáhl požadovaného vzdělání, kdy začal pracovat, jestli se objevily nějaké pauzy mezi zaměstnáním či vzděláním. Rozhodně to není v pořádku, buď nám tím něco zatajuje, není pečlivý v práci nebo ho ani nenapadlo tato data uvést. Je nutné ho s tím konfrontovat (pokud obsazujete skutečně nenáročnou pozici nebo už jste tak zoufalí, že si uchazeče za každou cenu chcete pozvat).

Z celého životopisu si můžete všimnout jeho pasivity a strohosti. Nerozepisuje se ani náplň práce, zmínka cizího jazyku je jen takový doplněk, aby tam něco napsal. Doplnující informace, by měly „DOPLNIT“ životopis, ale i zde jsou nejasnosti, např. jaký má řidičský průkaz, jaké má prodejní vlastnosti, příprava jakých jídel. U pohovoru se musíme zaměřit na všechny tyto nejasnosti.



#### Dosažené vzdělání:

- Střední odborné učiliště v [blurred]
- výuční list
- vyučen v oboru kuchař/ číšník
- Barmanský kurz

#### Praxe:

- Hotel [blurred] - číšník v hotelové restauraci
- Restaurace [blurred] - číšník, obsluha rautů, svateb, práce za barem
- Občerstvení [blurred]

- ⇒ Proč jste neuvedl data u vzdělání a zaměstnání? Sdělte mi prosím časové údaje.  
*Zjistíte, od kdy do kdy pracoval, jeho pauzy v zaměstnání nebo ve studiu.*
- ⇒ Jaká náplň práce byla ve vašich zaměstnáních?
- ⇒ Za co jste měl zodpovědnost?
- ⇒ Co bylo skutečným výsledkem Vaší práce?
- ⇒ Jak jste byl hodnocen?
- ⇒ Proč jste si vybral právě tuto kariéru dráhu?

Přesný popis vám umožní představu, jaké má praktické zkušenosti. Počítejte s tím, že se budete muset doptávat víckrát. Uchazeči s podobným životopisem se snaží z nepříjemných otázek vykrucovat nebo je často vůbec nechápou.

#### Anglický jazyk- pasivně

- ⇒ Co si mám představit pod pojmem anglický jazyk pasivně? Budu na Vás nyní mluvit anglicky a Vy mi poté řeknete, co jste rozuměl.  
*Ujasněte si, co si pod tím „pasivně“ máte představit, někdo píše pasivně jen proto, aby uvedl do životopisu alespoň nějaký cizí jazyk.*

#### - prodejní dovednosti

- ⇒ Jaké máte prodejní dovednosti? Co jste komu prodával? Proč si myslíte, že jste dobrým prodejcem? Co nejdražšího jste kdy prodal? Jak se Vám to podařilo? Co vlastně chápete pod pojmem prodejní dovednosti? Jak se Vaše obchodní dovednosti projevovaly v předchozím zaměstnání (konkrétní data)?  
*Není jasné z CV, jaké dovednosti má na mysli, proto se ho na ně zeptejte. Já osobně tyto otázky považuji za velice chlubitivé, takže si zde neodpustím kvalitní grilování. Doporučuji dělat totéž.*



Vyzkoušejte si uchazeče přímo na pohovoru. Můžete například zinscenovat modelový telefonát, kde by měl získat schůzku nebo rovnou zahrát obchodní rozhovor. Z toho, jak bude uchazeč postupovat, si uděláte ten nejlepší obrázek, jaké obchodní dovednosti má.





### -příprava jídel

- ⇒ Co myslíte tím, že máte dovednost přípravy jídel?
- ⇒ Jak připravujete jídla?
- ⇒ Jaká jídla umíte připravit nejlépe?

Ptáte se, protože netušíte, jaké dovednosti přípravy jídel má. Klidně se ptejte i na věci, o kterých nic nevíte. Rozhovor se tak stane zajímavějším a i přes neznalost lze stále hodnotit kvalitu odpovědí a detekovat lži.

### řidičský průkaz - aktivní řidič

- ⇒ Co si mám představit pod pojmem aktivní řidič?  
*Zjistíte, jaký je řidič a hlavně ujasníte si jaký řidičský průkaz má..*

### práce na PC (Word)

- ⇒ K čemu využíváte PC (Word)?  
*Zde se ptejte na dovednosti práce na PC.*
- ⇒ Jak očíslováte stránky?  
*Dle obtížnosti zjistíte, co vše umí.*
- ⇒ Jak ukončíte odstavec?
- ⇒ Jak nastavíte záhlaví a zápatí stránky?
- ⇒ Jak nastavíte nečíslovaný titulní list?



CVIČENÍ

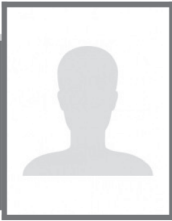
*Lektor si nyní vybere jednoho dobrovolníka, se kterým sehraje ukázkový pohovor. Nejprve bude uchazečem posluchač a bude odpovídat na lektorovy otázky.*

*Poté si lektor vybere někoho jiného a role se tentokrát otočí. Jako životopis použijte nějaký reálný životopis, který si přinesete z právě probíhajícího výběrového řízení. Je vysoce pravděpodobné, že pohovory děláte ve své praxi často, využijte však možnosti získat zpětnou vazbu ostatních a nebojte se to zkusit. Těchto tréninků nyní proběhne několik.*



CVIČENÍ

*Nyní si to zkusíte sami. Podívejte se na ukázky životopisů a všimněte si nejasností, hrubek a vůbec všeho, co vás tam zaujme a na co je potřeba se zeptat. Mějte na paměti, že potřebujete mít zcela jasno.*



Adresa:  
E-mail:  
Tel.: +420

Narozen:  
Rodinný stav: Svobodná  
Řidičský průkaz: B

## Pracovní zkušenosti

- 4/2008 - 8/2009      **pekařství**  
Prodavačka  
obsluha zákazníků
- 6/2010 - 9/2012      **Letní koupaliště**  
obsluha bufetu  
obsluha, provoz a administrativa bufetu
- 7/2013 - 8/2013      **Archeologie- vykopávky**  
výzkum v lokalitě - dokumentace, výkopy, kreslení atd.
- 6/2014 - 8/2014      **Archeologie- vykopávky**  
účast na výzkumu v - práce spojené s výzkumem, práce v terénu
- 2/2015 - 8/2016      **brigádník na záchranných výzkumech**  
účast na záchranných archeologických výzkumech: čištění ploch, výkop objektů,  
dokumentace a kreslení artefaktů a další práce spojené s výzkumem
- 10/2016 - stále trvá      **knihkupectví**  
Prodavačka (knihkupectví, beletrie)  
Práce v knihkupectví na pozici pokladní a v oddělení beletrie. Prodej knih, aktivní přístup k zákazníkovi, poskytování rad při výběru knih, vyhledávání nových titulů, objednávání zboží, dárkové balení knih, znalost programu Soumar

## Vzdělání

- 9/2009 - 6/2012      **Katolické gymnázium**  
Stav studia: Studium řádně ukončené  
Úroveň vzdělání: Maturita  
jazykové zaměření
- 9/2012 - 9/2016      **Stav studia: Studium řádně ukončené**  
Úroveň vzdělání: Vysokoškolské  
obor archeologie

## Jazyky

- Anglický      ★★★★★
- Německý      ★★★★★
- Latina      ★★★★★

## Dovednosti a znalosti

- uživatelská znalost PC, MS Office, internet      ★★★★★
- manuální práce, zručnost vlastnosti      ★★★★★
- zájmy      komunikativnost, zodpovědnost, aktivní přístup, zájem učit se novým věcem, samostatnost
- sport, historie, kultura, tvůrčí psaní, čtení knih (světová literatura, fantasy, detektivky, thrillery, horory, ženské romány)





Business consultant

Tel: (+420)

E-mail:

LinkedIn:

I have a strong internal locus of control, where I believe that with strong will and dedication the possibilities are endless. I have a high goal orientation where I know that only the results carry value and therefore count. I don't have a family nor am I planning one so I am determined to sacrifice what's necessary to reach success.

True professional

Best salesman in the company; Supreme customer orientation

All clients and former Boss are ready to give a reference!

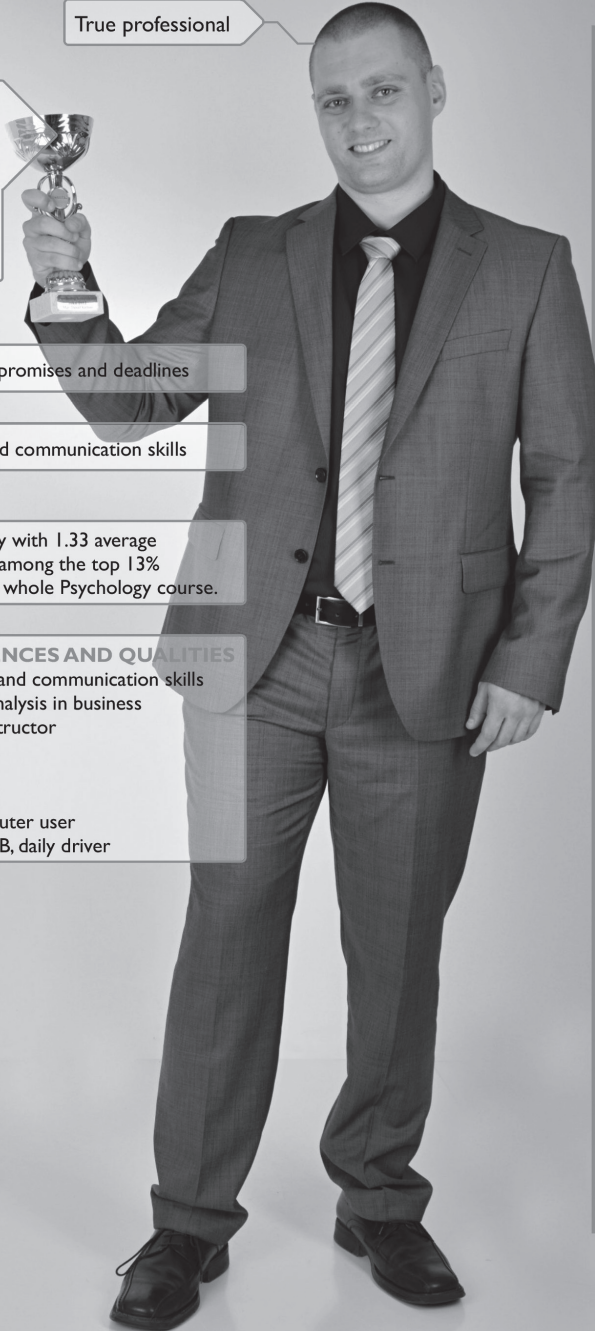
Reliable, keeps all promises and deadlines

Advanced sales and communication skills

Finished University with 1.33 average which placed him among the top 13% students from the whole Psychology course.

**KEY COMPETENCES AND QUALITIES**

- Advanced sales and communication skills
- Human factor analysis in business
- Experienced instructor
- Reliability
- Team player
- High endurance
- Advanced computer user
- Driver's license B, daily driver



**ACADEMIC ACHIEVEMENTS**

2005 - 2010

**TRAINING**

Various communication skills, sales skills, HR skills by

**CAREER HISTORY**

**PSYCHOLOGIST/CONSULTANT**

2011 - current day

**SHIFT MANAGER**

2010 - 2011

Before that I had a lot of student jobs, such as a cashier in a supermarket, administrative work, warehouse keeper, copywriter, computer games critic and I have been twice in the USA, where I once worked as a life guard and the second time as a cook.

**INTERESTS**

Psychology, communication and negotiation, internet phenomena, computer games, fitness





Vytvořeno na [www...](#)



Adresa: [redacted]  
E-mail: [redacted]  
Tel.: +420 [redacted]  
Narozen: [redacted]  
Rodinný stav: Svobodná

### Pracovní zkušenosti

12/2014 - 5/2015 [redacted]  
Telefonní operátor  
Telemarketing

5/2015 - 3/2016 [redacted]  
prodavač-pokladní  
Prodavač smíšeného zboží

4/2016 - stále trvá [redacted]  
Pracovník ostrahy  
Strážná na recepci

### Vzdělání

9/2009 - 5/2013 **Obchodní akademie,** [redacted]  
Stav studia: Studium řádně ukončené  
Úroveň vzdělání: Maturita  
Knihovnické informační systémy a služby

### Jazyky

Anglický ★★☆☆☆  
Německý ★★☆☆☆

### Dovednosti a znalosti

Práce na PC ★★★★★





Telefon: +420 [redacted]

Email: [redacted]

Adresa: [redacted]

### *Vzdělání*

---

2016 – 2017 Fakulta informatiky [redacted]

2008 – 2016 Gymnasium [redacted]

### *Pracovní zkušenosti*

---

2017 – 2017 [redacted] – obchodní činnost

2016 – 2017 [redacted] – montáže 3D tiskáren

2016 – 2017 [redacted] – pomocná obchodní činnost

2016 – 2016 [redacted] – montáže nábytku

2016 – 2016 Slaboproudé elektromontáže

2015 – 2016 [redacted] (telefonický kontakt)

2015 – 2015 [redacted] (prodej zájezdů)

2014 – 2014 pracovník na stavbě

2014 – 2014 [redacted] – manuální práce v kovárně

### *Školení a kurzy*

---

- Telefonický kontakt
- Prodejní dovednosti a komunikace se zákazníkem
- Manipulace – jak ji rozpoznat a využít
- Kurz bezpečné jízdy (škola smyku)

### *Zájmy*

---

Studium obchodních dovedností, technických a informačních technologií ve volném čase, a především sportovní zájmy.





