

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Richard Bezpalec

**Personální poradenství a jeho potřebnost z pohledu
personální agentury.**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Miroslav Kostka

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2011 – 2013

DIPLOMA THESIS

Richard Bezpalec

**Personnel counseling and its necessity from the
perspective of personnel agency.**

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Miroslav Kostka

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 24.2.2013

Richard Bezpalec

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce PhDr. Miroslavu Kostkovi za jeho schopnost vnést do diskuse kromě čistě odborné úrovně i pohled z druhé strany, tedy pohled státu a také pohled potenciálního uchazeče o zaměstnání. Za tuto zpětnou vazbu, usměrnění a rady opravdu děkuji. Dále bych rád poděkoval svému konzultantovi Ing. Františku Holoubkovi, který mnoho let pracoval na MPSV v oddělení zprostředkování, za jeho drahocenný čas a snahu sesbírat a přinést materiály, které byly velkou měrou podnětné a důležité pro tvorbu této práce. V neposlední řadě bych rád poděkoval také spolupracovníkům – svým zaměstnancům personální agentury, kteří se podíleli na této práci radami a také trpělivostí s mými dotazy.

Anotace

Diplomová práce se zabývá výzkumem a definováním efektivity a potřeby personálního poradenství při umísťování uchazečů ke klientům prostřednictvím personální agentury včetně uchazečů absolvujících personální poradenství a hledajících zaměstnání napřímo, objasnění vlivu věku, vzdělání, praxe a dalších okolností na úspěšnost při hledání zaměstnání a následně zjištění ekonomických souvislostí u takto umístěných uchazečů. Na závěr je detailně popsána příprava, implementace a realizace poradenského procesu.

Klíčové pojmy

Cíle poradenství, formy poradenství, identifikace potřeb poradenství, metody poradenství, osobní rozvoj, plán poradenství, poradenství, proces poradenství, rozpočet poradenství, rozvoj lidských zdrojů, řízení kariéry, systém vzdělávání, vzdělávání.

Annotation

This thesis deals with the research and defining the effectiveness and necessity of personal counseling in placing candidates to clients through recruitment agencies including those candidates undergoing personal counseling and those who seeks job directly, clarifying the impact of age, education, experience and other factors on the success in finding a job and then finding economic context of following candidates. Finally, it describes in detail the preparation, implementation and execution of the counseling process.

Key words

Objectives of advice, forms of counseling, identification of needs, counseling, methods of counseling, personal development, plan consulting, consulting, process consulting, budget counseling, human resource development, career management, education system, education.

OBSAH:

ÚVOD	9
ZMĚNY V PERSONALISTICE	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 POHLED DO HISTORIE	12
1.1 JE POHOVOR DIVADLO?.....	14
2 PORADENSTVÍ V REÁLNÉM ŽIVOTĚ	16
2.1 POJMY ZAMĚSTNANOSTI.....	17
2.2 MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI:	19
2.3 SEZNÁMENÍ S REALITOU	20
2.4 STRUKTURA NEZAMĚSTNANOSTI	24
3 PRODEJ JAKO PODSTATA	25
3.1 JAK SE PRODAT	25
3.1.1 ŠEST KROKŮ PRODEJE PŘI HLEDÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ.....	26
4 CO JE ŽIVOTOPIŠ	38
4.1 JAK MÁ VYPADAT CV.....	41
4.1.1 DĚLENÍ NA SKUPINY	41
4.1.2 DĚLENÍ PODLE ADRESÁTA.....	42
4.2 VLASTNÍ TVORBA ŽIVOTOPIŠU	43
4.3 MOTIVAČNÍ DOPIS	44
4.4 STRUKTUROVANÝ ŽIVOTOPIŠ.....	45
5 POHOVOR Z POHLEDU NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	47
5.1 GESTA A JEJICH ČTENÍ	47
5.2 SIGNÁLY	48
6 DALŠÍ FORMY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	53
7 FORMY ZAMĚSTNANECKÉHO POMĚRU.....	55
II. PRAKTICKÁ ČÁST	57
8 POPIS FIRMY.....	57
9 VÝZKUM	62
9.1 CÍL VÝZKUMU A HYPOTÉZY	62
9.2 VÝZKUMNÝ VZOREK	63
9.3 METODY SBĚRU DAT	63
9.4 INTERPRETACE DAT A SHRUTÍ	65
9.4.1 OČEKÁVANÉ ÚDAJE V CV	65
9.4.2 JAZYKOVÉ VERZE CV	68
9.4.3 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ CV	68
9.4.4 POSLOUPNOST INFORMACÍ V CV.....	71
9.4.5 POČET STRAN V CV	72
9.4.6 ZPŮSOB DODÁNÍ CV	73
9.4.7 VYUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ	73
9.4.8 PROVĚŘOVÁNÍ NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH	74
9.4.9 ČAS STRÁVENÝ NAD CV	74
9.5 STRUKTURA CV A JEHO REÁLNÁ POŽADOVANÁ PODOBA	75
9.5.1 OSOBNÍ ÚDAJE	75
9.5.2 VZDĚLÁNÍ.....	77
9.5.3 PRŮBĚH ZAMĚSTNÁNÍ	77
9.5.4 DALŠÍ DOVEDNOSTI.....	77
9.5.5 ZÁJMY	82
9.5.6 DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE.....	82

9.5.7	REFERENCE	83
9.6	DALŠÍ PODSTATNÉ VĚCI V CV	83
9.7	MOTIVAČNÍ DOPIS A REALITA	84
9.8	VYUŽÍVÁNÍ JINÝCH METOD VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ	85
9.9	ZKOUMÁNÍ CV V AGENTUŘE	86
9.10	SHRNUTÍ HYPOTÉZ A DOPORUČENÍ.....	87
ZÁVĚR.....		90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	91
	DALŠÍ PROSTUDOVANÁ LITERATURA:.....	93
	SEZNAM ZAHRANIČNÍ LITERATURY:	95
	ELEKTRONICKÁ MÉDIA A WEBOVÉ STRÁNKY	97
	NORMY, INTERNÍ PŘEDPISY	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	100