### *Jazyky*

---

- Čeština – rodilý mluvčí
- Angličtina – B2
- Španělština – B1

### *Další dovednosti*

---

- Microsoft Office (Word, Excel, Outlook, PowerPoint)
- Zoner Photo Studio
- Programovací jazyky (Python, C)
- Řidičský průkaz sk. B – aktivní řidič



CVIČENÍ

*Podívejte se na ukázkou životopisu, udělejte jeho rozbor, čeho jste si všimli.*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Analyzujte životopis a napište, jak na vás daná osoba působí.*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Na co byste se uchazeče ptali u pohovoru?*

---

---

---

---

---

---

---

---



## EVROPSKÝ FORMULÁŘ ŽIVOTOPISU



### OSOBNÍ INFORMACE

Jméno  
Adresa  
Telefon  
E-mail  
Datum narození

[Redacted personal information]

### PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

Období (od – do), Firma  
Dosažená pozice  
Pracovní náplň a odpovědnost

**2005 – 2008,** [Redacted]  
Externí pracovník  
Tvorba java Appletů, webových stránek, systému pro archivaci dokumentů

Období (od – do), Firma  
Dosažená pozice  
Pracovní náplň a odpovědnost

**2005 – 2009,** [Redacted]  
Externí pracovník  
Java programátor webových aplikací

Období (od – do), Firma  
Dosažená pozice  
Pracovní náplň a odpovědnost

**2007 – 2007,** [Redacted]  
Externí pracovník  
Návrh systému pro správu automatického parkoviště

Období (od – do)  
Dosažená pozice  
Pracovní náplň a odpovědnost

**2009 – současnost,** [Redacted]  
akademický pracovník - asistent.  
Výuka předmětu zaměřených na programování, prezentace školy, organizace stud. Soutěží

Období (od – do)  
Dosažená pozice  
Pracovní náplň a odpovědnost

**2012 – 2013,** [Redacted]  
Nezávislý vývojář  
Analýza, návrh a implementace systému pro správu skladu.

Období (od – do)  
Dosažená pozice  
Pracovní náplň a odpovědnost

**2017 – současnost,** [Redacted]  
Lektor programování v jazyce Java, JEE, Spring  
Příprava a realizace školení

### VZDĚLÁNÍ A KURZY

Období (od – do), Škola  
Studium

**2002 – 2006,** [Redacted]  
fakulta informatiky: Teoretická informatika, Aplikovaná informatika  
přírodovědecká fakulta: Matematika

Období (od – do), Škola  
Studium  
Získaný titul

**2006 – 2009,** [Redacted]  
Bakalářský obor - Automatizace řízení a informatika  
bakalář

Období (od – do), Firma  
Název a náplň kurzu

**2007,** [Redacted]  
Systém architekt, kurz o návrhy architektury systémů

Období (od – do), Škola  
Certifikace

**2013 – současnost,** [Redacted]  
Získání certifikace Java Fundamentals for teacher a Java Programming for teacher



Navazující činnost	Organizace a vedení [redacted] pro studenty [redacted]
Období (od – do), Škola	2009 – 2015, [redacted]
Název a typ organizace poskytující vzdělání či kurzy	Inženýrský obor - Automatizace řízení a informatika
Disertační práce	Aplikace moderních metod pro identifikaci obrazových dat
Získaný titul	Ing. Ph.D.
<b>SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI</b>	
Mateřský jazyk	<b>čeština</b>
Anglický jazyk	aktivně
Německý jazyk	pasivně
Organizační schopnosti a dovednosti	Vedení studentských soutěží a práce při dnech otevřených, veletrzích a prezentaci [redacted] Výuková činnost v oblastech informačních technologií (programovací jazyky, teoretická informatika, vývoj software). Člen týmu snažícího se navazovat spolupráci s praxí. Při řešení projektů nejčastěji odpovídám za návrh architektury řešení, volbu technologií a implementaci.
Počítačové znalosti	Pokročilá znalost výpočetní techniky, programování software i hardware. Zájem o počítačové vidění a umělou inteligenci.
Řídičský průkaz(y)	B
<b>Doplňující informace</b>	Při svém působení na [redacted] univerzitě vyučuji: Základy objektového návrhu, Softwarové inženýrství I, Softwarové inženýrství II, Programovací jazyk Java, Java aplikace, Mobilní aplikace, Paralelní programování, Pokročilá uživatelská rozhraní, Teorie grafů. Podílím se na řešení projektů z oblasti informatiky: ArHell (systém pro doplněnou realitu), Inovační voucher Tomra (zpracování obrazu v automatech), Gisella (aplikace pro mobilní mapování)
<b>PŘÍLOHY</b>	
GRANTOVÉ PROJEKTY	<b>V roli spoluřešitele nebo řešitele jsem vystupoval v rámci skupiny [redacted] na těchto projektech:</b> [redacted] MP 4/2016 Řízení robotických soustav založené na strojovém vidění [redacted] MP 6/2015 Návrh a implementace inteligentního řízení robotických soustav IRP A 2015 Rozvoj laboratoří pro samostatnou tvůrčí činnost studentů a ak. pracovníků [redacted] IRP B 2015 Inovace technicky zaměřených oborů na [redacted] IRP 13.5/2014 Inovace technicky zaměřených předmětů, kat. Bb [redacted] MP 5/2014 Návrh a implementace algoritmů pro adaptivní řízení průmyslových robotů [redacted] MP 38/2014 Vývoj autonomních mobilních robotů [redacted] MP 5/2013 Dosažení efektivního využití manipulátoru zavedením systému dálkového ovládání FRVŠ – 2302/2012/A/a: Rozšíření laboratoře pro manipulační, regulační a řídicí techniku o technologické zázemí (1750 tis. Kč) FRVŠ – 3138/2011/A/a: Inovace laboratoře pro manipulační, regulační a řídicí techniku (1721 tis. Kč) FRVŠ – 1723/2010/A/a: Specializovaná učebna pro výuku automatizační, manipulační a programovatelné techniky (1695 tis. Kč) FRVŠ – 1749/2010/F1/b: Vytvoření obsahové náplně předmětu Manipulační technika (72 tis. Kč) Inovační voucher (2010) – Inovace automatu na vracení přepravky, [redacted] (50 tis. Kč)





Narozen: [redacted]  
Adresa: [redacted]  
Telefon: [redacted]  
Email: [redacted]  
Stav: Svobodný

#### Pracovní zkušenosti

2013 – 2014

Na pozici Prodejce  
Přímý prodej, příjem plateb na pokladně, doplňování a kontrola zboží.

2013-2013

Na pozici Řidič  
Přeprava zákazníků.

2012 – 2013

Na pozici Obchodní zástupce

2012 – 2013

Na pozici Řidič – kurýr  
Přeprava zásilek na pobočky.

2011 – 2012

Na pozici Vedoucí reprezentant  
Vedení malého týmu, školení nováčků, absolvování školení.

2010 – 2011

Na pozici Brigádník v pekárně  
Zodpovědnost za celou pekárnu

2009 – 2010

Na pozici Prodejce elektroniky přes portál  
Největší prodejce notebooků ve vánočním období.  
Dosažené vzdělání

2000 – 2008

S rozšířenou výukou matematiky a přírodovědných předmětů

2008 –

Ekonomika a podnikání

Jazykové znalosti  
Anglický (dobrá znalost)

Doplňující informace  
Řidičské oprávnění: B

Schopnosti: Velmi dobrá práce na počítači, schopnost rychle se učit novým věcem, samostatnost, spolehlivost, dobré komunikační a perfektní prodejní dovednosti.

Zájmy a koníčky: Tenis, fotbal, florbal.

Ostatní informace: Trestní bezúhonnost, nekuřák, přátelská, nekonfliktní povaha, zodpovědný, spolehlivý.





## Motivační dopis

Motivační dopis se stal nedílnou součástí dokumentů spojených s výběrem pracovníků. Přesto se v mé poradenské praxi často setkávám s tím, že se mě uchazeči o práci ptají, jaký má motivační dopis význam, co je vhodné do něj napsat a jak se celkově k jeho tvorbě postavit. Na rozdíl od většiny západních zemí si tento dokument a jeho tvorba mezi lidmi svoji pozici teprve buduje.

Jelikož na motivační dopis nahlížíte z pozice hodnotitele, v první řadě by měl zaujmout vás. Správně napsaný motivační dopis je sestavený na míru firmě, kam byl poslán a právě z něj musí být na sto honů cítit motivace ve vaší společnosti pracovat. V ideálním případě v něm uchazeč jasně dává najevo, proč si vybral právě vaši společnost, a jak chce být pro firmu přínosem. Čím konkrétnější informace v dopise uvádí, tím lépe, jelikož tím potvrzuje autentický zájem. Jen málokdo by si dal s dopisem takovou práci, když by to nemyslel vážně.

Precizně sepsaný motivační dopis by měl být samozřejmostí. Ale není. Tedy vězte, že i přesto, že jej budete v inzerátu výslovně požadovat, jen omezené procento z uchazečů vám jej pošle (procenta se mění podle prestiže pozice - u manažerských pozic můžete motivační dopis očekávat v mnohem větší míře i bez vyzvání). Dokonce když nebudete požadovat životopis, ale jen motivační dopis, stejně v mnoha případech dostanete životopis. Tím pádem by absence motivačního dopisu neměla být vyřazovacím kritériem, protože by se mohlo stát, že vám ve výběru téměř nikdo nezůstane. Ano, opravdu. Dokonce i skutečně schopní uchazeči vám motivační dopis hned v prvním kole poslat nemusí. Ale po upozornění jej určitě dodají. Ptáte se jich, proč nedodali motivační dopis? Odpovědi jsou z hlediska významnosti dvě:

- a) „Nepřečetl/a jsem si vaše požadavky úplně přesně (důvody jsou různé) a tak nějak ze zvyku jsem odeslal/a jen životopis.“
- b) „Myslel/a jsem, že bude stačit životopis.“

Zkuste tuto otázku položit uchazečům vy sami. Ověřte si, že to tak opravdu je.

Pokud si je pak pozvete, rozhodně tento počáteční prohřešek oslovte a dostaňte uchazeče pod tlak. Nechcete přeci, aby i pracovní povinnosti plnil stejně nedostatečně, jako jednoduché zadání pro zaslání životopisu a motivačního dopisu.

### Ukázky motivačních dopisů

#### Motivační dopis

Z psychologie mám státnici a celoživotně mne zajímají psychologické reakce lidí. Ráda se naučím nové věci, hledám příležitosti a chci být mezi lidmi. XY

*Podívejte se na ukázkou motivačního dopisu, udělejte jeho rozbor, čeho jste si všimli.*

---

---

---

---

---



CVIČENÍ





*Analyzujte motivační dopis a napište, jak na vás daná osoba působí.*

---

---

---

---

---

Poznamenáváme, že motivační dopis byl psán pro společnost IAP, která se zabývá personálně-psychologickými službami pro firmy i státní instituce.



PŘÍKLAD

### Psychologie a já

Zrovna včera jsem se bavila se svou dcerou o tom, že nejatraktivnější předmět našeho studia a života je psychologie a práce s ní a lidmi. Probíraly jsme, jak mě mrzí, že nemohu již učit, protože jenom ve školství jsem mohla předávat jiným lidem své zkušenosti, učit se vzájemně komunikaci a mít prostě ten krásný pocit z toho, že můj život má smysl.

Před pár lety jsem ztratila práci ve školství, protože se potkalo více faktorů ve stejnou dobu – rozvod a odchod z města, kde jsem bydlela a pracovala, sloučení dvou škol a následné propouštění nadbytečných pedagogů, nutnost zvýšit výdělek a tím udržet dceru na studiích i bez pomoci exmanžela. To vše zapříčinilo, že jsem si dala odklon od práce, jež dokáže být pokaždé diametrálně jiná, i když je ve stejných mantinelech. Od práce, jež se stává naplněním a posláním, když se dělá srdcem.

Byla jsem nadšená, že se objevily zprávy v tisku a na internetu, že i mně se naskytuje možnost vrátit se do školství. Jenže když jsem si dnes začala obvolávat střední školy s domovy mládeže, čekala mě studená sprcha. Z největší pravděpodobností bych musela ještě splnit další podmínky – věk 60+ a doposud působit ve škole.

Jenže já jsem si naprogramovala, že do konce března, budu opět pracovat na pozici, kde se něco děje, kde mohu svým chováním, příkladem, vědomostmi působit na jiné a předávat tak pozitivní energii. K tomu budu mít nadstandardní plat, abych si splnila to, že i v našem městě se dá pracovat za velký peníz a smysluplně. Ten druhý bod mi pořád na klasické vychovatelství ba ani na učitelství neseděl.

Procházela jsem nabídky práce znova a znova a našla inzeráty Institute of Applied Psychology, s.r.o. To je bomba! To je snad zázrak, i když ty se dějí jen připraveným a vlastně jsem si přitáhla do života přesně to, co hledám. Mám přece praxi jak s učením, přednáškami a také s vedením obchodního týmu, objevování klientů a tvoření nabídky na míru. Poptávka se potkává s nabídkou. Nejraději bych našla u vás uplatnění ve spolupráci se školami a v oblasti testování dětí a mládeže, k čemuž mám nejbliže. Ale i firemní klientela a trénování dospělých je můj šálek kávy. Proto nemohu neodpovědět a nabídnout svůj um, své celistvé já, do služeb vaší společnosti. Nastoupit mohu okamžitě.



POZNÁMKA

Nakonec jsme této paní volali, že ji nemůžeme přijmout, protože není vystudovaná psycholožka. Paní nás poprosila, jestli bychom ji nevzali alespoň na pohovor, aby nám mohla dokázat, co v ní je. A pokud u pohovoru neuspěje, bude mít motivaci ke studiu psychologie



CVIČENÍ

*Podívejte se na ukázkou motivačního dopisu, udělejte jeho rozbor, čeho jste si všimli.*

---

---

---

---

*Analyzujte motivační dopis a napište, jak na vás daná osoba působí.*

---

---

---

---

---



PŘÍKLAD

Vážená paní ředitelko,  
na základě doporučení od mé sestry , která u Vás pracuje bych měla zájem o volnou pracovní pozici „Telefonní operátor“. S podobnou prací zatím zkušenosti nemám, ale ráda se učím novým věcem a byla bych ráda součástí Vašeho týmu. Zasílám Vám svůj životopis a více informací se o mé osobě můžete dozvědět při přijímacím pohovoru.  
S přáním hezkého zbytku večera,  
XY



CVIČENÍ

*Podívejte se na ukázkou motivačního dopisu, udělejte jeho rozbor, čeho jste si všimli.*

---

---

---

---

*Analyzujte motivační dopis a napište, jak na vás daná osoba působí.*

---

---

---

---

---



PŘÍKLAD

## Jan Novák – když chcete výsledky

Vážený pane řediteli, mám zájem o pozici vedoucího obchodního oddělení ve Vaší společnosti. O inzerované pozici jsem se dozvěděl díky Vašemu známému, panu Svobodovi, se kterým v současné době spolupracuji.

Mým původním plánem bylo se přestěhovat do Dubaje a pokračovat tam ve své kariéře obchodního konzultanta. Když mi však p. Svoboda popsal náplň práce obchodního ředitele ve Vaší společnosti, rozhodl jsem se přehodnotit, oslovit Vás, a zjistit, zda najdeme společnou řeč.

To, co mě k Vám v současné době láká nejvíce, je možnost obchodovat na světové úrovni s nejmodernějšími technologiemi a šance od začátku postavit na nohy nové obchodní oddělení.

Jsem zaměřen na růst a chci se neustále posouvat až k absolutní hranici svého potenciálu. Abych dosáhl úspěchu, jsem připraven přinášet mnohé oběti. Když jsem začínal pracovat ve společnosti Enterprises consulting, pracoval jsem 10-12 hodin denně, 6 dní v týdnu, jelikož mi bylo jasné, že to je jediná možnost, jak v daném odvětví prorazit a být lepší než ostatní. To se mi podařilo a dnes jsem ve společnosti nejúspěšnějším obchodníkem. Prorazil jsem tam, kde selhalo mnoho jiných, špičkových, obchodníků a dnes mám klientelu, která naší spolupráci označí za radostnou a hlavně vysoce přínosnou. Jelikož je lepší, když za mě budou mluvit činy, přikládám list s referencemi, kde se daných kontaktů nebojte zeptat na cokoliv. Aby byla jejich výpověď maximálně autentická, nikoho jsem neinformoval předem.

V tom, co jsem započal a popsal výše, jsem připraven pokračovat jako člen týmu společnosti Space & Tech, a.s.. Nemám a ani neplánuji rodinu. Nemám žádné závazky, což mi umožňuje být maximálně flexibilní – můžu pracovat kdykoliv a kdekoliv na světě. Většinu svého dětství jsem strávil v zahraničí, takže nejsem vázán k žádnému konkrétnímu místu a doma mohu být všude. Díky práci s klienty jsem se pak naučil, že to jediné, co má v businessu hodnotu, je konečný výsledek.

Chci docílit toho, aby každý, s kým jsem v rámci pracovního procesu přišel do styku, když uslyší mé jméno, tak aby měl dobrý pocit a věděl, že jsem v jeho životě sehrál důležitou roli. U lidí, se kterými jsem spolupracoval, se mi toto zatím vždy podařilo a chci to tak zachovat i nadále. Chci inspirovat své podřízené, nastartovat jejich kariéru a dovést je k těm nejlepším výsledkům.

Dosud jsem podřízené nevedl tak dlouho, abych se zde mohl honosit jejich výsledky. Když se však na mě zeptáte kohokoliv v rámci mého současného působíště, řekne Vám, že mi maximálně důvěruje a že jej těší, že se naše cesty alespoň na nějakou dobu spojily.