ÚVOD

Problematika personálního poradenství mne provází v plném rozsahu od začátku svého podnikání v roce 1998, avšak kořeny obecnějšího poradenství jsou ještě hlubší, trénoval jsem - a tedy radil - svým svěřencům v atletice, vyučoval jsem několik let na gymnáziu, vedl jsem týmy desítek obchodních zástupců jako obchodní manažer a ve všech těchto aktivitách se všude v různých formách vyskytoval proces předávání nabytých informací druhým. Personálním poradenstvím v komplexním pohledu se věnuji až posledních patnáct let, kdy se v pracovním procesu a náplni personální agentury ukázalo jako nezbytné prodávat klientům (zaměstnavatelům) zboží (uchazeče o práci) co nejkvalitnější, což v tomto případě znamená poučené o procesu hledání zaměstnání a dalších souvisejících činnostech. Personální agentura je jednou z mnoha možností, jak nalézt zaměstnání, kvalitní agentura však dokáže nabídnout mnoho nadstandardních, ovšem potřebných činností, které v konečném důsledku pomohou všem zúčastněným stranám – agentuře, uchazeči i státu. Ano, i stát je účastníkem tohoto procesu – nejen tím, že je z pohledu daní „třetinovým“ společníkem podnikatele, ale ještě důležitějším okamžikem je následná schopnost uchazečů o práci být úspěšnější na trhu práce a tedy odvádět státu tolik potřebné a již zmiňované daně a naopak nečerpat ze státní pokladny dávky v nezaměstnanosti a další sociální podpory. Samostatnou kapitolou by mohlo být právě toto téma – jak by stát mohl a měl být nápomocen agenturám, které touto edukační činností opravdu pomáhají snižovat nezaměstnanost. Praktické a současně i teoretické zkušenosti získané studiem a aktivní prací s uchazeči o zaměstnání a zaměstnavateli, současně s tím analýzy a studie trhu práce, to vše vedlo k vytvoření systému poradenských služeb naší personální agentury a tyto služby poskytujeme jak v rámci běžného procesu při hledání zaměstnání, tak v samostatných celcích jako poradenství speciálně orientované na konkrétní potřeby uchazečů či klientů.

Cílem této práce je v teoretické části shrnout dosavadní vývoj na trhu práce a zaměstnanosti, porovnat způsoby vyhledávání tak, jak fungovaly v historii a to nejen daleké, ale zejména nedávné – před masivním nástupem internetu, emailů a mobilů, podívat se na rady, které jsou udílány uchazečům o zaměstnání na dostupných médiích a to nejen na internetu, v odborných publikacích, speciálních časopisech zaměřených na personalistiku apod. V praktické části se tato práce bude zabývat

výzkumem procesu hledání zaměstnání a jeho základní a zásadní věci, kterou je životopis. Výzkum bude veden formou porovnání došlých životopisů do personální agentury, jejich vzhledu, struktury, obsahové a formální správnosti. Tento současný stav bude porovnán s požadavky personalistů, kteří s dodanými životopisy pracují a hodnotí je. Jejich potřeby, požadavky a přání jsou detekovány v obsáhlém dotazníku, který vyplnilo několik desítek personálních specialistů od asistentek personálních oddělení, přes specialisty nábory až po personální ředitele.

Změny v personalistice

Změny v personalistice jsou neustálé a nikdy nekončící.

„Pracovní trh neustále prochází změnami, které si v krátkodobém horizontu málokdy uvědomujeme, pokud se však poohlédneme v delším časovém horizontu, rázem je vše jinak. Jen namátkou – životopisy se psaly "románovým" způsobem, posílaly se poštou, uchazeče byli zváni na pohovory po večerech, a to telefonicky – z pevné linky (mobily vlastnili pouze manažeři), inzerce v novinách byla tak "rychlá", že inzerát zadáný v úterý musel být dodán do tisku předešlý pátek a poštou přišly první odpovědi ve čtvrtek, první pozvání se tak mohli ucházet o danou pracovní příležitost týden po zadání inzerce. Tímto způsobem lze pokračovat postupně až do dnešního dne, s podstatnou změnou – vše se mění, a to velmi, velmi rychle.“¹

Je logické, že přizpůsobit se aktuálnímu dění kolem nás je nutností a je přirozené, že se tak v mnoha oblastech děje automaticky, bez našeho většího přičinění a nasazení. V personalistice je situace odlišná – člověk, hledající práci po desetiletém pracovním poměru u jednoho zaměstnavatele, není v drtivém počtu případů připraven na změny, které se udály od jeho posledního hledání nového pracovního místa. Nejen tím, že jeho životopis neodpovídá současným požadavkům a trendům, ale i dalšími okolnostmi, o kterých během uplynulých let vůbec nepřemýšlel, ale v konkrétním okamžiku se mohou stát rozhodujícím momentem při případném úspěchu či neúspěchu při přijetí do nového zaměstnání. Díky kompletnímu propojení světa vlivem globalizace, internetu a sociálních sítí se naše online historie stala nástrojem moderní personalistiky a bohužel se téměř nedá odstranit a smazat.

¹ http://sdeleni.idnes.cz/nemate-praci-pracovni-prilezitost-mohou-zhatit-i-fotky-z-party-psw-/eko-sdeleni.aspx?c=A120920_150415_eko-sdeleni_ahr

Naše komentáře na internetu, fotografie z večírků, které byly v danou chvíli „vtipné“, obvinění či vyšetřování v kauzách, které se staly pro veřejnost zajímavými – to vše a ještě mnohem více je dnes v různé rovině využíváno personálními i odbornými manažery, k ověření potencionálních zaměstnanců, hledajících novou pracovní příležitost. Ve většině případů pak dokonce ještě před vlastním pohovorem! Jak dalece je standardní populace připravena na tyto změny? Odpověď je jednoznačná – velmi špatně! Pouze část „profesionálů“, hledající si práci každý rok, zbylá většina pouze intuitivně.

„Neusnout na vavřínech, pracovat na sobě, neustále sledovat nejen to, co se děje ve firmě, kde pracujeme ale také to, co se děje kolem nás. Analyzovat veškeré signály a snažit se udržet v obraze – buď vlastním přičiněním, nebo s pomocí profesionálů.“²

To je cesta, kterou bychom měli kráčet – nejen v oblasti personalistiky - všeživotní učení jako nástroj, který nám pomůže v danou chvíli úspěšně čelit konkurenci.

Je zajímavým faktem, že i mnoho personalistů jsou klienty poradenství – i oni jsou si vědomi toho, že přehled o stavu trhu nemůže mít jednotlivec, uzavřený ve své kanceláři, byť pracující v daném oboru. Ani právník se u soudu neobhájí sám, zubař si nevrta své zuby. Nechat si poradit od profesionálů je krok, který nejen v tomto oboru dokáže v konečném důsledku ušetřit čas, který opravdu znamená peníze – dva měsíce navíc bez práce jsou dva měsíce bez výplaty...

² http://sdeleni.idnes.cz/nemate-praci-pracovni-prilezitost-mohou-zhatit-i-fotky-z-party-psw-/eko-sdeleni.aspx?c=A120920_150415_eko-sdeleni_ahr

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POHLED DO HISTORIE

„Poradenství je odborná a specializovaná činnost zaměřená na pomoc lidem v nesnázích krátkodobého i dlouhodobého charakteru.“³ S touto činností se můžeme setkat u více druhů oborů a potkáme se zde s odborníky z různých oblastí – s psychologem, sociálním pracovníkem, fyzioterapeutem či kariérním poradcem. Rozdělení poradenství a obory do něj spadající nejsou pevně ustanoveny, zpravidla se však uvádí několik základních oblastí, které se vzájemně prolínají a doplňují: nejčastěji se uvádí „poradenství psychologické, pedagogicko-psychologické, kariérní a speciální“.⁴ Poradenství pro volbu povolání (či kariérní) poradenství vzniklo již v 19. století.⁵ V USA byl zakladatelem a nestorem moderního kariérního poradenství na počátku 20. století Frank Parsons (1854–1908). Parsons vyvinul rámec pomoci jednotlivci v rozhodování o své kariéře, kterou publikoval ve své knize Výběr povolání (Choosing a Vocation), která vyšla rok po jeho smrti (1909). Tento rámec obsahoval tři části:

- 1) Pochopení a znalost svých schopností, dovedností, zájmů, zdrojů a omezení.
- 2) Znalost požadavků a podmínek z pohledu možností úspěchu, nevýhody, kompenzace, příležitosti a vyhlídky u různých pracovních nabídek.
- 3) Odůvodnění vztahů těchto dvou skupin.

Tím byl položen pilíř, ze kterého se odvozuje snaha najít ideální kariérní příležitost na základě osobních rysů v symbióze s pracovními faktory.

Kariérní poradenství sleduje dva základní cíle. Prvním z těchto cílů je pomáhat v co nejširším spektru činností svým klientům, tedy v tomto případě zejména studentům, při vhodné volbě své budoucí profese s akcentem na zájmy, schopnosti a okolnosti, ve kterých se klienti nacházejí (sociokulturní, finanční apod.). Druhým cílem je aktuální pomoc klientům - v tomto případě zejména ohroženým

³ WIKIPEDIE

⁴ KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie*. Praha: Portál, 2000, 392 s. ISBN 80-717-8414-1.

⁵ HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 774 s. ISBN 80-7178-303-X.

a znevýhodněným skupinám obyvatelstva, která se momentálně ocitla aktuálně bez práce - s nalezením vhodného zaměstnání, případně s dalšími aktivitami, například s doporučením odpovídající rekvalifikace.

Ve Velké Británii se například také historicky ujalo kariérní doprovázení neboli „career guidance“. To spočívá v zajištění informací o náplni práce jednotlivých profesí, dále o informovanosti o nabízených pracovních místech. Další typ poradenství ve Velké Británii je tzv. „career counselling“, který vede klienty k vlastnímu vnitřnímu poznání, pochopení svých motivací, charakteristických specifíků, které poté vedou k vyšší motivaci i v dalším vzdělávání. Uvedené kariérní poradenství je součástí psychologického poradenství, kdy účastníky procesu je stát, soukromé personální agentury a různé neziskové organizace.

V našem chápání je kariérové poradenství vnímáno zejména jako institucionalizovaná činnost, kterou zabezpečuje celá řada subjektů, kdy garantem jsou primárně MŠMT a MPSV. Oba resorty používají víceméně stejné metodiky a způsoby práce. MPSV a jeho poradenský systém je zaměřen zejména na změny povolání, změny kvalifikace a také řeší celou řadu problémů a otázek souvisejících se ztrátou a znovuzískáním zaměstnání. MŠMT a jeho velmi dobře propracovaný školský poradenský systém (pedagogicko-psychologické poradny, speciálně pedagogická centra a jednotliví pracovníci působících přímo na školách) je orientován zejména na poradenství žákům, studentům a také rodičům při zvažování volby následného vzdělávání, ale zejména při orientaci na budoucí pracovní kariéru a také na přípravu ke vstupu na trh práce.