Za dobu působení ve společnosti Enterprises consulting jsem se naučil velmi dobře obchodovat, kde na této dovednosti chci maximálně pracovat i do budoucna. Obchod v současné době učím i své klienty, což znamená, že budu schopen tuto dovednost v nejvyšší kvalitě předávat i svým podřízeným.

Náš současný způsob obchodního jednání se vyhýbá přímému nátlaku a je postaven na psychologii a budování vztahu. Právě budování vztahu považuji za svojí silnou stránku. Díky tomu, že jsem školní docházku absolvoval v Kataru a později Libanonu, umím



anglicky na úrovni rodilého mluvčího a zároveň mám široký rozhled, díky čemuž jsem schopen u většiny lidí odhalit téma, díky kterému nalezneme vzájemné porozumění.

V současné společnosti jsem se zabýval následujícími oblastmi:

- Obchod
- HR konzultace
- Marketing
- Lektor
- Kouč a terapeut

Tyto oblasti mi umožnily si vytvořit vhled do fungování firem a rychle a jasně odhalit, co klient potřebuje. Jsem si jist, že mnohé z toho, co jsem se naučil, dovedu uplatnit u Vás.

Když jsem zmínil učení, to je něco, co považuji za nejlepší investici. Proto se vzdělávám i ve svém volném čase, kde si rád čtu nejrůznější formy rozvojově a manažersky orientované literatury. Dále mě baví sledovat přednášky na Ted.com a v tomto roce jsem získal titul MBA.

Nejsem zastánce učení se pro učení, čili od všeho, co se naučím, očekávám, že to budu schopen ihned použít v praxi. Od svého MBA studia jsem například očekával, že ještě více prohloubí mojí dovednost komunikovat s druhými lidmi a umožní mi stát se lepším vedoucím. Nyní po absolvování kurzu mohu říci, že jsem přesvědčen o tom, že se mé očekávání splnilo a schopnosti a dovednosti jsou lepší než kdykoliv předtím.

Jelikož jsem zatím mluvil pouze o práci, může se zdát, že nemám žádný volný čas. Po pravdě, moc mi ho nezbyvá. V rámci jakési duševní očisty a udržení kondice se však snažím alespoň několikrát do týdne navštěvovat posilovnu případně tréninky thajského boxu.

Budu rád, když se budeme moci více poznat na osobním pohovoru a věřím, že když se dohodneme, tak spolu jednou dokážeme velké věci.

Přeji Vám krásný den,

Jan Novák



CVIČENÍ

*Podívejte se na ukázkou motivačního dopisu, udělejte jeho rozbor, čeho jste si všimli.*

---

---

---

---

---

*Analyzujte motivační dopis a napište, jak na vás daná osoba působí.*

---

---

---

---







PŘÍKLAD

### Struktura rozhovoru

Kde rád/a trávíte dovolenou? (dotaz je pokládán uvolněně s úsměvem)

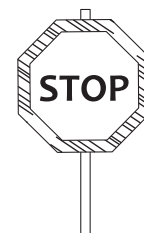
To je skvělé! Také mám rád moře. A proč zrovna tam?

Jaký oblíbený podnik rád/a navštěvujete? (dotaz je pokládán uvolněně s úsměvem)

Aha, zajímavé. Proč právě ten?

Osobně jsem zastáncem toho, že zaměstnavatel má plné právo si sám určit koho chce a nikdo mu do toho nemá co mluvit. Společenská poptávka je však nastavena jinak, a proto je nutné si důležité informace obstarat oklikou. Otázky výše se mohou zdát nevinné a to tím spíš, když je zároveň využijete k odlehčení rozhovoru (musíte je pokládat tak, aby evokovaly zájem o druhého člověka, jakoby ani nesouvisely s interview). Ve skutečnosti vám však mohou mnoho napovědět. Otázka na dovolenou i oblíbený podnik zjišťuje, zda má uchazeč děti. Zda žije sám a možná odhalí i nějaké další indicie. Je důležité se ptát na věci, které ve velké míře souvisí s tím, co potřebujete zjistit, ale na první pohled to není zjevné. Pokud se vás zeptám, jakým jezdíte autem, po chvíli budu hned s vysokou pravděpodobností vědět, zda jste rodinný typ nebo spíše na sebe zaměřený individualista - dvoumístný sportáček jako hlavní auto velké rodině příliš nefandí...





## Nevhodní, adepti na okamžité vyřazení

### Nepošlou vše, co jste požadovali

Pokud je v podmínkách u inzerátu napsáno, že lidé mají posílat fotku a motivační dopis, tak na tom trvejte. Již teď o sobě uchazeči prozrazují mnoho informací. Zda jsou ochotni dodržovat jasně daná pravidla, zda si inzerát přečetli pozorně. Tím, že nepošlou vše, ukazují na fakt, že se pracovní nabídkou příliš nezabývali a jsou laxní v přístupu k práci. Pokud někdo není pečlivý při rozhodování o své vlastní budoucnosti, jak asi bude pečlivý při rozhodování ve vaší firmě? U problematiky motivačních dopisů jsme se zastavili v předchozí kapitole, avšak to neznamená, že je nemůžete požadovat jako podmínku pro pokračování ve výběrovém řízení.

### Volají kvůli více (irelevantním) informacím

Existuje pouze několik málo výjimek, kdy lze telefonický kontakt ze strany uchazeče akceptovat. Např. zda je obsazovaná pozice stále volná, případně lze považovat za pozitivní, když uchazeč zjišťuje další průběh výběrového řízení. Proto se v telefonátu ptejte na to, odkud se uchazeč dozvěděl o dané pozici a co tam bylo napsáno. Může se stát, že pokud dáte váš inzerát na úřad práce, získá ho X dalších serverů bez vaší kontroly. Servery si přejmenovávají jak pozici, tak si i formulují obsah. Takže se může stát, že v dobré víře dáte inzerát na úřad práce, kde vypíšete úplně všechno a nakonec si jej převezme X serverů, které z účetní udělají sekretářku. Nebo vezmou pouze 20 % informací a ještě bez mzdy/platu. To je také jeden z důvodů, proč je důležité zjistit, proč uchazeč volá.

V ostatních případech se uchazeč většinou diskvalifikuje. Pokud někdo chce více informací o pozici samotné, přičemž je vše napsáno v inzerátu nebo je to zřejmé již ze samotné povahy práce, ihned víte, že toto není váš člověk.



PŘÍKLAD

Je vysána pozice obchodního zástupce a najde se velké množství lidí, kteří chtějí vědět, co konkrétně obchodní zástupce dělá nebo prostě jen zavolají s dotazem „co tedy jako po nich budete chtít“, či místo životopisu v emailu pošlou prosbu, zda byste jim nenapsali více informací k obsazované pracovní pozici.

Před mnoha lety jsme hledali obchodního zástupce pro prodej psychologických služeb a produktů – přesně takto to bylo formulováno a jako spádovou stránku pro více informací o firmě jsme uvedli naši kmenovou stránku, kde běží psychologický diagnostický systém – [www.psychometry.cz](http://www.psychometry.cz). Odepsal nám pán, který v emailu místo životopisu poslal následující text: „Dobrý den, Váš inzerát mě zaujal. Napište mi prosím, co to jsou ty „psychometry“, rád bych je prodával.“

### Pošlou vše, ale není to přiléhavé

Toto je asi nejčastější, klasický, důvod vyřazení uchazečů. Jednoduše nesplňují podmínky, případně nemají vůbec žádné zkušenosti s charakterem práce. Někteří lidé jsou již opravdu zoufalí nebo nemají sebereflexi. Jak jinak by se vám mohl na vysokou manažerskou pozici přihlásit například řidič kamionu nebo vyučený kuchař (bereme, že celý život nevykonávali lidé v příkladu jinou funkci). Další ukázkou nepřiléhavosti pak mohou být například nevhodné fotky – fotka ženy pouze ve spodním prádle naznačuje, že daná uchazečka se bude svého snažit dosahovat jinými způsoby než právě kvalitně odváděnou prací.



Přijde vám, že některé příklady jsou až příliš přehnané? Když jsem pořádal výběrové řízení na asistentku v roce 2013, obdržel jsem asi 10 fotografií, které jasně spadaly pod "soft" erotiku.

### Chyby v životopise, neplatná, neaktuální data

Zde není potřeba dalšího komentáře. Pokud je životopis plný chyb a data v něm uvedená na první pohled nesedí, je to jasné. Pokud pak v životopise chybí kontakt, jméno nebo nějaký podobně důležitý údaj, tak víte, že před sebou máte opravdu nepořádného člověka.

Myslíte si, že zapomenout napsat do životopisu takto důležité údaje ani nejde? To byste se divili. Kolikrát se nám stalo, že uchazeč i vypadal docela zajímavě, ale kvůli absenci jakýchkoliv kontaktních údajů jsme nebyli schopni jej kontaktovat (životopisy nám tehdy stahovala asistentka, neměli jsme tedy ihned přístup k emailové adrese).

### Email a okolnosti

Rozhodně považujte za ztrátu času zabývat se někým, kdo pošle pouze životopis a již se neobtěžuje napsat jediný řádek do těla emailu. Další věc se hodně odvíjí od obsazované pozice, pozor na lidi, jejichž emailová adresa má formát „fifinka69@provider.cz“, případně „XXrozbíječlebek1337@provider.cz“, „p.u.s.i.n.k.a.69@provider.cz apod.

Vše, co bylo popsáno výše, lze zahrnout pod projekci\*. Na životopis je třeba nahlížet jako na reklamní propagační materiál, kde každý uchazeč propaguje sám sebe. Pokud je tato propagace nekvalitní a jen málo souvisí s obsazovanou pozicí, je jasné, že je nutné hledat dále.



VYSVĚTLENÍ

**\*Projekce** = psychologický termín pro fakt, že vše, co člověk dělá a říká, vychází nějakým způsobem z něj samého. Každou svou akcí, výrokem atp. odkrývá část své osobnosti, a proto je potřeba si všimnout i těch nejmenších detailů.



PŘÍKLAD

#### Příklad z reálného výběrového řízení

Na pozici telefonní operátorky se mi přihlásila uchazečka, jejíž životopis byl poměrně strohý, ale formální náležitosti splňoval. Životopis sice přišel 2 dny po uzávěrce, ale přesto jsem si ji na pohovor pozvala. Už formát životopisu a termín jeho odeslání mě měl varovat. K pohovoru přišla o 20 minut později s vysvětlením, že se u nás hrozně parkuje a špatně se to hledá. U celého pohovoru pak byla podobně strohá - na dotazy odmítala odpovídat, na dotaz „Co může říci o své pracovní minulosti“ odpověděla protiotázkou „Co mi spíše vy povíte o té práci tady“. Celý pohovor trval asi 10 minut, po kterých uchazečka sama „bystře“ poznamenala, že bychom si asi nerozuměly. Nezbyvalo, než souhlasit.



CVIČENÍ

*Zamyslete se nad tím, co neobvyklého jste v rámci výběrového řízení zažili vy.*

---

---

---

---

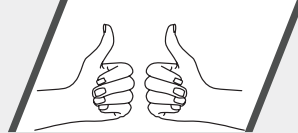
*Uvedte, jak byste dnes reagovali na tuto vzniklou situaci.*

---

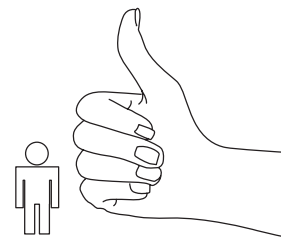
---

---

---



## Na co se zaměřit u životopisu, uchazeči s vysokým potenciálem



### Životopis na míru

Životopis je na první pohled sestaven na míru společnosti, kam se uchazeč hlásí. Jsou tam pouze relevantní údaje a na místě, kde se uvádějí požadované pozice, je většinou ta, o kterou se uchazeč právě uchází. Všechny informace jsou pak porovnávány s požadovanou pozicí, ať má personalista ihned jasno v tom, čím může uchazeč firmu obohatit. Můžeme z životopisu usuzovat zájem uchazeče o místo, jeho připravenost a pečlivost, která se bude nejspíše promítat i v práci.

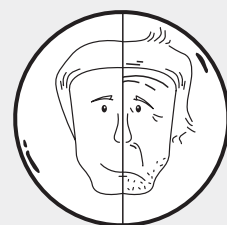
### Proč je vhodnější dát přednost uchazečům, kteří jsou ještě někde zaměstnáni?

Nevypadli z rytmu, mají naučený režim. Člověk, který pracuje, má stále pravděpodobně dostatek průbojnosti a dravosti (drive). Je zvyklý vstávat, má naučený harmonogram, biorytmus atd. Také se na něm nepodepsala dlouhodobá nezaměstnanost (psychická stránka). Člověk, který nebyl delší dobu zaměstnán, k tomu jistě musel mít nějaký důvod. Lze očekávat, že takový uchazeč má co nabídnout (ti nejlepší již většinou někde pracují). Avšak pozor na nepřátelský odchod ze současné pozice. Uchazeč sice někde pracuje, má to v životopise uvedeno, ale ve skutečnosti odtamtud odchází nebo je vyhozen, takže je zapotřebí jej s tímto faktem konfrontovat, ať už u pohovoru, popřípadě v telefonátu, kterým jej na pohovor zveme.



PŘÍKLAD

Některé složky osobnosti se mohou během života měnit. Lidé také stárnou a nikdy nevíte, jestli náhodou neprodělali nějaký úraz nebo delší nemoc s trvalými následky; není to něco, s čím by se u pohovoru chtěli právě chlubit. Stalo se nám, že jsme měli na pohovoru pána kolem 50 let, který většinu života pracoval ve vrcholných manažerských funkcích s doloženými úspěchy.

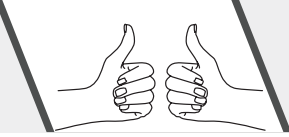


Předpokládali jsme, že jsme konečně našli člověka, kterého hledáme. Pánův životopis sice končil rokem 2013 (což v té době bylo před dvěma roky), ale tomu jsme chtěli věnovat pozornost až později. Nevíme, co se během těch dvou let mohlo stát, ale člověk, který před námi seděl, byl někdo úplně jiný než ten schopný manažer z minulosti. Žádná sebedůvěra, nulová schopnost přesvědčování a mnoho dalších odrazujících vlastností.

Raději jsme dali přednost jinému uchazeči. Je možné, že nějakou soustavnou a systematickou práci bychom byli schopní oprášit jeho zašlou slávu, ale z hlediska času a financí by to bylo velmi nákladné a spojené s nepřiměřenými obtížemi

### Věk uchazeče

Dnešní doba je proslulá tím, že firmy mnohdy dávají přednost mladším uchazečům. To však nemusí být vždy optimální. Samozřejmě jsou pozice, kde budou mladší uchazeči úspěšnější, ale ani to nemusí být vždy pravidlem. Kupříkladu pozice obchodního zástupce. Starší člověk již sice nemusí mít takový drive a výkon, ale zase bude schopen lépe navazovat porozumění s lidmi stejného věku. Obzvlášť pokud se zaměřuje na koncové zákazníky, může toto být velmi důležité. Starší uchazeči také měli šanci za život získat mnohem více zkušeností, které jsou v některých oborech neocenitelné.

**PŘÍKLAD**

Například starší a zkušené techniky si v některých firmách vyloženě hýčkají, jelikož moc dobře vědí, že když by o ně přišli, mohla by se do potíží dostat celá firma. Zkušenosti často dokážou velmi dobře vyvážit mladistvou dravost. A dalším výrazným pozitivem, který vám letitý uchazeč poskytne je, že již většinou dobře ví, co chce, a nemusíte se obávat, že by najednou došlo k nějakému radikálnímu názorovému posunu; starší lidé bývají k zaměstnavateli mnohem loajálnější, váží si práce a navíc mohou vzdělávat či řídit mladé.