Personální poradenství jako takové, už pouhým pohledem na nabídky personálních agentur, nabízí široký výčet služeb a není zcela přesně definováno a jakou činností se jedná. Pro některé společnosti jde zejména o přístup a služby agentury vůči zadavateli, tedy společnosti (firmě), která si u agentury zadává některou ze služeb. Jde primárně o vyhledávání a výběr zaměstnanců, diagnostiku, assessment a development centra, personální audity, analýzy firemní kultury, zjišťování motivace zaměstnanců, outplacement či externí personální poradenství. Pro některé společnosti je personální poradenství pomocí při výběru, vzdělávání a vhodném pracovním zařazení současných a potenciálních zaměstnanců firmy. V některých případech lze doplnit tento výčet o komplexní službu pro klienta (uchazeče) ve vztahu k zadavateli (firmě) tak, aby se uchazeč stal ideálním a poučeným kandidátem pro zaměstnavatele,

z čehož poté vyplývá, že zadavatel přijímá (do pracovního nebo jiného obdobného poměru) ty uchazeče o práci, kteří splňují požadavky na pracovní zařazení do té které firmy. Uchazeči, kteří projdou personálním poradenstvím – ať již dobrovolně či v rámci outplacementu, kdy jim zaměstnavatel v rámci služeb firmy tuto (většinou) placenou službu uhradí, jsou poté mnohem blíže k ideálnímu stavu, tedy mají přehled o personálním plánování, dostanou informace o možnostech jak a kde získat kvalifikaci a vzdělávání, dostanou informace o personálních agenturách a i o jejich možnostech, znají systém nábory a přijímání zaměstnanců a v neposlední řadě se dokáží orientovat v pracovněprávní legislativě.

1.1 Je pohovor divadlo?

Absolutní většina lidí je několikrát za život nucena podstoupit proces hledání zaměstnání. Jistě existují šťastlivci, jimž se podaří tento proces zvládnout bez jakékoliv přípravy, ale v těchto případech jde většinou o předem dohodnutý „přestup“. Všem ostatním nezbyvá, než si tento proces vybojovat od začátku až do konce vlastními silami. Pokud si přečte zájemce o práci jakýkoliv inzerát, ve kterém firma hledá nového zaměstnance, tak kromě jednoznačně specifikovaných znalostí a zkušeností, se v závěru inzerátu objevuje řada doplňujících požadavků. Firma do svého týmu poptává milého, sympatického, komunikativního, nekonfliktního, energického atd. kolegu či kolegyni, zároveň však v těch samých firmách často pracují protivní, nesympatičtí, nekomunikativní, konfliktní či líní jedinci. Jak se tam dostali, když se v inzerátu poptával pravý opak? Odpověď je nasnadě – dokázali u pohovoru zahrát to správné divadlo a ten kdo je přijímal, jim na to naletěl. S vědomím výše uvedeného je jasné, že šanci uspět má v podstatě každý, kdo dokáže ve vhodnou chvíli vhodně reagovat, argumentovat, přesvědčovat – jinými slovy - mít know how, tedy vědět, jak na to. Je pochopitelné, že tato rovnice neplatí vždy, těžko uspěje u pohovoru na pozici chirurga vyučený pekař, zároveň je pravdou, že pokud je do firmy již životopis zasláný a na pohovor je kandidát pozván, je velká pravděpodobnost, že zodpovědné osoby počítají s jeho případným nástupem. Pokud se opět použije příměr divadla, je nutné se naučit svou roli tak, aby odpovídala tomu, co se očekává. Než přijde premiéra, podstoupí herci nespočet zkoušek, aby se svou roli naučili dokonale. Dělají totéž všichni před pohovorem? Má každý svého „režiséra“, nebo se má každý spoléhat jen

na sebe? Postup „pokus /omyl“ je ztráta času a často i ztráta dobré pozice, o kterou byla šance bojovat. Existuje nějaký „návod na použití“? Samozřejmě že ano, tak jako s rozvodem pomáhá advokát, s léčením doktor, s projektováním architekt, tak i na hledání práce existují specialisté - personální poradci, kteří naučí správně zahrát tu svojí roli již napoprvé a správně. Cílem však není hrát jinou roli, ale tu, která každému nejlépe sedí!

2 PORADENSTVÍ V REÁLNÉM ŽIVOTĚ

Jak již bylo zmíněno, nabídka služeb mnoha personálních agentur či samostatných poradců je široká, principiálně je snahou pomoci uchazeči se správně zorientovat v problematice. Stačí si otevřít internet a informace se z každé stránky jen hrnou. Na jednu stranu je internet výtečná pomoc – široké množství informací je zde rychle na dosah, na druhou stranu zde však číhá zrada, která je celým internetem prorostlá – informace na něm jsou leckdy tak staré (10 a víc let) a jsou tedy pro dnešního čtenáře velmi zavádějící a často kontraproduktivní. To, že u většiny informací chybí datování, vede k dojmu, že to co čtenář momentálně čte, je aktuální, byť tomu tak není ani náhodou. Není těžké najít zde rady, že: „*CV nebo děkovný dopis je možné psát na počítači nebo ručně*“.⁶ Přitom současný trend je v této okolnosti opačný – tím, že většina populace již téměř vůbec ručně nepíše, je takto psaný životopis mnohem hůře čitelný, nehledě na to, že rukopis může prozradit mnohem více, než může být pisateli v dané situaci milé. „*Grafolog – personalista z písma pozná třeba to, zda je pisatel aktivní, svědomitý či pečlivý, nebo jestli je odolný vůči stresu (jak se dnes často v mnohých profesích požaduje)*“.⁷ Grafologie obecně zkoumá písmo, z kterého grafolog dokáže složit psychologický profil pisatele. Grapho - znamená v překladu píši, logos - znamená nauka. Dříve se používal výraz písmozpyt, dnes je moderní označovat tento způsob jako psychologii písma. Historie grafologie se datuje již od Aristotela (400 př.n.l.), který vyjádřil názor, že „*mezi rukopisem a vlastnostmi člověka existují zajímavé souvislosti*“.⁸ Ve středověku, o 300 let později, se římský historik Seutonius zabýval písmem císaře Augusta, v období renesance (15. - 17. století) se zvedl zájem o bližší poznání jedince a důsledkem toho se ve Francii v roce 1570 ustavilo sdružení soudních znalců písma, které následně Ludvík XV. povýšil na akademii. Postupně se projevy mezi řečí, chůzí a rukopisem většiny lidí dostaly do popředí zájmu mnoha vědců v celé Evropě. V současnosti však právě již díky zmíněnému odklonu od ručního psaní personalisté tuto metodu zkoumání člověka (uchazeče o práci) stále méně využívají při přijímání nových zaměstnanců a využívají jiných, efektivnějších a stále platných metod. Mezi ně mj. patří již zmíněné projevy těla,

⁶ <http://www.chovani.eu/dekovny-dopis/m683>

⁷ <http://www.grafologiecr.cz/detail-clanek.php?clanek=402>

⁸ <http://www.grafolog.cz/historie.php>

kterým se dnes říká nonverbální či také neverbální komunikace. Neverbální komunikaci lze zjednodušeně chápat jako mluvení tělem, tedy řeč těla. K tomuto „*splynutí pojmů neverbální komunikace a řeči těla*“⁹, došlo u nás po pádu komunismu a postupným zjednodušováním s ohledem na ohromný zájem naučit se „číst“ signály těla a to nejen u profesionálů, ale i v běžné populaci, s cílem nenásilně ovlivnit komunikačního partnera. S fenoménem neverbální komunikace rovněž úzce souvisí problém pravdy a lži v lidské komunikaci, neboť projevy těla běžného neškoleného člověka brzy prozradí. Mezilidská komunikace se zdaleka nevyčerpává jen slovy. Mnohé informace se poskytují (a samozřejmě i přijímají) na základě postoje, gest, mimiky a podobných doprovodných projevů, které spadají do oblasti ne-slovní neboli neverbální komunikace. Tyto signály jsou většinou vyhodnocovány podprahově a mnohdy mohou zastínit i verbální projev. Když někdo tvrdí, že byl celý den v práci, a je u toho červený, dívá se kamsi dolů a ošívá se, asi každého zcela automaticky napadne, že tady něco neseďí.

Pokud má někdo zájem ovlivnit svého komunikačního partnera – získat ho na svou stranu, doporučuje se nejdříve kopírovat jeho neverbální projevy (posez, polohu rukou atd.) s cílem jej postupně začít vést.

2.1 Pojmy zaměstnanosti

Obyvatelstvo dělíme z našeho zkoumaného úhlu pohledu na následující skupiny:

- 1) Zaměstnaní – sem patří lidé, kteří mají placené zaměstnání, ale i lidé, kteří zaměstnávají „sami sebe.“
- 2) Nezaměstnaní – lidé, kteří nemají placené zaměstnání ani sebezaměstnání, současně však práci aktivně hledají a jsou ochotni a schopni do nového zaměstnání nastoupit - této skupině říkáme ekonomicky aktivní obyvatelstvo, jde o tzv. pracovní sílu dané země.
- 3) Ostatní - studenti, penzisté, invalidé apod., této skupině se říká „ekonomicky neaktivní obyvatelstvo.“

⁹ TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace: co vám prozradí lidské chování a jednání, a jak toho využít*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003, ix, 482 s. ISBN 80-722-6429-X.

„Náhlá, neočekávaná ztráta práce je v naší kultuře velkým zásahem do života lidí, je dokonce traumatizujícím existenciálním zážitkem.“¹⁰

Co je nezaměstnanost a jak se dělí, již definuje Encyclopaedia Britannica jako stav, ve kterém je jedinec schopný práce práci aktivně hledá, ale není jí schopen najít. První poznatky o důsledcích nezaměstnanosti byly publikovány v souvislosti se světovou hospodářskou krizí třicátých let. Jedna z nejčastěji citovaných publikací je kniha autorů Marie Jahodové a P. Lazarsfelda (1933) s názvem *Die Arbeitslosen von Marienthal*. Současně s tím se zde autoři zabývají i pojmy jak se nezaměstnanost dělí.

Podle dobrovolnosti:

- 1) Dobrovolná – lidé se z různých příčin rozhodnou opravdu dobrovolně odejít ze zaměstnání
- 2) Nedobrovolná – nedobrovolný odchod

Je otázkou, jak se na odchod ze zaměstnání dívat, pokud je odchod nedobrovolný, ale zaměstnanec následně podepíše dohodu o ukončení zaměstnání. Z pohledu firmy a státu se jedná o dobrovolný odchod, z pohledu zaměstnance se pak jedná o odchod nedobrovolný. Jakákoliv statistika je v tomto ohledu čirá spekulace a existuje velké procento zaměstnanců, kteří se díky neznalosti zákona a svých práv sami podpisem dohody připraví o peníze. Poradenství je právě v těchto okamžicích tou první věcí, kterou by měli takto postižení zaměstnanci ve vlastním zájmu udělat.

Podle příčiny:

- 1) Strukturální – nesoulad mezi poptávkou na pracovní místa a nabídkou dovedností pracovníků), nejen v ČR je zde i pohled regionální. Zatímco hlavní město Praha a středočeský kraj se pohybují mezi 3,5 – 5 % nezaměstnanosti – tedy vysoce pod průměrem, na okrajových částech republiky – zejména v regionu Severní Moravy je v dlouhodobém horizontu na hranici 10%. Tato strukturální nezaměstnanost je způsobena rozdílným vývojem jednotlivých odvětví ekonomiky. Těžký ocelářský průmysl na Ostravsku od 90. let prochází

¹⁰ BUCHTOVÁ, Božena. *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 236 s. ISBN 80-247-9006-8.

obdobím neustálého útlumu, zatímco jiná odvětví se naopak rozvíjejí (SW, automotive, telekomunikace či elektrotechnika). Pro naši republiku je typický vysoký konzervatismus a vazba na „rodnou hroudu“ ve smyslu malé prostorové flexibility, ochoty se stěhovat za prací a také měnit profese. Je faktem, že pro zaměstnance není tak snadné přecházet z jednoho profesního oboru do druhého - původním povoláním tavič oceli z Vítkovic jen těžko získá práci softwarového odborníka v Plzni apod. Práci dělníka v Mladoboleslavské automobilce však často získá – i díky podpůrným programům a zejména možnosti ubytování.