Výše uvedený odstavec samozřejmě nelze brát jako dogma. Je jasné, že existují i starší zaměstnanci, kteří již nemají žádnou ochotu se učit čemukoliv novému a ještě jsou ironičtí, když po nich chce mladší manažer nějaký výkon. Pokud už však uděláte chybu a někoho takového najmete, velmi rychle jej odhalíte v rámci zkušební doby.

A nakonec, než dojde k pohovoru, je nutné prověřit samotnou odbornou způsobilost k vykonávání obsazované pozice. Zda má zkušenost přímo s tím, co právě teď hledáte a v případě, že ano, do jaké hloubky. Zároveň je nutné zjistit, jaké měl v dané činnosti výsledky. To později zjistíte konkrétním dotazem na pohovoru a zároveň tím, že si ověříte reference. Pokud nedělal přímo to samé, je vhodné sledovat činnosti podobného charakteru.

Pokud je na obsazovaném pracovním místě nutná znalost konkrétních programů, technologií nebo jen pokročilá znalost práce na PC, nebojte se uchazeče vyzkoušet krátkým praktickým testem. Pokud se jedná o pozici obchodníka, i zde lze snadno vyzkoušet schopnosti daného uchazeče. Čím kvalitnější kandidát proti vám sedí, tím ochotněji se takové zkoušky zhostí. Naopak, neochota nebo neschopnost demonstrovat dovednosti uvedené v životopisu by ve vás měly vzbudit pochybnosti o kandidátových kvalitách v této oblasti.

**CVIČENÍ****ÚKOL NA PŘÍŠTĚ**

Na příští setkání si nachystejte optimálně 10 (minimálně však 3) životopisů od uchazečů, kteří se k vám hlásí do firmy na jejich porovnání.



## Dílčí úkoly

Lovci lebek  
2. setkání



DÍLČÍ  
ÚKOL

### Váš životopis na vhodné pracovní místo

Najděte na internetu 3 různé pracovní pozice, které by vás zajímaly v případě, že byste chtěli měnit své pracovní místo (předpokládáme, že tomu tak nyní není :-))

Vypracujte pro každou z uvedených pozic vhodně upravený vlastní životopis a motivační dopis.

Výsledek následně vyhodnoťte, zpracujte písemně a zašlete je supervizorovi ve formě přílohy emailu.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

K příštímu setkání si doneste několik životopisů uchazečů, které si chcete pozvat na pohovor.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



# Lovci lebek

## 3. setkání

**V této části se naučíte,**  
jak má vypadat pozvání uchazeče a samotný  
pohovor. Zjistíte, na co se zaměřit  
a jakých nejčastějších chyb  
u pohovoru se vyvarovat.





## Cíle tohoto setkání

---



V této části kurzu se naučíte, jak vést telefonát, kterým zvete uchazeče na pohovor. Jak ověřovat uchazečovy reference z uplynulých profesí. Dále také, jak vést pohovor a na co se při pohovoru zaměřovat.



## Telefonát, který zve k pohovoru

Již v telefonátu vedete částečně pohovor, abyste měli jistotu, že uchazeči, které si zvete na pohovor, přijdou oprávněně. Jeden telefonát zvoucí k pohovoru by měl trvat kolem 5-7 minut. Již zde používejte některé otázky k tomu, abyste si ověřili nejasnosti a platnost životopisu. Opět zde apelujete na efektivitu výběrového řízení, protože pozvání na osobní pohovor musí být pro uchazeče poctou. Mějte na paměti, že váš čas je drahý a vy ho věnujete jen tomu, kdo za to podle dosud zjištěných informací opravdu stojí.



PŘÍKLAD

Můžete položit otázku: „Nyní mám X uchazečů, ale čas mám jen na desetinu z nich, proč si mám pozvat právě vás?“ Zjistíte tím, jak rychle dokáže uchazeč reagovat pod tlakem, jak je kreativní, komunikativní apod. Také pravděpodobně prozradí, čeho si u sebe cení nejvíc.

Zde je potřeba poznamenat, že díky dnešnímu nastavení společnosti a různým HR konzultantům, kteří jsou považováni za opinion makery\* začíná být mnoho dotazů považováno za ponižující. Otázka, „proč by si měla společnost vybrat právě vás“, je uváděna jako jedna z těch nejhorších. Zvažte proto sami, zda ji chcete pokládat či nikoliv. U některých pozic ji asi nevyužijete, na druhou stranu, pokud ji budete pokládat například obchodníkům a někdo se bude cítit uražen, tak hned víte, že daný člověk obchodníkem ve skutečnosti není.



VYSVĚTLENÍ

\***Opinion maker** = někdo, koho lidé považují za vzor a přejímají jeho názory jako obecně platné



CVIČENÍ

*Jak nyní voláte pro sjednání osobního pohovoru?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jaké otázky nyní nově přidáte? U každé otázky uveďte důvod.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Reference

Stěžejní pilíř  
výběrového řízení!

Pracoval dobře...  
...byl oblíbený  
v kolektivu...

Byl to flákač...  
...vše zkazil...

Velmi výhodným způsobem, jak si ověřit uchazečovu pracovní morálku a jiné kvality, je ověření referencí. Mnohokrát jsme se setkali s tím, že nám bylo řečeno, že zjišťování referencí je buď složité, nebo nefunkční. Pokud získáte toto přesvědčení, tak se tak skutečně stane. My tvrdíme, že získat správné a platné reference není nic složitého a dokáže vám to ušetřit obrovskou spoustu starostí. **Opravdové a kvalitní ověření minulosti uchazeče nelze vyvážit penězi.** Opravdové znamená, že referenci prověříte vy sami a kvalitní značí, že budete postupovat natolik profesionálně, abyste získali referenci úplně od kohokoliv.

### Jak se doptávat na reference v mezích zákona?

Pokud použijete následující způsob, tak bude vše v souladu se zákonem. Sice nelze říci, že je právě tento způsob optimální, ale pokud nechcete riskovat nepříjemnosti, tak doporučujeme se řídit následujícím:

O tom, že chcete prověřovat reference, informujte samotného uchazeče a přímo od něj si vyžádejte jména a kontakty, kterým budete volat. Tím de facto daný uchazeč ručí za to, že si od volaných lidí obstará svolení, že je možné jim kvůli referenci zavolat. Aby vše bylo v pořádku, tak by to udělat měl. Zda to udělá nebo ne, je jen na něm. Z hlediska autenticity získaných informací je pak samozřejmě lepší když to neudělá.



CVIČENÍ

*Proč je vhodné získat reference na uchazeče?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jakým způsobem nyní získáváte reference? Rozepište se prosím.*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Kdy naposledy (na jakou pozici) jste zjišťovali reference?*

---

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Jaký to mělo výsledek?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jaké jsou nejčastější námitky?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Při jaké příležitosti se vám naposled podařilo získat reference?  
Co jste udělali dobře?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Při jaké příležitosti se vám naposled nepodařilo získat reference?  
Co příště uděláte lépe?*

---

---

---

---

---

---

---

---



Předpokládáme, že během cvičení zaznělo, že někteří z vás reference neověřují, případně pouze u důležitých pozic. Opravdu doporučujeme, zjišťujte je vždy! Firma je tak efektivní, jak efektivní jsou její zaměstnanci. Snažte se o to, aby i „ten poslední“ zaměstnanec byl tím nejkvalitnějším, jakého lze na trhu sehnat.

### Ideální způsob získávání referencí

- ⇒ Vždy se snažte dohledat předchozího přímého nadřízeného přihlášeného uchazeče. Personalisté vám nepodají informace v celé šíři tak, jak je potřebujete.
- ⇒ V případě, že si výpovědi o pracovníkovi nejste jisti nebo vám něco „smrdí“, obvolejte i další osoby ve firmě – bývalé kolegy a jiné vedoucí.
- ⇒ Pokud chcete mít opravdu jistotu, ze stránek firmy (sekce reference), případně od kolegů, můžete zjistit, se kterými jinými subjekty uchazeč pracoval (například jeho klienti, dodavatelé a jiné osoby, se kterými přišel do styku) a optat se i tam.
- ⇒ Pokud se nikam nedovoláte, požádejte uchazeče o kontakt na bývalé zaměstnavatele.
- ⇒ Platí pravidlo *čím důležitější pozice, tím hlouběji a důkladněji prověřujte.*

Může se také stát, že uchazeč bude domluvený s kamarádem, aby mu dal tu nejlepší referenci, nebo naopak při volání narazíte na člověka, který měl s uchazečem spory, je vůči němu nepřátelsky naladěný a snaží se mu záměrně uškodit. Platí zde, že pokud se vám cokoliv nezdá, prověřte ještě další referenci navíc.



TIP

Zda uchazeče zná někdo, koho znáte vy, lehce zjistíte přes sociální síť LinkedIn.

### Samotný hovor

Jakmile vám volaná osoba zvedne telefon, představte se a sdělte ji, zda má na vás přibližně pět minut čas, že si chcete ověřit reference na nějakého bývalého zaměstnance. V případě, že řekne ano, zeptejte se, zda znají daného člověka a v jakém vztahu k němu byli. Tím budete vědět, na čem jste, a tedy začnete otázkami.



PŘÍKLAD

#### Ukázky otázek

- ⇒ Jaké podle vás měl XY silné stránky?
- ⇒ Jaké podle vás měl XY slabé stránky?  
*Ptáte se proto, abyste zjistili, co mu v práci šlo a co ne, jeho osobnostní stránky, např. uzaověnost vůči kolektivu, dochovilnost, přizpůsobivost, temperament. Je jasné, že tyto informace vám druhá strana sdělí svými slovy. Mnohokrát se však stane, že informace, které získáte, budou tak překvapivé, že ihned na dotazovaného uchazeče změníte názor. Na cokoliv, co vás zaujme, se ptejte dalšími doplňujícími otázkami. Podotýkám, že nejlépe otevřenými.*
- ⇒ Jak mu šlo spolupracovat s ostatními?  
*Jestli se například neobjevily na pracovišti konflikty, pokud ano, jak je řešil. Zaujímá vás, jestli vůbec umí spolupracovat s lidmi, komunikovat s kolektivem, jestli je zvyklý rozhodovat.*
- ⇒ Jaké byly jeho největší pracovní úspěchy?  
*Čeho daný člověk dosáhl v pracovním životě, co je obvyklé a proč je právě toto úspěch. Ide hlavně o pohled toho, kdo jej hodnotí. Následně těmito zjištěnými informacemi můžete uchazeče konfrontovat na pohovoru.*
- ⇒ Jak jste ho řídil/a?  
*Jaká byla komunikace se zaměstnancem, jak přistupoval k tomu, že byl „podřízen“.*





- ⇒ Jak jste ho motivoval/a?  
*Co ho dokázalo motivovat a tím byl spokojený v práci a podával lepší výkon.*
- ⇒ Jak reagoval na kontrolu?  
*Zda byl vůbec kontrolovatelný.*
- ⇒ Jak hodnotíte výsledky jeho práce?
- ⇒ Jak jste si vedli statistiku?  
*Jak a zda si firma vedla statistiku vykonané práce.*
- ⇒ Jakým způsobem je dobré k němu přistupovat, aby podával nejlepší výkon?  
*S tím souvisí motivace zaměstnance. Zjistíte, co na uchazeče platí, aby podal lepší výkon.*



TIP

V ideálním případě je dobré znát odpovědi na všechny otázky, ale je na vás na co všechno se zeptáte, protože to potom budete moci probrat s uchazečem na pohovoru. Doporučujeme však nedávat otevřeně najevo, že jste se na zaměstnance již dotazovali. Ptejte se spíše tak, abyste si ověřili informace, které jste zjistili v telefonu a buďte tvrdí tam, kde zjistíte nesrovnalosti.

**Nejdůležitější** u prověřování referencí je, objasnit si, zda oba chápete vaše výroky stejně, tedy vy, jako osoba prověřující reference, tak i ten, kdo vám je podává. Může se stát, že bývalý nadřízený bude příliš humorný, tajemný, ironický atd., a vy potom nevíte, co si pod jeho sděleními máte představit. Proto u všeho **vyžadujte příklady a konkrétní data**, ať máte i jasnou představu, dle jakých kritérií je uchazeč hodnocen. Poté se ještě nezapomeňte zeptat, proč z firmy odešel. Pokud víte, že ve vašem odvětví jsou se zaměstnanci určité typické problémy, zeptejte se i na ně.

Je také pravidlem, že se ptáte na vše, co se zdá **jakkoliv podezřelé**. Pokud na něj celou dobu pěla zpovídaná osoba chválu a pak vám řekne, že jej propustili pro nadbytečnost, ihned ji požádejte o vysvětlení takto protichůdného tvrzení.



PŘÍKLAD

#### Záludná otázka, kterou si můžete dovolit

*„Pokud je daný zaměstnanec skutečně tak dobrý, jak říkáte, nemyslíte si, že by se uplatnil i jinde u vás ve firmě? Osobně jsem zastáncem toho, že pro schopného člověka se místo vždy najde, jelikož firmě vždy přináší hodnotu. Mám to tedy chápat tak, že nebyl tak dobrý?“*

Nikdy nemůžete udělat chybu, když korektní formou budete chtít informace. Jediné, co se může nejhorsího stát je, že budete vědět jen to, co předtím, než jste se ptát začali.



PŘÍKLAD

#### Poskytování referencí v praxi

V mé vlastní praxi se mi například stalo, že mi pro reference volal personalista z jedné velké firmy. Chtěl reference na jednoho z mých bývalých zaměstnanců, který byl z naší firmy propuštěn pro opakované velké chyby a nedbalost. Personalista se ptal na spoustu otázek, na které jsem pravdivě odpovídala. Abych mu dala přesnější představu, ptala jsem se, o jakou pozici se daný člověk uchází a zda se tedy mohu ve svém vyjádření zaměřit na konkrétní vlastnosti a dovednosti spojené s danou pozicí. Toto mi personalista sdělit odmítl. Dodnes si myslím, že reference, kterou získal, není kompletní.





Pokud se při ověřování informací a zjišťování referencí setkáte na druhé straně s ochotou komunikovat a zodpovídat i na další dotazy, nebojte se požadovat plné odpovědi. Přeci jen, bývalý zaměstnavatel znal daného člověka několik týdnů, měsíců i let a mohou jej tedy napadnout odpovědi i na takové otázky, které byste vy v daném okamžiku vůbec nepoložili.

## Na co si dále dávat pozor?

Např. na dvojsmysly, ironii v telefonu, neochota vysvětlit naznačené. Pokud si budete myslet, že bylo použito jedno z nich, opět hned oslovte: „Slyším ve vašem hlasu ironii, jak to tedy myslíte?“ nebo „Mám pocit, že...“, „Připadá mi vaše odpověď dvojsmyslná, mohl/a byste mi to popsat blíže?“, „Moc nerozumím tomu, jak to myslíte...“



PŘÍKLAD

**Efektivní otázkou**, kterou je vhodné každé získávání referencí uzavřít je, „Pokud byste měl/a příležitost, najal/a byste daného uchazeče znovu?“ Znovu si všimněte, s jakou jistotou vám druhá strana odpoví. Při byť jen lehkém zaváhání je zase potřeba se doptat na příčinu!

Může se stát, že vám bude reference **odmítnuta**. To však nevádí, dokud s druhým člověkem telefonujete, stále můžete mnohé zachránit. Odmítnutí je nutné ihned potvrdit\*. „Tomu rozumím, sám nejsem zastánce probírat lidi ‘o nás, bez nás’. Víte co, udělejme to tedy jinak, měl jsem pána/paní na pohovoru a ačkoliv z něj mám celkově dobrý pocit, trochu mi neseďí...“ a ihned vložte něco, co potřebujete ověřit. Tímto v mysli volaného člověka vyvoláváte dojem, že není zapotřebí být tolik ostražitý a minimálně vyjádří souhlas či nesouhlas s vaším tvrzením. A vy můžete následně přijít s dalším tvrzením.