- 2) Frikční – lidé hledají lepší pracovní nabídku, mění bydliště, apod.
- 3) Cyklická – v období recese klesá počet míst a není možné ani rekvalifikací najít novou práci, problém je v celém státě.
- 4) Sezonní – práce, které lze vykonávat pouze v konkrétním čase, sezoně.

Podle času:

- 1) Krátkodobá
- 2) Dlouhodobá (více než ½ roku)

2.2 Míra nezaměstnanosti:

Míra registrované nezaměstnanosti je podle metodiky počítána jako podíl, kde je v čitateli počet neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce k poslednímu dni sledovaného období (zdrojem dat je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR) a ve jmenovateli pracovní síla, tj.

- a) Počet pracovníků ve všech sektorech NH s jediným nebo hlavním zaměstnáním vč. žen na mateřské a další mateřské dovolené (z podnikového zjišťování) + počet neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce k poslednímu dni sledovaného období (do konce 1. čtvrtletí 1994).
- b) Počet zaměstnaných z výběrových šetření pracovních sil (klouzavý roční průměr) + počet neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na

úřadech práce k poslednímu dni sledovaného období (od 2. čtvrtletí 1994 do konce roku 1996).

- c) Počet zaměstnaných z výběrových šetření pracovních sil (klouzávy roční průměr) + neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce (vše klouzávy roční průměr). Do zaměstnanosti se na rozdíl od předchozích období nezapočítávají ženy na další mateřské dovolené (od 1. čtvrtletí 1997). Graf viz ¹¹

*V České republice žilo v době posledního sčítání obyvatel deset miliónů čtyři sta tisíc obyvatel, kolem 10,5 miliónu obyvatel představuje dlouhodobý trend v počtu obyvatel. Z toho nepracuje, neodvádí daně 4,7 miliónu lidí. Jedná se o důchodce, kteří pobírají různé typy důchodů od invalidních po starobní. Těch je 2,3 miliónu. Patří sem i 174 tisíc lidí, kteří mají vlastní zdroj obživy, například z majetku. V domácnosti, spolu s dětmi předškolního věku, je 855 tisíc osob. Na školách, od základních až po vysoké, studuje 1,4 miliónu osob. Naproti tomu z platu či příjmů jako živnostník žije 4,1 miliónu lidí. Pracujících důchodců je 227 tisíc. Na mateřské dovolené je kolem 95 tisíc žen, práci hledá kolem půl miliónu lidí.*¹²

2.3 Seznámení s realitou

Prvním a pro další klidný průběh velmi nezbytným krokem je pro poradce nutnost zjistit, kdo se k poradenství dostaví. Existují následující možnosti:

- a) Pracující, který uvažuje o změně a chce být dopředu připraven
- b) Pracující, který obdržel informaci o tom, že musí opustit svou pracovní pozici
- c) Čerstvě (krátkodobě) nezaměstnaný
- d) Dlouhodobě nezaměstnaný

¹¹ <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezaměstnanost/>

¹² <http://www.novinky.cz/ekonomika/293989-polovina-ceske-populace-nepracuje.html>

U každého z těchto případů je nutné individuálně k dané situaci volit vhodný přístup a chápat i souvislosti s tím spojené (ekonomické, věkové, rodinné atd.). Z hlediska psychiky jednatelce je celkem zřejmé, že nejlépe se psychicky vyrovnává s hledáním nové práce ten, kdo práci má a není nutně nucen hledat změnu. Výsledkem je potom pohodový přístup, schopnost a čas se lépe zamyslet, připravit a zejména působit u potencionálního zaměstnavatele na pohovoru uvolněně. Na druhou stranu má většina těchto kandidátů jeden zásadní problém a tím je termín případného nástupu do nového zaměstnání. Jsou pouze výjimky, kdy je zaměstnanec dohodnutý se stávajícím zaměstnavatelem, že pokud si najde jinou práci, dojde k dohodě o ukončení pracovního poměru ihned. Standardní je minimálně jeden měsíc až zákonem daná maximální lhůta, tedy tzv. $x+2$. Pro tyto kandidáty je poradenství zaměřeno na možnosti jak ukončit PP v co nejkratší době (avšak s dovětkem, že odejít ihned není dobrý signál ani pro nového zaměstnavatele), poradit jak se orientovat na trhu a jaký je stav v daném oboru. Je častým jevem, že uchazeče tohoto typu „pálí dobré bydlo“ a po krátkém sezení nové zaměstnání přestanou hledat. Vždy jde o motivace – proč hledat novou práci. Jde – li o pouhou snahu se „někam“ posunout dál, je na místě probrat možnosti a právě u těchto kandidátů (zejména mají-li vysoký příjem) končí první sezení rozhodnutím ukončit i hledání nové práce.

Druhý případ, tedy pracující, který obdržel informaci o tom, že musí opustit svou pracovní pozici, je stále ještě pro psychiku relativně uspokojivý, již však nastává nutnost najít si nové působiště a je jen otázkou času, kdy se dostane do další fáze – stane se čerstvě nezaměstnaným. Existuje spousta statistik, ukazujících na průměrnou dobu hledání nového zaměstnání, tyto statistiky však nelze zobecnit, jde o to, zda práci hledá kandidát v Praze či v regionu, kde je nezaměstnanost nejvyšší, záleží na věku, zkušenostech, oboru, který je v kurzu, nebo naopak o oblast, kde je nezaměstnaných a tudíž hledajících práci mnohonásobně víc, než nových pracovních míst, na finančních požadavcích kandidáta a podobně.