VYSVĚTLENÍ

\***Potvrdit** = neznamená souhlasit, ale vyjadřuje to, že rozumíte tomu, co vám bylo řečeno a nezpochybňujete to. Čímž zabráníte konfliktu, protože daná osoba nemusí mít tendence bránit se nátlaku či vysvětlovat.



TIP

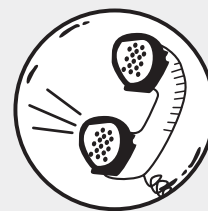
Pokud se jedná o velmi důležitou pozici, kde selhání může znamenat obrovskou ztrátu, nabídněte druhé straně osobní setkání. Neochota podávat reference často pramení z toho, že druhá strana nechce říkat citlivé údaje do telefonu někomu cizímu. Když se setkáte osobně, tak opadne napětí a vy budete schopni získat mnohem více informací než je možné v rámci krátkého „anonymního“ telefonátu.

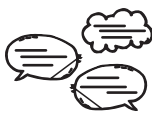
Ostatně, aby druhá strana neměla špatný pocit, na konci zjišťování referencí ještě v rámci telefonátu dejte prostor jí: „Moc si cením toho, že jste byl/a ochoten/ná mi referenci podat. Jelikož sám vím, že je to takové zvláštní říkat takto citlivé informace cizímu člověku do telefonu, zeptejte se teď na cokoli vy mě.“



PŘÍKLAD

Hledali jsme pro jednu společnost obchodního zástupce. Všichni uchazeči klasicky prošli testováním, takže kromě životopisu jsme měli ještě další podklady, které nám pomohly při rozhodování. Jeden z uchazečů se jevil velmi zajímavě. Na pohovoru se nám však něco nezdálo, takže bylo jasné, že reference nesmíme podcenit. Pán měl v životopise se všemi pracemi ještě souběžně otevřenou živnost. Když jsme volali jeho předchozímu zaměstnavateli, odmítli se s námi bavit, že informace prý neposkytují. Řekli jsme „Ok, to respektuji, řekněte mi prosím jen jednu jedinou věc, pán má v životopise ještě otevřenou živnost, což u obchodního zástupce nevnímám úplně pozitivně. Mám obavy, že bude pracovat hlavně na svém, a to možná ještě využije firemní prostředky.“ V tu chvíli se paní na druhém konci telefonu rozohnila a řekla nám, že to je přesně ten důvod, proč se s ním rozloučili.





Je třeba si uvědomit, že pokud byl zaměstnavatel se zaměstnancem opravdu nespokojený, je vysoce pravděpodobné, že v něm stále přetrvává negativní emoce. A on vám to třeba i chce říct, ale potřebuje dostat počáteční impuls. Když mu jej dáte, tak se v tu chvíli i z těžce odmítavého člověka stane člověk sdílný, který je schopen i několik minut mluvit o tom, jak byl dotazovaný uchazeč mizerný a kolik to firmu stálo peněz.

Pokud vše selže, ale osoba na druhé straně telefonu s ním stále ještě „nepraštila“, poslední možností a záchrannou větou je: „*Rádi bychom věděli, zda když přijmeme tohoto uchazeče, vám nebudeme muset za půl roku volat znovu a ptát se, proč jste nás neupozornil/a na to, koho přijímáme.*“

Pozor na to, že se jedná o krajně manipulativní otázku, která může druhou stranu rozzlobit.

## Ukázky referencí

Jak jste byli celkově spokojeni s výsledky práce?

Jak byste popsali/a schopnost plnit zadané úkoly řádně a včas?

Když byste vzal/a v potaz Váš firemní standard, kam byste XY zařadil/a?

Do jaké míry byl/a XY samostatný/á?

Zaměstnali byste p. XY znovu?



PŘÍKLAD

### Provozní

Pracovala u nás jako provozní, měla na starosti především kontakt s lidmi a samotný provoz klubu. v praxi to znamenalo zajišťovat nutnou administrativu kolem řízení klubu a nábory nových lidí – vytváření tabulek, počítání tržby, vytváření rozpisu služeb, sepisování smluv s novými barmany (střídali se často – brigádníci), provádění školení povinností na pracovišti. Pracovala velmi samostatně, měla na starosti vymýšlení kulturních akcí, výstav – kdy musela komunikovat s dalšími lidmi mimo klub a zajistit vše potřebné k proběhnutí akce. Jako pracovník byla velmi samostatná a komunikativní, kdybychom měli tu možnost, zaměstnali bychom ji znovu.



### Asistentka personálního oddělení

Paní XX u nás pracovala během svého studia na škole (byla velmi schopná, proto jsme přistoupili na tuto možnost), po státnicích u nás nastoupila na hlavní pracovní poměr. Fungovala jako první kontakt se zájemci o zaměstnání – dokázala efektivně vykonávat svou administrativní práci i vést pohovory s uchazeči, kdy dokázala zjistit od lidí i to, co by na sebe normálně neprozradili. Velmi jsme oceňovali její schopnost samostatné práce, kdy ji stačilo jen naznačit, co je třeba, nikoli zdlouhavě vysvětlovat. Úkoly plnila rychle, bylo z ní cítit nadšení z práce. S paní jsme byli velmi spokojeni, zaměstnali bychom ji znovu.



Slyšet podobnou referenci je hudba pro uši, obzvlášť, když už se výběrové řízení táhne a zatím bez úspěchu. Nenechte se však takto pozitivními zprávami ukolébat. I v případě, že předchozí zaměstnavatel pje takovéto ódy, zkuste se jen jednoduše zeptat: „Co si myslíte, že by paní mohla změnit? Na čem by u sebe ještě mohla zapracovat? Jaké má slabé stránky? Proč jste se vlastně rozloučili?“



### Obchodníci

Stalo se nám, že ve stejný den měli přijít dva uchazeči, co poslali totožný životopis. Proto jsme také zavolali do poslední práce, kterou uvedli. Majitel firmy zprvu o nich nechtěl mluvit, ale když jsme mu řekli, že se nám něco na nich nezdá, nakonec řekl: „Víte co, oba dva pracovníci byli velmi nespolehliví, jeden z nich jen pouštěl v kanceláři písničky, tak jsme mu posměšně říkali DJ. Také je to alkoholik a ten druhý to samé. Dokonce je podezříváme, že ukradli peníze z firmy, proto jsem se o tom nechtěl moc bavit.“





## Virtuální stopy

Neváhejte v honbě za informacemi využít internet. Základem jsou jednoznačně informační portály jako je Google, Seznam, Centrum atd., ale poté máte k dispozici ještě sociální sítě. V rámci vyhledávání na Google je třeba být kreativní v zadávaných slovech. Nejprve zkuste samotné jméno uchazeče zadané do uvozovek. V případě, že je vyhledávání neúspěšné; má příliš mnoho jmenovců, nelze uchazeče identifikovat, případně jmenovec je slavná osobnost, zkoušejte za jméno dosazovat další klíčová slova. Například „Jméno Příjmení“ úřední, „Jméno Příjmení“ podvod, „Jméno Příjmení“ exekuce... Určitě vás napadnou další možné klíče. Cílem je o uchazeči zjistit další informace. Pokud podle těchto klíčových spojení nic nenajdete, ještě lze hledat člověka podle fotografie. Proto je dobré u výběrového řízení požadovat nejen strukturovaný životopis, motivační dopis ale i fotografii.



TIP

Vyhledávat na internetu fotky lze buď pomocí Googlu nebo serveru [www.tineye.com](http://www.tineye.com). Doporučujeme vždy vyzkoušet obě varianty, jelikož se jejich vyhledávací algoritmy mírně liší a Google vám dokonce nabídne podobné obrázky. Samotné použití je velmi jednoduché - vezměte fotku, kterou chcete vyhledat a přetáhněte ji do vyhledávacího řádku.

Ze sociálních sítí jsou hlavní volbou Facebook, Google+, LinkedIn a Instagram. Mnoho lidí s nimi neumí zacházet, takže mají odemčený profil, kde si můžete číst příspěvky i prohlížet fotky. Kritéria pro hodnocení zde necháme na vás, protože neznáme vaše požadavky ani firemní kulturu. Na sociálních sítích lze často vidět uchazečovy koníčky, prezentaci jeho názoru, lidi, se kterými se stýká atp. Někdy lze zjistit i nadměrnou konzumaci alkoholu a zneužívání drog, přílišné odhalování soukromí, vulgarity apod.

Je také dobré si založit alternativní facebookový profil, který slouží k tomu, abyste uchazeče požádali o přátelství. Pokud vám přátelství potvrdí, budete moci sledovat veškeré jeho aktivity a zájmy, ale třeba i to, zda na Facebooku tráví čas v pracovní době.

Pokud se rozhodnete využívat ke zjišťování informací LinkedIn, je vhodné zvážit i jeho placenou verzi. Ta umožňuje prohlížení profilů lidí anonymně, díky čemuž uchazeč tak snadno nezjistí, že jste vyhledávali informace i na tomto zdroji.



CVIČENÍ

*Zkuste nalézt virtuální stopu u 3 osob, které vás nyní pracovně zajímají. Napište vše, co se o nich dozvíte a jak to použijete u pohovoru, abyste je lépe poznali? (Použijte svojí techniku)*

*Co jste zadali do vyhledávání? Uchazeč 1:*

---



---



---

*Jaké informace byly patrné na první pohled?*

---



---



---



---



---



*Jaké informace jste si vyvodili nepřímou?*

---

---

---

---

*Co jste zadali do vyhledávání? Uchazeč 2:*

---

---

---

*Jaké informace byly patrné na první pohled?*

---

---

---

---

*Jaké informace byly patrné na první pohled?*

---

---

---

---

*Co jste zadali do vyhledávání? Uchazeč 3:*

---

---

---

*Jaké informace byly patrné na první pohled?*

---

---

---

---

*Jaké informace byly patrné na první pohled?*

---

---

---

---



**PŘÍKLAD**

Máme dobrou zkušenost s tím, že na výkonově orientované pozice, jako jsou například obchodníci, lze velmi dobře využít bývalé vrcholové sportovce nebo bývalé členy ozbrojených složek. Existují u nich předpoklady, že mají silnou vůli, dokážou být disciplinovaní a dělají, co se jim řekne – zejména zpočátku, než se zaučí.



## Přijímací pohovor

Na začátek chceme zmínit, že pracovní pohovor je obchod, jako každý jiný. V žádném případě to není o tom, že uchazeč přišel žadonit o práci, jak se někteří personalisté domnívají. Skutečně kvalitní uchazeči přišli nabídnout svůj čas a své know-how, aby dokázali firmu obohatit. Pokud jim osoba vedoucí pohovor nedá důvod pracovat právě pro její společnost, uchazeč rád přijme nabídku jinde.

Předpokládejte, že čím je pozice náročnější, tím je pak důležitější personalistův um. Najmout pokladní dokáže každý. Zkuste však najmout opravdu schopného obchodníka, finančního poradce, manažera apod. Musíte umět v takovém člověku vzbudit skutečný a nepředstíraný zájem. Potom nebude důležitý obsah činnosti, ani náročnost či ohodnocení. Člověk se naváže na vás, protože jste ho zaujali a vzbuzujete v něm přesvědčení, že jste pro něj atraktivní a máte mu co předat. **Prostě se mu „vyplatí“ s vámi spolupracovat.**

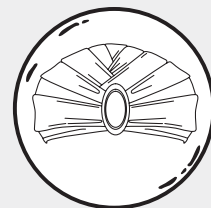
I z toho důvodu se zamyslete nad tím, jaký máte vztah k obsazované pozici. Pokud vám přijde jakkoliv méněcenná, nepříjemná, nemáte k ní vztah a nedovedete si představit, že byste podobnou práci někdy dělali, přenechejte raději pracovní pohovor někomu jinému.

Každá práce je svým způsobem něčím zajímavá. O tom je ostatně obchod. V rámci psychologie existuje poučka, že objektivní realita neexistuje. Každý člověk je jiný a prožívá realitu subjektivně skrze svoje dřívější zkušenosti a myšlenky. Takže to, že se něco nezdá vám, neznamená, že to je špatné i pro někoho jiného. Pro lepší představu uvádím jeden starý perský příběh, po jehož přečtení vám hned bude vše jasné.



PŘÍKLAD

Byl jeden mocný sultán a jednoho dne se mu v noci zdál strašlivý sen. Procházel se po svém paláci, když viděl, jak chodbami protékají potoky krve. Takový sen jej samozřejmě velice zneklidnil, proto si ráno zavolal svého hvězdáře, aby mu pomohl sen objasnit. Ten se zamyslel a po chvíli řekl: „*Celá Vaše rodina a všichni příbuzní zemřou dříve než vy!*“



Panovník se velmi rozlítil a za taková slova nechal hvězdáře ihned zbičovat a uvrhnout do žaláře. Dozvěděl se o tom známý obchodník, který právě náhodou procházel městem. Vyžádal si u sultána audienci a rozhodl se, že mu jeho sen interpretuje také. Jeho výklad zněl takto: „*Ó mocný panovníku, Váš sen, ač v obrazech strašný, je dobrým znamením! Budete se těšit radostnému životu a tak pevnému zdraví, že přežijete celou rodinu i všechny příbuzné.*“

Asi není třeba dodávat, že sultán byl spokojen a obchodník odešel s tučnou odměnou. Přitom řekl de facto to samé.

Toto je opakování přerámování, které jste probírali již v dřívější části publikace. Pokud si jej chcete připomenout, nalistujte strany 37 a 38.





PŘÍKLAD

A teď si představte následující příklad. Máte obchodní pozici, provizní systém, velmi náročná práce, trvá dlouho, než se to člověk naučí. I přes veškerou snahu tam 2 ze 3 lidí selžou. U pohovoru můžeme každou větou, výrokem, uchazeče naladit nebo jej naopak maximálně rozladit. Podívejte se na následující ukázky. U prvního příkladu uvidíte, jak emoční křivka klesá, kde na konci pohovoru jen málokdo touží pracovat na dané pozici. U druhého příkladu je to naopak, čím více se hovoří o dané pozici, uchazeč je dobře naladěný a prožívá pozitivní emoce vyvolané zájmem.

Takto ne:

Jaké jsou podmínky a náplň práce?

Uchazeč

No, víte, ta práce je opravdu těžká a ten plat taky není nic moc. Bude Vám trvat několik měsíců, možná let než se dostanete na nějakou relativně normální úroveň. Kromě toho budete muset každý den ještě věnovat čas navíc přípravě. Ehm... no... tak co... berete to?

Tazatel

#### Emoční prožívání u uchazeče

I když uchazeč mohl přijít dobře naladěný a měl velký zájem pracovat, postupem času u rozhovoru zjistil, že to nebude asi ta práce, kterou očekával. Dochází u něj k výraznému poklesu zájmu.

#### Emoční prožívání tazatele

Tazatel je znuděný a možná i frustrovaný z práce, proto nedokáže potenciálního zaměstnance zaujmout. Jeho emoční křivka se nachází ve fázi, která je podpořena nudou a nezájmem o pozici nebo věst pohovor. V průběhu rozhovoru se u něho emoční křivka prakticky nemění.



PŘÍKLAD

Takto ano:

Uchazeč

Tazatel

Jaké jsou podmínky a náplň práce?

Podívejte se, na tuhle pozici bereme jen ty nejlepší z nejlepších. A podle výsledků testů to sice vypadá, že na to máte, ale to se ověří až v praxi. Zatím vím jediné, pokud se pro Vás rozhodnu, tak ze sebe budete muset dát vše, budete muset opravdu makat a dokázat mi, že jsem do Vás svoji důvěru nevložil zbytečně. Budete muset vykazovat opravdu obrovskou aktivitu.