Obecně lze konstatovat, že práce se hledá v řádech týdnů až měsíců, jen zřídka se lze (i v Praze) dostat pod hranici jednoho měsíce. Není neobvyklé, že hledání zabere tři měsíce – a to se stále bavíme o regionu Prahy, kde je nezaměstnanost nejvyšší a pracovních nabídek je mnohonásobně víc než na severu republiky. Právě z tohoto důvodu, kdy na psychiku nejvíc působí fakt, že čím déle bude dotyčný bez práce, tím větší dopad to bude mít na finanční tíseň, do které se absolutní většina dostane velmi rychle.

„Monitoring finančního chování populace odhalil, že jedna pětina obyvatel (18 %) neušetří měsíčně vůbec nic, část z nich dokonce nevyjde s příjmy a financování domácnosti řeší přechodnými půjčkami. Třetina Čechů (36 %) ušetří měsíčně alespoň částku do 1000 Kč, desetina populace pak nad 5000 Kč měsíčně.“¹³

Z výše uvedeného je patrné, že finanční zásoba absolutní většiny populace není nastavena na měsíce, ale na týdny - tento faktor zásadně ovlivňuje chování uchazečů u pohovorů – vystresovaný uchazeč s vědomím, že si musí najít práci hned, působí u pohovoru jinak, než kandidát, který práci hledá jen výhledově. Pracující, který obdržel informaci o tom, že musí opustit svou pracovní pozici a čerstvě nezaměstnaný uchazeč v prvních týdnech, kdy ještě nedoléhá tlak (okolí, finance, bydlení...), mají největší šanci na rychlé získání zaměstnání – jsou relativně v pohodě, mají tendenci a motivaci si ihned najít novou práci, jsou orientováni a mají přehled o aktuálnosti dění ve svém oboru, jsou snaživí, mohou nastoupit ihned, atd. Všechny tyto a mnoho dalších faktorů jsou v ideální kombinaci a tento stav je nejlepším okamžikem pro nalezení zaměstnání. Tyto dvě skupiny jsou pro poradenství nejvhodnější – lze jim doporučit mnoho věcí, které pomohou k efektivnějšímu hledání zaměstnání a výsledky se velmi rychle dostavují.

Poslední skupinou jsou dlouhodobě nezaměstnaní, kteří ještě stále opravdu chtějí najít nové zaměstnání. Tato skupina je v nejméně záviděníhodné situaci – volné prostředky jsou vyčerpané, vnitřní sebedůvěra je stále menší, schopnost udržet tempo a trendy ve svém oboru slábne a tím i šance na nalezení odpovídajícího zaměstnání se úměrně snižuje právě délkou nezaměstnanosti. U těchto kandidátů je patrná velmi pozitivní zpětná vazba z jakékoliv informace, kterou dostanou, mají urputnou snahu „něco“ se sebou udělat a velmi často se řídí až doslovně tím, co bylo na konzultacích řečeno. Někteří se podaří práci si opět najít, mnozí však sklouznou do stavu absolutní apatie a přestanou se snažit pro získání práce cokoliv udělat.

Základní informaci o tom, co je nezaměstnanost, je však společná pro všechny typy. Obecně je důležité zdůraznit, že nezaměstnanost je součástí tržní ekonomiky a je jednoznačně hybnou silou pokroku. Výše nezaměstnanosti se ustálila v poslední

¹³ <http://www.opojisteni.cz/ekonomika/vyvoj-trhu/temer-petina-populace-neusetri-mesicne-ani-korunu/>.

dekádě na cca 9%,¹⁴ výjimkou byly roky 2007 – 2008, kdy poptávka po zaměstnancích výrazně snížila nezaměstnanost, nyní je však opět na „normálu“, tedy mezi 9 – 10%.

Z tohoto pohledu jde celospolečensky o jakýsi standard, a byť lze o této věci diskutovat, z dlouhodobého hlediska není nezaměstnanost ničím nenormálním. Je samozřejmě složité o této věci hovořit, jako o „normálu“ s někým, kdo právě o práci přichází, nebo již dlouhodobě nepracuje, současně však tato informace dává uchazečům jakousi informovanost o konstantách a o tom, že situace, která se momentálně dotýká jich, se týká 10% populace (nejsou v tom sami) a časem se dotkne všech. Cílem této informace je ujistění, že nejde o tragédii, ale o běžný stav, kdy nalezení zaměstnání je jen otázkou času a připravenosti.

¹⁴ <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezaměstnanost/>

2.4 Struktura nezaměstnanosti

Struktura nezaměstnanosti je v ročence¹⁵ popsána z hlediska věku, délky nezaměstnanosti a kvalifikační (vzdělanostní) struktury uchazečů o zaměstnání ke konci jednotlivých čtvrtletí. Nabídku na trhu práce z hlediska kvalifikační (vzdělanostní) struktury nezaměstnaných lze srovnat s poptávkou (volná pracovní místa), jež jsou též členěna podle kvalifikace (požadavku na vzdělání ze strany zaměstnavatele). Ze statistických podkladů je patrný nesoulad mezi strukturou nabídky a poptávkou v jednotlivých okresech. Podíl dlouhodobě nezaměstnaných uchazečů je vyšší v regionech s nadprůměrnou nezaměstnaností.