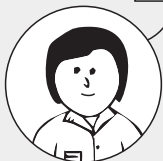
Hmmmm... no dobře...

Od nás dostanete veškerou podporu a vzdělání, které z Vás (pokud to opravdu budete chtít) udělá profesionála. Celý běh těchto školení, kterými projdete, běžně prodáváme za mnoho peněz.





To zní zajímavě...



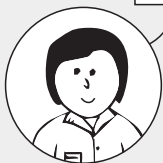
Takže by mě zajímalo, proč se ucházíte právě o tuto práci; jaká je Vaše motivace pracovat právě u naší společnosti?

Vaše firma se mi líbí a chci se podílet na projektech, které tvoříte. Udělám maximum pro to, abych se co nejdříve se vším seznámil a začal samostatně na 100% pracovat a tvořit výsledky, které očekáváte.



Teď se Vás zeptám, jaký plat si za tu práci představujete?

Nástupní mzdu bych si představoval 25.000,- hrubého.



Abyste měl přeci jen nějakou jistotu, tak i přesto, že Vás vlastně zaškolujeme, věnujeme se Vám atd., tak dostanete fix 10 000 Kč. Jak vidíte, kvůli fixu u nás nikdo není. Lidi si u nás vydělají minimálně 40 000 Kč měsíčně. Ten, kdo to tu nevydělá, tak tu prostě není. Pokud budete chtít, na konci pohovoru Vás seznámím s několika lidmi z týmu - klidně se na jejich spokojenost zeptejte přímo jich.



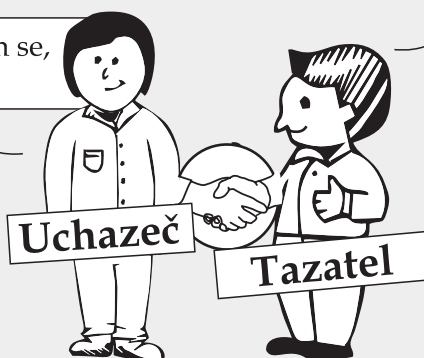
Hmm... zajímavé, to by se mi líbilo a umím si představit, že bych u vás pracoval.



No, ale protože tu chceme mít opravdu jen lidi, kteří vědí, proč tu jsou a kteří vědí, co chtějí, nechci od Vás slyšet rozhodnutí hned. Chápu, že se Vám to líbí, že do toho chcete jít, ale teď to nepřijímám. Zavoláte mi za 3 dny, a pokud o tu práci opravdu stojíte, tak mi super rozhodným hlasem, vědom si všech podmínek řeknete, že do toho jdete.



Dobře, jsme domluveni. Těším se, nashledanou.





### **Emoční prožívání u uchazeče**

Na začátku uchazeč prožívá mírné obavy, jestli tuto pozici zvládne, není si sám sebou moc jistý. Jak pohovor pokračuje, zjišťuje určité výhody, které bude mít a možnost dalšího vzdělávání. Na konci může sice ještě prožívat jisté obavy, ale budoucí zaměstnavatel ho velmi motivoval, tudíž je uchazeč nadšený z možnosti spolupráce.

### **Emoční prožívání tazatele**

Jde vidět, že zaměstnavatel ví přesně, koho hledá. Prožívá silný zájem a je zjevné, že ho práce baví. Díky tomu i samotný pohovor vypadá pro uchazeče lákavě.

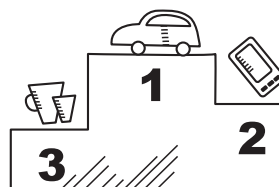


**TIP**

Dejte si pozor, abyste uchazeče o práci nevylekali množstvím požadavků a očekávání. Je ale nutné, aby naprosto jasně věděl, že nejde jen o peníze.



## Preference uchazeče



Spousta lidí si myslí, že na prvním místě jsou vždy peníze. To je však velmi závažný omyl. V dnešní době se lidé více zajímají o následující:

- V jakém pracovním kolektivu budou pracovat
- Na jakém projektu budou pracovat
- Kdo bude jejich nadřízený
- V jakém pracovním prostředí budou pracovat
- Jak budou informováni a zapojeni do dění ve firmě
- Jaké jsou jejich možnosti pracovního růstu

Lidé v současnosti hledají v práci stále častěji zdroj vlastního rozvoje a naplnění. Naštěstí.



CVIČENÍ

*Zkuste se zamyslet nad tím, co vaše firma zaměstnancům poskytuje, ještě jednou a rámcově určete i peněžní nebo významovou hodnotu, kterou každá věc/služba/servis má. Toto cvičení vám pomůže upevnit mysl v tom, že je toho opravdu mnoho, co zaměstnanci nabízíte. A toto přesvědčení z vás musí být u pohovoru cítit. Tím pak budete schopni velmi přirozeně nabírat právě ty nejlepší.*

Vlastní kancelář

Mobilní telefon

Notebook

Káva, čaj bezplatně

Smlouva na dobu neurčitou

Firemní školka

Stravenky

Osobní rozvoj, vzdělávání

Pozitivní kolektiv (velmi přátelské vztahy)

Zohlednění věkového rozdílu v kolektivu

Pružná pracovní doba

Poukázky do fitness, wellness

Proplácení dopravy do práce

Služební auto i k soukromým účelům

Penzijní připojištění



CVIČENÍ

*Jaké další benefity vás napadají?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Vypište jaké další zde neuvedené benefity nabízíte zaměstnancům vy, včetně toho, jak si je ceníte a jako hodnotu mají představovat pro vaše pracovníky.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Stejně jako v obchodě, i v rámci pracovního vztahu pak platí, že důležité jsou „výměny“. Čili to, zda uchazeč dostane výměnou tolik, kolik je firmě schopen dát (respektive kolik si myslí, že firmě dává). Hodnota, kterou uchazeč dostane a ta, kterou poskytne, musí být v rovnováze (přeneseně řečeno, aby firma fungovala, samozřejmě musí zaměstnanec dodat o něco více). Výše uvedený fakt sem uvádíme z toho důvodu, protože mnoho lidí si mylně myslí, že jedinou hodnotou jsou pro uchazeče peníze. To však není pravda. V jednom z předchozích cvičení jste již vymýšleli, co firma uchazečům nabízí, kromě mzdy/platu samotného. Teď jste těmto dalším výhodám přiřkli nějakou hodnotu.

Znalost těchto informací je důležitá, protože pak můžete získat kvalitního uchazeče za nižší mzdu, než požadoval, protože jste pro něj atraktivní i v jiných věcech. Zjistíte otázkami, co je pro uchazeče důležité a to poté můžete využít jako něco, co zvedá pomyslnou hodnotu, kterou od firmy zaměstnanec získá.

Současně se sami zamyslete nad tím, zda byste opravdu chtěli zaměstnávat člověka, který ve vaší společnosti pracuje pouze a jen pro peníze. Pokud by tomu tak bylo, neustále budete v ohrožení tím, že někdo nabídne danému zaměstnanci vyšší mzdu a ten velmi snadno odejde. Vzpomeňte si, kolik stojí nábor dalšího pracovníka (viz. první setkání) a zvažte, zda má pro vás zaměstnávání takového člověka opravdu smysl.

Při pohovoru se nesmíte spoléhat na improvizaci, musíte sledovat stanovený cíl. Plánujte čas na rozhovor a v případě konání více rozhovorů si vyhrad'te dostatek času na přestávky mezi nimi. Je nutné zajistit vhodné prostředí, nejlépe klidné a nerušené aby uchazeč neovlivňoval nikdo jiný než vy. Na začátku analyzujte uchazečovy dokumenty, dostudujte výsledky předchozích metod výběru a uvažujte o jeho motivaci. Následně si připravte plán rozhovoru a klíčové otázky.



V průběhu pohovoru nezapomeňte, že se při něm uplatňuje umění mluvit, naslouchat, ale i mlčet, aby si uchazeč mohl promyslet odpovědi. Dále je důležité si uvědomit, že hledáte nejenom vhodného pracovníka, ale také kolegu, který by měl být přijatelným člověkem. Během rozhovoru se na uchazeče plně koncentrujte, aktivně mu naslouchejte a dávejte najevo svůj zájem. Ke hloubkové analýze či archivaci rozhovoru je velmi dobré pořídít video či audio záznam, na který se budete moci zpětně podívat a všimnout si i toho, co vám na první pohled uniklo. Záznam pořizujte samozřejmě pouze se souhlasem uchazeče.

Pozor v roce 2018 může být vytváření videozáznamu spíše na překážku kvůli nejrozličnějším nařízením. Zvažte proto všechny zápory a přínosy.

Na konci rozhovoru uchazeče upozorněte, že může uvést jakékoli další informace a také se vás na cokoli zeptat. Při rozloučení si společně dohodněte termín a způsob oznámení výsledku pohovoru.

Z technického hlediska pracovní pohovor stojí na kladení správných otázek. Ukázky některých z nich budou uvedeny dále. Když vše maximálně zjednodušíte, pracovní pohovor lze rozdělit na 3 hlavní části:

1. V **úvodu** si uchazeče předpřipravíte a mírně snížíte jeho napětí tím, že s ním proberete témata, která jsou mu blízká. Zde můžete vyjít z koníčků, které uchazeči uvádí v životopisu. Vybírejte si však pouze ty, ke kterým máte sami nějaký vztah. Cílem je navodit důvěru a dobrý pocit z pohovoru. Když bude správná příležitost, v této fázi můžete zkusit otázky, kterými odhalíte diskriminační kritéria, o kterých byla řeč dříve v publikaci.

2. Když je uchazeč klidnější a je vidět, že má z pohovoru dobrý pocit, můžete přejít k další části, **k jádru rozhovoru**. Zde je dobré začít otázkou, proč uchazeče zaujala právě nabízená pozice a proč právě ve vaší firmě. Veškeré odpovědi, které od uchazeče obdržíte, musí uspokojit přímo vás, zde nelze podat univerzální návod (snad jen, že není vhodné najímat uchazeče, který odpoví „no co by, prostě hledám práci“).

3. V **poslední fázi** si pak s uchazečem domluvíte pravidla, kdy se mu ozvete s verdiktem a jaký bude následující postup.

Je dobré, aby uchazeč odcházel dobře a pozitivně naladěný. Toho docílíte, když budete vystupovat přátelsky a oslovíte vše, u čeho budete mít pocit, že s tím má uchazeč nějaký problém. Pojmenujte dále také vše, co vám jakýmkoliv způsobem připadne zvláštní nebo podivné. Jakýkoliv nesoulad s životopisem, pauza v odpovědi, znervóznění. Na vše v případě výskytu poukažte a chtějte vysvětlení. Máte na to plné právo.

V publikaci se často vyskytuje slovní spojení „dostat uchazeče pod tlak“. Berte to tak, že ve skutečnosti se uchazeč pod tlak dostává sám tím, že je nečestný nebo se snaží některé věci zatajovat. Není to vaše vina, že se snažil podávat nepravdu. Proto na tom není nic špatného. A proč to zmiňujeme zde? I v případě, že jádrová část rozhovoru je velmi intenzivní, vždy lze ještě ke konci změnit téma rozhovoru tak, aby uchazeč odcházel v dobrém naladění. Pokud je šance, že se dohodnete, nikdy toto konečné zklidnění neopomínejte.



## Co sledovat u odpovědí a proč

U každé odpovědi je důležité sledovat nejen, co uchazeč říká, ale také jak se u toho tváří, tzn. pozorovat jeho neverbální komunikaci\*.



VYSVĚTLENÍ

\***Neverbální komunikace** = mimoslovní sdělení, které můžeme vědomě či nevědomě předávat na jinou osobu nebo lidi

### Pozorování

Nedílnou součástí rozhovoru je pozorování uchazeče v průběhu výběrového řízení. Pozorování je metodou, která se zaměřuje na neverbální i verbální projevy. U neverbálních projevů si všímáme, např. proxemiky\*, gestiky\*, mimiky\*, haptiky\*, posturologie\*, pohledů očí, vzhledu atd.

Pokud nemáte se sledováním neverbální komunikace zkušenosti, doporučujeme nastudovat alespoň základy z některé z mnoha kvalitních dostupných knih. Pokud se chcete učit přímo praxí, všimněte si více lidí, které znáte a jejich neverbální komunikace. Dobré je porovnání běžné situace, ve které se váš známý cítí dobře a jistě, se situací, ve které je nejistý nebo našťvaný. Rozdíl je nepřehlédnutelný.



VYSVĚTLENÍ

- \* **Proxemika** = vyjádření vztahu k druhému člověku ve vzdálenosti, kterou od sebe komunikující zaujmou
- \* **Gestika** = výrazové pohyby rukama
- \* **Mimika** = výraz tváře
- \* **Haptika** = neverbální komunikace dotekem, např. podání ruky, objetí, pohlazení
- \* **Postuorlogie** = význam držení těla

Také můžete pozorovat chování uchazeče, např. ve volné i záměrně navozené situaci, při řešení problému nebo příkladu, jak jedná s lidmi a jak se chová k sobě samému.



CVIČENÍ

*Vyberte si některého, ze svých kolegů. Pozorujte jeho neverbální komunikaci v běžných situacích a porovnejte ji s jeho neverbální komunikací v nestandardní nebo stresové situaci.*



CVIČENÍ

*Popište, čeho si všímáte u pohovoru.*

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

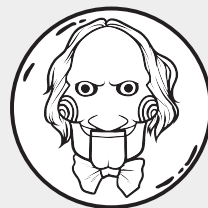
Pohovor můžete uchazeči i záměrně zkomplikovat, abyste poznali, jak se chová v nestandardních nebo stresových situacích (sami zvažte, u jakých pozic si to můžete dovolit).



PŘÍKLAD

### Zátěžové situace na pohovoru

- ➡ Řeknete uchazeči „Dnes vás přišlo opravdu mnoho, mám na Vás tedy jen 8 minut.“
- ➡ Obrátíte se na asistentku se slovy: „Prosím tě, já mám mít teď nějaký pohovor?!“
- ➡ Když uchazeč zazvoní, schválně neotevřete a pozorujete, jak se za dveřmi chová.
- ➡ Vytopíte místnost na 40°C a pozorujete, zda bude uchazeč proaktivní.
- ➡ Obléknete se velmi výstředně.
- ➡ Od začátku budete na uchazeče mluvit pouze anglicky.
- ➡ Dáte uchazeči židli, na které je velmi nepohodlné sedět.



Sledovat pak uchazečovy reakce může být velmi zábavné, obzvlášť, když většina lidí má mysl nastavenou tak, že jdou o práci prosit. Zde jen chceme uvést, že jednotlivé možnosti je dopředu potřeba zvážit, jelikož některé z uvedených by vám kvalitní uchazeče mohly odradit.



CVIČENÍ

*Jaké způsoby záměrného zkomplikování pohovoru vás napadají a co u nich budete pozorovat?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Otázky na úvod

- ⇒ Jak se dnes cítíte?
- ⇒ Jaká byla cesta?
- ⇒ Jak se máte?

Klidně uchazeči pochvalte něco, co vás zaujalo. Může to být oblečení, hodinky, stisk ruky, případně i to, že je dochvilný. Uchazeč se tak snáz uklidní a bude dobře naladěn.

Otázky na úvod pokládáme proto, abychom zjistili naladění uchazeče na pohovor. Pozorujeme, jestli souhlasí vyřčené s prožívaným, sledujeme mimiku v jeho tváři. Tím, zjistíme, jestli uchazeč jen něco nepředstírá. Po zjištění těchto odpovědí u uchazeče můžeme korigovat zbytek rozhovoru.

Jistě se vám už někdy stalo, že nějaký váš známý; obvykle veselý člověk, byl znenadání jako vyměněný. Zřejmě se mu přihodilo něco negativního. Totéž se může stát i uchazeči o práci, který odpovídal podle životopisu a všech ostatních indicií včetně telefonátu ideální představě o pozitivním člověku; najednou byl také jako vyměněný. Tyto úvodní otázky slouží zejména k tomu, abyste zjistili aktuální stav a případně jej nejprve naladili na přijímací pohovor místo, abyste rovnou skočili do „ostrého pohovoru.“

## Startovní otázky

- ⇒ Jak jste se připravoval na pohovor?  
*Sledujete připravenost uchazeče, jeho motivovanost na danou pozici. Zjistíte, jestli to nešel „jen zkusit“.*
- ⇒ Čím Vás zaujal inzerát?  
*Sledujete uchazečův zájem a motivaci k dané pozici.*
- ⇒ Proč jste si vybral právě nás?  
*Pozorujete zájem o firmu.*
- ⇒ Jaká je Vaše ideální práce?  
*Zjistíte jeho ideální práci, pokud se neshoduje s pozicí, na kterou se hlásí, můžete se zeptat: „Proč jste se tedy přihlásil k nám?“ Můžete potom uvažovat o loajalitě k firmě, jestli vám časem neodejde k někomu jinému. Případně se zkuste zeptat kreativně, pokud uvede jinou pozici než tu, kam se hlásí: „Jakým způsobem přetvoříte námi nabízenou pozici, aby se stala Vaší ideální prací?“*
- ⇒ Představte si, že pracujeme spolu a Vy najednou získáte nabídku práce, kterou jste si vysnil. Co uděláte?  
*Pozorujte reakci uchazeče, rychlost s jakou odpoví.*
- ⇒ Kdybyste měl říci 5 priorit ve vašem životě, které by to byly a jak byste je seřadil? (1. je nejdůležitější, 5. je nejméně důležitá ze všech uvedených).  
*Zjistíte priority v jeho životě, které poukážou na jeho charakter. Také vám to řekne o člověku, jestli je založený spíše materiálně (peníze, dům, hezké auto atd.), nebo ne (jde mu o zážitky, duševno). Takový člověk vám může odejít z důvodu jiné práce za lepší peníze a nemusí se ohlížet na týmový duch kolektivu. Nesmíte opomíjet, jak je pro něj důležité to či ono. Dobře si zapamatujte, co uchazeč zmiňuje, protože to posléze obchodně využijeme v následujících fázích pohovoru.*
- ⇒ Jak řešíte konflikty s lidmi?  
*Pozorujete uchazečovu improvizaci na otázku, většina lidí odpoví, že normálně. Proto položte názorný příklad např. „Jak se zachováte, když na vás začne někdo neoprávněně křičet?“*





- ⇒ Jaký je podle Vás obecně nejčastější důvod neúspěchu?  
*Ptáte se proto, abyste zjistili, jak si vysvětluje příčiny neúspěchu a jaký k tomu zaujímá vztah. Tato otázka je projektivní. O projekci jsme se již zmiňovali. Vzpomenete si, kde?*
- ⇒ Co Vás motivuje k podání lepšího výkonu?  
*Zjistíte, co člověku pomůže, aby podal lepší výkon. Zároveň si ověřujete výčet priorit.*
- ⇒ Je něco, co byste chtěl ve svém životě aktuálně změnit? Pokud ano, co by to bylo a proč?  
*Zde sledujete jeho aktuální prožívání, jestli si přeje v životě nějakou změnu.*

## Struktura pohovoru

Samotný pohovor se dělí na čtyři části, které mají přesnou specifikaci a pořadí. Pokud uchazeč nesplní vaše očekávání v kterékoliv části pohovoru, již nepokračujete k další a pohovor končí.

### 1) Otázky na minulost

Zde začnete. Ptáte se na předchozí zaměstnání, dosažené úspěchy a neúspěchy, dosavadní znalosti a dovednosti.

Jak jste se učili ze začátku brožury hodnotit životopisy, nezapomínejte se uchazečů ptát na tvrdá data. Nepolevte, dokud je nezískáte. Každá odpověď musí být maximálně konkrétní a měřitelná - porovnatelná s něčím, s čím máte zkušenost. Toto je platné pro všechny fáze pohovoru.

### 2) Otázky na budoucnost

Zjistíte, co uchazeč plánuje v profesním i osobním životě, jaké má cíle a čeho chce dosáhnout. Jasně se ptejte, jak toho dosáhne. Hodnoťte kvalitu odpovědí a tudíž pravděpodobnost, že se tak stane.

### 3) Otázky na přítomnost

Zeptáte se, co už nyní dělá uchazeč pro to, aby se jeho cíle v budoucnu určitě splnily.

### 4) Jak z toho udělat hru?

Pokud se uchazeč dostal až k této fázi pohovoru, značí to, že vám vyhovuje a nic nebrání tomu, aby nastoupil do práce. Společně nyní vymyslete, jak spolu pracovat tak, aby vás to oba bavilo. Pokud má například jako cíl postavit si za 4 roky dům v hodnotě 2 000 000 Kč, můžete se ho například zeptat „Co říkáte na to, když spolu tyto peníze vyděláme ne za 4 roky, ale za 2?“ Toto je část pohovoru, kde uchazeče motivujete a fixujete, aby si zvolil spolupráci právě s vámi.

Nyní trénujte startovní otázky ve dvojicích.

Snažte se oprostít od všech okolností, které mohou působit komicky (vynucený trénink, neznámá osoba sedící naproti mně, okolnost nutící mě hrát si na pohovor apod.) a zkuste se vcítit do role uchazeče o práci. Nebojte se být upřímní a jednoznační. Pokud máte pocit, že vám to tréninkový partner ztěžuje, nebojte. Až se vyměníte, můžete mu to vrátit.

Popište, jak vám to šlo a co jste pozorovali u „uchazeče“/dotazujícího (neverbální složka komunikace)?

---

---






---



---



---

## Otázky týkající se přímo firmy

- ⇒ Co víte o naší společnosti?  
*Znovu otázka na přípravu. Není od věci se ptát na stejné věci různými otázkami. Důležité je, abyste získávali stále ty stejné nebo minimálně podobné odpovědi.*
- ⇒ Jak si představujete své etablování v naší společnosti?  
*Zjistíte, co je pro uchazeče důležité.*
- ⇒ Co společnost získá tím, že se rozhodne najmout právě Vás?
- ⇒ Co bude Vaším největším přínosem?  
*Ptáte se proto, abyste zjistili, proč by zrovna tento uchazeč měl pracovat ve vaší firmě. Proč byste ho měl zaměstnat.*
- ⇒ Jak poznáme, že jsme zvolili správně během prvního měsíce?
- ⇒ Jak to poznáme během půl roku?  
*Zjistíte, jak si umí naplánovat vlastní postup ve firmě.*
- ⇒ Co by se muselo stát, abyste uvažoval o odchodu ještě během zkušební doby?  
*Zjistíte, co je pro něho neúnosné v práci.*
- ⇒ Jakým způsobem řešíte zadaný úkol, na který máte jiný názor než nadřízený?  
*Očekáváte, jak se vyrovná s konfliktem, kdy nemá shodný názor s nadřízeným.*
- ⇒ Jakým způsobem řešíte, když dostanete zadaný úkol, který nelze stihnout během standardní pracovní doby?  
*Jak se vyrovnává s časovým tlakem a jak si umí naplánovat splnění zadaného úkolu. Zjistíte také, jak při těchto potížích postupuje dále.*
- ⇒ Jaké jsou podle Vás vize a cíle společnosti, v níž se ucházíte o pracovní pozici?  
*Jestli ví, kam se hlásí a zjistíte jeho nadšení pracovat ve vaší firmě.*
- ⇒ Popište prosím svůj ideální (vysněný) pracovní den (kdy ráno vstanete, co budete dělat dopoledne, co odpoledne a co večer, kdy půjdete spát apod.). Řekněte všechno, co by Váš ideální den mělo vyplnit tak, abyste byl naprosto spokojený.  
*Tato otázka je velmi důležitá. Zde pozorujte, jak uchazeč vidí a vnímá ideální práci a dozvíte se případné motivy, které prozradí, jak ho motivovat. Často je pro lidi ideální pracovní den velmi pozvolný a nenáročný, což ukazuje, že tento pracovník není výkonově orientovaný.*
- ⇒ Popište prosím svůj ideální (vysněný) nepracovní den (kdy ráno vstanete, co budete dělat dopoledne, co odpoledne a co večer, kdy půjdete spát apod.). Řekněte všechno, co by Váš ideální den mělo vyplnit tak, abyste byl naprosto spokojený.  
*Zde pozorujte, jestli si člověk dokáže odpočinout a efektivně relaxovat. Také jeho zájmy, na které můžete navázat, když se budete ptát na záliby a koníčky.*
- ⇒ Jaký by podle Vás měl být pracovní kolektiv, abyste se v něm cítil dobře?  
*Popis pracovního kolektivu, který by mu vyhovoval, zjistíte tak, jestli by se hodil do vašeho stávajícího kolektivu.*



Podobně jako u startovacích otázek, prohlubujete i zde poznání uchazeče, některé otázky mohou mít podobný záměr. Zde se přímo ptáte na danou pozici, sledujete zájem o vaši firmu, jeho přístup k práci, schopnost pracovat samostatně, systematickosti, loajalitu, vytrvalost, orientaci na výsledek, angažovanost atd.



*Nyní zkoušejte konkrétní otázky na firmu.*

*Opět se snažte oprostít od všech okolností, které mohou působit komicky (vynucený trénink, neznámá osoba sedící naproti mně, okolnost nutící mě hrát si na pohovor apod.) a zkuste se vcítit do role uchazeče o práci. Nebojte se být upřímní a jednoznační. Pokud máte pocit, že vám to tréninkový partner ztěžuje, nebojte. I tentokrát mu to budete moci vrátit, až se vyměníte.*

*Popište, jak vám to šlo a co jste pozorovali u „uchazeče“ / dotazujícího (neverbální složka komunikace)?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Otázky na životopis

U každé z předchozích pozic v životopisu je nutné se ptát na následující otázky.

⇒ Proč jste si danou pozici vybral?

*Jaký k tomu měl důvod a zda získal zkušenosti.*

⇒ Čeho jste chtěl na dané pozici dosáhnout?

*Jaký byl jeho cíl v práci.*

⇒ Čeho se Vám na dané pozici podařilo dosáhnout?

*Ať se pochlubí svými úspěchy. Ať zároveň dodá kontakt na člověka, který je schopen tyto informace potvrdit. U každého tvrzení vyžadujte příklad z minulosti, který dokladuje, proč to říká, co říká. Ptáte se proto, abyste zjistili, co považuje za své úspěchy, popřípadě, jestli nějakých dosáhl, a zda je vůbec dokáže zhodnotit a má pojem o jejich významnosti.*

*Absolutně stěžejní také je, abyste výsledky porovnávali s firemním standardem dané firmy! Ať už výsledek může znít jakkoliv úžasně, v dané firmě se mohlo jednat o výsledek nedostatečný. Nenechte se ukolébat, vždy srovnávejte data s tím, co bylo v daném místě obvyklé. Ani měsíční obrát 10 milionů není nic skvělého, jestliže ostatní přivádějí do společnosti milionů 20, nemluvě o tom, že je klidně možné, že daných 10 milionů bylo dokonce pod náklady!*



- ⇒ Co Vám na dané pozici působilo těžkosti?  
*Jestli se nějaké těžkosti objevily a jaký postoj k nim zaujal.*
- ⇒ Jak Vás daná pozice obohatila z profesního hlediska?  
*Zjistíte, jak vám může být uchazeč prospěšný. Zda vůbec o něčem takovém přemýšlí. Zda chce být v práci lepší.*
- ⇒ Co Vám daná pozice dala, co jste schopen využít ve vaší firmě? Jak to využijete?  
*Zjistíte, jak vám může být prospěšný.*
- ⇒ Proč se z dané pozice rozhodl odejít?  
*Zjistíte, co bylo příčinou jeho odchodu.*
- ⇒ Za co jste byl placený v uplynulých zaměstnáních?  
*Zde sledujete, zda byl hodnocený za dosažené výsledky nebo za děláni. Připravte se na to, že mnoho uchazečů tuto otázku vůbec nepochopí.*
- ⇒ Jaký plat/mzdu si představujete, že dostanete v naší firmě?  
*Zjistíte, jak se hodnotí na trhu práce.*

Z otázek ze životopisu zjistíte, jestli je uchazeč zakotvený, stabilní a ví, co v životě chce (již to, kde pracoval napoví, kam ho to profesně táhne). Zjistíte, jestli střídá práci, proč odešel nebo ho vyhodili. Jak si představuje pracovní a nepracovní den vám může ukázat na jeho přístup k práci, nebo na co byl do této doby zvyklý v pracovní době. Čeho chce v práci ještě dosáhnout, jaké má ambice, sebevědomí, jak řeší konflikty se spolupracovníky nebo s nadřízeným atd. Je však nutné se vždy dívat i na neverbální složku, používání ironie a dvojsmyslů, a pokud toto nastane, vždy oslovte danou skutečnost.

Je zjevné, že pokud si uchazeč dovolí používat u pohovoru dvojsmysly, ironii a jinak až příliš dává najevo, že se s vámi snaží hrát, pravděpodobně to nebude člověk pro vás. Vy jej možná ještě uřídíte, ale počkejte, co udělá s vaším kolektivem...



CVIČENÍ

*Trénujte ve dvojici otázky na životopis. Snažte se oprostit od všech okolností, které mohou působit komicky (vynucený trénink, neznámá osoba sedící naproti mně, okolnost nutící mě hrát si na pohovor apod.) a zkuste se vcítit do role uchazeče o práci. Nebojte se být upřímní a jednoznační. Pokud máte pocit, že vám to tréninkový partner ztěžuje, nebojte. Až se vyměníte, můžete mu to vrátit.*

*Popište, jak vám to šlo a co jste pozorovali u „uchazeče“/dotazujícího (neverbální složka komunikace)?*

---



---



---



---



---



---



---



## Cíle uchazeče, jeho záliby a koníčky

- ⇒ Čeho byste chtěl v životě dosáhnout?  
*Sledujete, jestli má v životě nějaké cíle, vize.*
- ⇒ Jak toho dosáhnete?
- ⇒ Co pro to, abyste toho dosáhl, již nyní děláte?
- ⇒ Kde se vidíte za 5 let?  
*Jak plánuje svoji budoucnost.*
- ⇒ Jak by podle Vás měla vypadat ideálně strávená dovolená?
- ⇒ Jaké jsou Vaše záliby ve volném čase?

Z těchto otázek zjistíte, jak přistupuje k osobnímu životu, jaké má cíle, čeho chce v životě dosáhnout. Poukazuje to na to, jestli si umí něco dopřát, co ho zajímá a baví, jestli si uchazeč umí udělat čas pro sebe. Těmito otázkami zjistíte, čím ho můžete motivovat v pracovním i mimopracovním životě.



### PŘÍKLAD

Pokud má sen jet do New Yorku, tak se s ním domluvte, co má v nové práci udělat pro to, aby tam mohl jet díky spolupráci s vámi.

Použít můžete následující otázky:

- ⇒ Jak by se Vám líbilo si tento sen splnit již za půl roku?
- ⇒ Co jste pro to ochoten udělat?

Následuje vysvětlení, jak to u vás chodí a tento sen jednoduše propojíte s nějakými výsledky.



### CVIČENÍ

*Trénujte ve dvojici otázky na cíle, koníčky a záliby. Snažte se oprostit od všech okolností, které mohou působit komicky (vynucený trénink, neznámá osoba sedící naproti mně, okolnost nutící mě hrát si na pohovor apod.) a zkuste se vcítit do role uchazeče o práci. Nebojte se být upřímní a jednoznační. Pokud máte pocit, že vám to tréninkový partner ztěžuje, nebojte. Až se vyměníte, můžete mu to vrátit.*

Popište, jak vám to šlo a co jste pozorovali u „uchazeče“/dotazujícího (neverbální složka komunikace)?

---

---

---

---

---

---

---

---

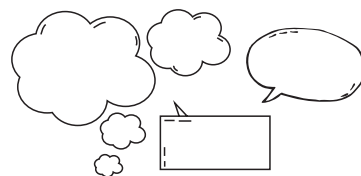
---

---





## Typy pohovorů



Jednotlivé typy přijímacích pohovorů jsou každý svým způsobem odlišné a zároveň specifické svým použitím. Zde je uvádíme proto, abyste měli teoretický přehled o tom, jaké jsou druhy a k čemu se používají.

### Screeningový pohovor

Většinou se využívá k zúžení počtu kandidátů, v případě, kdy je zapotřebí provést mnoho pohovorů s uchazeči v krátkém čase. Jednak je cílem dozvědět se základní informace o každém z uchazečů, tím hlavním účelem je však postupně eliminovat ty nevhodné. Trvá s každým maximálně 10 minut. Kladete úvodní a startovní otázky, které jsou pokaždé stejné. Hlavní způsob provedení spočívá zejména v tom, že uchazeč čelí salvě otázek, nemá příliš prostor pro vlastní prezentaci a vy hodnotíte jen to, jak reaguje na vaše podněty v porovnání s ostatními.



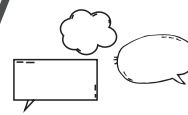
*Při jakých příležitostech byste použili screeningový pohovor?  
V souvislosti s jakou pracovní pozicí?*

CVIČENÍ

### Standardní pohovor

Tento pohovor ještě bývá podpořen dalšími metodami např. psychodiagnostikou či Assessment Centrem. Trvá 30-60 minut. U pohovoru začínáte také úvodními a standardními otázkami. Dále kladete otázky zaměřující se na životopis, popřípadě další otázky na záliby, cíle uchazeče atd.





CVIČENÍ

*Při jakých příležitostech byste použili standardní pohovor?  
V souvislosti s jakou pracovní pozicí?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Pohovor se zkouškou či hraním rolí**

Uplatňuje se zde konfrontace znalostí a dovedností v praxi. Trvá 45-90 minut. U pohovoru kladete úvodní, standardní, osobní otázky, navíc vyzkoušíte uchazeče v praxi.



PŘÍKLAD

- ➔ Ať se vám uchazeč pokusí prodat váš produkt.
- ➔ Vytvoříte umělou situaci např. konflikt se zaměstnavatelem, uchazeč bude mít za úkol vyřešit danou situaci.
- ➔ Budete hrát roli majitele firmy XY a uchazeč bude mít za úkol s vámi telefonicky dojednat schůzku.

Jak jsme již zmínili, kdykoliv uchazeči dáváte nějaký test, schválně jej nechte řešit problémy, které vás v současné době tíží. Nebudete ztrácet čas vymýšlením něčeho nového a třeba budete mít i to štěstí, že vám uchazeč pomůže problém vyřešit.



CVIČENÍ

*Při jakých příležitostech byste použili pohovor se zkouškou?  
V souvislosti s jakou pracovní pozicí?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Behaviorální interview

Zde je vhodná účast dvou tazatelů, u pohovoru se jde více do hloubky. Trvá 60-120 minut. Používají se zde techniky reakce na projekci. Je obvyklé při tomto typu pohovoru používat mnoho modelových situací s tím, že se uchazeči nastíní část situace nebo celá a žádají se po něm odpovědi: „Jak by se v tomto ohledu zachoval on? Co by si počal? Proč by danou situaci řešil zrovna takto?“ Případně se mu dá připravený email s dotazem: „Jak by na něj odpověděl? Proč právě takto?“ apod.



PŘÍKLAD

- ⇒ Co si myslíte o lidech, kteří chodí pozdě do práce?
- ⇒ Jaký je podle vás obecně nejčastější důvod neúspěchu?
- ⇒ Představte si, že jste vedoucí výroby pěnových keramických filtrů a operátor kvůli nepozornosti špatně nastaví sušárnu. Produkce za několik hodin je zcela zničená. Už tak jste s výrobou pozadu a od zákazníků vám hrozí penále za pozdní dodávky. Jak se zachováte k tomuto zaměstnanci? Jak budete problém řešit?  
*Zde zjistíte, jak dokáže uchazeč operativně řešit složité problémy, jak se chová k podřízeným, jak je dokáže řídit.*



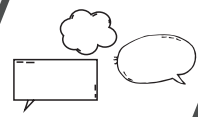
PŘÍKLAD

- Případně můžete zkusit následující příklad (vyberte si, co je pro vás lépe představitelné):
- ⇒ Představte si, že pracujete jako vedoucí lektorů vzdělávací společnosti. Vy sám školíte jen vybrané klienty. Zítra ráno školíte ve firmě vzdálené 200 kilometrů. Je 8 hodin večer, přijeli jste na místo a s hrůzou jste zjistili, že asistentka školícího oddělení zapoměla všechny materiály nachystat a nemáte tedy připraveno nic. Jak se v takové situaci zachováte a jak ji s asistentkou budete řešit?
  - ⇒ Představte si, že jeden z vašich pracovníků dělá rozbroje v kolektivu, tváří se přátelsky, ale za zády ostatní pomlouvá a škodí jim. Jak situaci vyřešíte?
  - ⇒ Čekáte na důležité podklady od klienta, pro něhož realizujete zakázku. Klient je stále neposlal a neustále posouvá termín. Co uděláte?  
*Zde zjistíte, jak se uchazeč chová k podřízeným, jak je dokáže řídit. Také, zda chápe principy podnikání a zda je schopen podobné problémy řešit tak, aby firmu nepoškozovaly (pozor, to neznamená, že viníka úplně „zlikviduje“ - pokud je to jinak schopný člověk, i to by firmu poškodilo).*

## Assessment centrum

Assessment centrum je poměrně účinný nástroj pro výběr a dlouhodobou práci s lidmi ve firmě. Nelze jej však označit za nástroj použitelný kdykoliv. Je vhodný až od určitého množství uchazečů a pro určité pozice. Jedná se hlavně o pozice obchodní a manažerské. Assessment centrum ukazuje rychle a jasně konkrétní schopnosti a projevy chování jednotlivých kandidátů.

Nevýhodou assessment centra je jeho vysoká časová náročnost a nutnost mít alespoň 4 účastníky, které je možné do assessment centra zařadit. Současně jsou zde nezanedbatelné finanční náklady na hodnotitele a závěrečné zprávy. Celkový počet hodnotitelů by měl v optimálním případě odpovídat počtu uchazečů. Obvyklou variantou je nižší počet hodnotitelů. Jejich počet však nesmí být nižší, než je polovina počtu uchazečů. Je tomu tak proto, aby daný hodnotitel měl na starosti maximálně 2 uchazeče a měl tak dostatek času a prostoru pro správné sledování projevů jejich chování. Dalším nedílným aspektem je nutnost zaškolení hodnotitelů. Protože se jedná ve spoustě úkolů o jejich subjektivní hodnocení,



je nutné hodnotitele zaškolit v pozorovacích schopnostech a upozornit je na úskalí rychlé nebo chybné interpretace uchazečova chování.



CVIČENÍ

*Za jakých okolností by pro vás mělo assesment centrum smysl?  
Pro kterou pozici ve vaší společnosti byste tuto metodu mohli využít?*

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Které konkrétní možnosti interview byste mohli využít ve vaší praxi?  
V souvislosti s jakou pracovní pozicí?*

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Podívejte se na sestříhané záznamy z odpovědí uchazečů o práci na  
pracovním pohovoru.  
Jak na vás působí? Čeho jste si všimli?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Chyby ve vedení pohovoru

### Nedostatečná příprava tazatele

Vždy je nutné důkladně se připravit, abyste předešli zmatku u vedení pohovoru. Před začátkem pohovoru je vhodná analýza životopisu a motivačního dopisu, reference uchazeče a popřípadě výsledky psychodiagnostických metod. Předejdete tak pomlčkám v průběhu rozhovoru, hledáním výsledků uchazeče či přehlédnutím nejasností v životopisu, šetříte čas a působíte profesionálně.

Zda zjišťovat reference před nebo až po hovoru je k diskusi. Oba způsoby mají svá pro a proti a proto lze i předpokládat, že každý lektor bude zastáncem něčeho jiného.

### Kladení více otázek najednou

Uchazeče můžete zmást nebo vám odpoví jen na jednu otázku. Položením více otázek najednou si zbytečně komplikujete získání pravdivé odpovědi na jakoukoliv z nich.



PŘÍKLAD

Jak byste řešil/a problém na pracovišti se zaměstnavatelem a jak se spolupracovníky?

### Použití sugestivních otázek, které ovlivňují uchazeče

Uchazeč vám odpoví samozřejmě to, co už jste mu naznačil v otázce. Nedožvíte se, co si doopravdy myslí nebo jaké jsou jeho skutečné dovednosti. Odpoví tak, jak si myslí, že zní správná odpověď.



PŘÍKLAD

„Jistě víte, že hledáme spolehlivé a komunikativní lidi na pozici obchodníka. Jaký jste vy?“

### Vedení pohovoru je nesoustředěné, rozptýlené

Tazatel přeskakuje z jednoho tématu na druhé, může tím uchazeče zmást a celý rozhovor je tím špatně strukturovaný. Nakonec je zmatený jak uchazeč, tak i tazatel a odpovědi nejsou zcela přirozené, neboť ani jeden ze zúčastněných se necítí pohodlně.



PŘÍKLAD

Povězte mi něco o sobě. Jaký jste? Co očekáváte od této pozice? Jak se dnes cítíte? Co vnímáte jako důležité pracovní pozice? Jak jste se připravoval na pohovor?

### Neklad'te uzavřené otázky

Uzavřené otázky zapříčiní, že si uchazeč může připadat jako u výslechu. A následně tím snížíte jeho chuť komunikovat a mluvit obsáhleji. Vždy pokládejte takové otázky, abyste uchazeče co nejvíce rozmluvili. V ideálním případě na pohovoru z 20 % mluví dotazující a z 80 % odpovídá uchazeč.



PŘÍKLAD

Jste dominantní? Vadí vám pracovat přesčas? Máte pocit, že jste spolehlivý?

Tím, že budete klást uzavřené otázky, se skoro nic nedozvíte. I z toho důvodu to nedělejte.



### **Nechávat se ovlivňovat osobními dojmy dříve, než si uděláte skutečný ucelený dojem**

Pokud se necháváte ovlivňovat příliš brzy osobními dojmy, dopouštíte se chyb v hodnocení, např. podle nejsilnějšího dojmu přisuzujete další vlastnosti, necháváte se ovlivňovat vlastním přesvědčením, místo toho abyste člověka objektivně poznali.

### **Tazatel vede monolog / pracovník vede monolog**

Tímto se od uchazeče nic moc nedozvíte. Snažte se tedy klást krátké a jasné otázky a následně dávat více prostor na odpověď uchazeče.

### **Chybí poznámky postřehů či záznam z rozhovoru**

Mnohdy vedete více pohovorů v jeden den, a proto, když si neděláte poznámky, může se stát, že zapomenete, co vám přišlo u pohovoru důležité. Neuděláte si poznámky pro ujasnění nejasností a nakonec si již nevzpomenete, jak vám to uchazeč vysvětlil. Vždy stačí alespoň krátká poznámka, která vás upozorní na nové informace. Pro zaznamenání všeho, co se dělo u pohovoru, je vhodné používání audio/video záznamu, jak jsme již zmínili v předchozí kapitole.





## Dílčí úkoly

Lovci lebek  
3. setkání



DÍLČÍ  
ÚKOL

### Sestavte vlastní dotazník

Napište dílčí úkol, ve kterém sestavíte vlastní dotazník. Ten se následně vloží do online systému na psychometry.cz a vy jej následně můžete používat.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_







## Modulová práce

Lovci lebek



DÍLČÍ  
ÚKOL

**Cíl** modulové práce je shrnutí celého modulu formou popisu průběhu aplikace tak, aby posluchač demonstroval, co všechno použil a jak úspěšně.

**Smyslem** je, aby byl posluchač motivován popisováním průběhu výběrového řízení k tomu, že umí popsat a lépe si uvědomuje svoje nové dovednosti, protože o nich přemýšlí.

Modulová práce obsahuje celý průběh výběrového řízení pro příjem nového člena do vašeho týmu/skupiny/organizace. Všechny poznatky, které jste se dozvěděli studiem tohoto modulu, používáte ryze prakticky tím způsobem, že sami provádíte/řídíte někoho jiného a v průběhu o tom píšete zápis, což je samotná modulová práce. I ta však obsahuje kritické úvahy (co se vám povedlo a proč; co se nepovedlo a co vás to naučilo; co byste jiným doporučili a co naopak nikoliv apod.). Není to tedy jen soupis vámi učiněných kroků, nýbrž obsahuje rozpravy a zamyšlení nad jednotlivými částmi prováděné aplikace.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



## Zdroje

---

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-x.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*, 1. vyd., Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4..

KRAUS, Jiří. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1351-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

## Na tvorbě této publikace se podíleli

---

### **Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA**

Studoval jsem všeobecné lékařství, které mě následně přivedlo ke studiu psychologie, práva a managementu. Výkonnostní psychologii používám mnohem raději než klinické přístupy. Kompiloval jsem řadu psychodiagnostických metod, kterými prošlo několik stovek tisíc osob. Se svým týmem se věnuji zejména aplikaci psychologie a zdravého selského rozumu v organizacích tak, aby se jejich představitelé naučili z kompetencí vše, co potřebují pro naplnění jejich profesní i osobní cesty. Smysl života vidím ve „vzdělávání lidí pomocí výcviku, kterým si zafixují nové znalosti a dovednosti tak, aby je používaly v praxi a přinášely jim žádoucí výsledky“.

### **Mgr. Daniela Kolomazníková, MBA**

Celý život se věnuje práci s lidmi. Od obchodní komunikace a rozvoje lidí v IT, automotive průmyslu a financích, se skrze studium psychologie a sociální a kulturní antropologie dostala k hlubšímu zaměření na člověka. V obchodní sféře se věnuje vzdělávání jednotlivců i týmů, mentoringu a koučingu. Svoji práci s klienty upravuje vždy tak, aby kterýkoliv ze zvolených přístupů pro daného člověka znamenal opravdový rozdíl v jeho životě. Mimo obchodní sféru provozuje psychoterapeutickou poradnu v Praze a v Brně se zaměřením na systemický přístup a ericksonovskou hypnoterapii. Věří v platnost výroku „*všichni lidé dělají v danou chvíli to nejlepší, co dovedou a nemůžete po nich chtít nic jiného, pokud je nic jiného nenaučíte*“.

### **Mgr. Daniel Kettner, MBA**

Své dětství strávil v zahraničí, což mu dodnes poskytuje široký rozhled a ochotu nahlížet na jevy z více úhlů pohledu. Vzhledem k tomu, že se vždy zajímal o lidi a o způsob, jakým přemýšlejí, rozhodl se studovat psychologii na Masarykově Univerzitě v Brně. Během studií zjistil, že nejvíce jej naplňuje pracovat s lidmi způsobem, který je přímo rozvíjí nebo je učít dovednostem, které dokážou výrazně zlepšit kvalitu jejich života. Po škole jej pak velmi zaujal obchod a celkově fungování firem. Dnes řídí obchod ve strojírenské společnosti a ve svém volném čase působí jako business konzultant.





University  
of Applied  
Management