Nejvyšší podíl uchazečů evidovaných déle než 1 rok byl k 31. 12. 2011 v okrese Karviná (47,9 %), dále v okresech Most, Ústí nad/Labem, Tachov, Přerov, Ostrava-město, Děčín a Bruntál, kde přesahoval hranici 43 %. Nejvíce jsou dlouhodobou nezaměstnaností postiženy Ústecký a Moravskoslezský (přes 40 %). Naopak nejnižší podíl těchto uchazečů mají okresy s nižší nezaměstnaností Praha-východ, Praha západ a Prachatice (méně než 20 %). Z pohledu krajů je to Hl. m. Praha, Královéhradecký a Jihočeský kraj. Průměrná hodnota tohoto ukazatele za ČR dosáhla 36,2 %. Z hlediska věkové struktury poklesly absolutní počty uchazečů ve všech skupinách, nejvíce ve skupině 55 - 59 let a 30 - 34 let. Ke zvýšení podílu došlo zejména ve věkových kohortách 20- 24 a 35 – 39 let. Počet uchazečů nad 50 let i jejich podíl na celkovém počtu uchazečů meziročně poklesl, k 31. 12. 2011 nezaměstnaní starší 50 let tvořili 26,0 % uchazečů o zaměstnání. Vyšší podíl těchto uchazečů byl zaznamenán v 34 okresech, z toho nejvíce v okresech Jeseník 30,8 %, Frýdek-Místek 30,1 % a Mladá Boleslav 30,0 %. Důvodem nezaměstnanosti této věkové skupiny je zejména ztráta zaměstnání v období, kdy ještě nesplňují podmínky pro přiznání starobního důchodu, ale většina zaměstnavatelů již o ně nemá zájem z důvodů nízké přizpůsobivosti změnám na trhu práce. Meziroční pokles byl zaznamenán u celkového počtu uchazečů ve věkové skupině do 24 let, podíl této věkové skupiny ale vzrostl. K 31. 12. 2011 se podílela tato věková kategorie na celkové nezaměstnanosti 18,1 %. Nejvyšší podíl těchto uchazečů o zaměstnání byl v okrese Sokolov (22,7 %), naopak nejmenší v okrese Jeseník (14,1%).

¹⁵ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, Odbor koncepcí trhu práce, *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2011*, ISBN 978 – 80 – 7421 – 043 – 3.

3 PRODEJ JAKO PODSTATA

Na svět se lze dívat z mnoha úhlů pohledu – devatenácté století je stejně stoletím páry, jako stoletím umění, pro ochránce přírody se na nás žene ekologická katastrofa a zároveň náš vlastní prezident nás varuje před ekoteroristy. Z jiného úhlu pohledu je jednoznačné, že celým životem nás provází obchod. Prodej či nákup provádíme denně a leckdy aniž by si to dotyčný uvědomoval. Hledání zaměstnání patří k jedné z oblastí života, kdy zcela vědomě probíhá prodej vlastní osoby, znalostí, dovedností, osobnosti atd. a přitom absolutní většina „prodávajících“ – tedy uchazečů o zaměstnání si tento fakt buď vůbec neuvědomuje, nebo jej vnímá pouze povrchně – bez znalostí obchodních dovedností, strategií, dodržení požadovaných postupů apod. Právě v této oblasti je absolutní většina populace žijící v ČR daleko za požadavky trhu a také okolními státy – zde je na vině jednoznačně systém školství. Prodejním dovednostem obecně a zejména oblasti hledání zaměstnání, se systémově nevěnuje žádný výukový program, jde pouze o nástiny principů, které vysvětlují laici, bez hlubších procvičovací metod a tedy zcela nefunkčních v dalším životě. Poradenství pro školy, které v určité ucelené formě donedávna fungovalo alespoň na úřadech práce, je dnes již také minulostí – z úřadů práce se stala již jen výplatní místa. Markantní je schopnost „prodat sebe“ či cokoliv jiného u absolventů již středoškolského vzdělávacího procesu v USA – systém výuky je zde zaměřen mj. právě na tuto oblast a konkrétně tento vzor je hodný následování a nabízí velkou šanci se v těchto schopnostech mnohem více rozvíjet a dosáhnout požadovaných a žádoucích kvalit.

3.1 Jak se prodat

Je zcela evidentním faktem, že u pohovoru je na jedné straně kupující (potencionální zaměstnavatel) a na straně druhé prodávající (uchazeč o zaměstnání). Již několik století se prodává stejným způsobem ve smyslu postupů a tzv. kroků prodeje a právě s touto technikou se seznamují při poradenství uchazeči o zaměstnání. Správný postup při hledání zaměstnání má šest prodejních kroků. U jiných typů prodejů v běžném obchodním světě – prodej reklamy, zboží, služeb se ve specializovaných školeních pro obchodní zástupce učí i 7 či 8 prodejních kroků – vždy v kontextu té které komodity.

3.1.1 Šest kroků prodeje při hledání zaměstnání

- 1) Příprava
- 2) Přístup
- 3) Zjišťování informací
- 4) Prezentace
- 5) Doporučení
- 6) Závěr

V následujícím rozboru budou probrány tyto jednotlivé kroky v souvislostech a v kontextu různých stavů a situací:

1) Příprava

Jedním z nejdůležitějších kroků celého procesu je právě tento úvodní bod.

Už Napoleon před vítěznou bitvou tří císařů u Slavkova věnoval pečlivé přípravě několik dnů a díky tomu dokázal s mnohem menším vojskem porazit vybavenější, silnější a v bojové pozici lépe postavené vojsko. Proč? Byl připraven a věděl, co bude dělat, když nastane jakákoliv myslitelná situace v konkrétním terénu.

Co z toho vyplývá při přípravě u hledání zaměstnání? Je nutné znát co nejlépe druhou stranu a vědět, jak je vhodné v té které situaci reagovat a jednat.

Co je tedy součástí přípravy? Obecně řečeno vše, co je uchazeč o práci schopen udělat s ohledem na jeho znalosti, kontakty a čas, který přípravě věnuje. Současně s tím je dobré neobjevovat již objevené a přečíst si několik již vytvořených životopisů –

jednak pro přehled a inspiraci, jak se CV tvoří a také co konkurence (jiní uchazeči) nabízí.

Příprava a co do ní patří:

a) Vytvoření životopisu

- Tvorba CV je jedním ze základních pilířů potencionálního úspěchu, jeho zasláním potencionálnímu zaměstnavateli je snaha zaujmout jej tak, aby dalším krokem bylo pozvání k pohovoru. Vlastní tvorba CV včetně výzkumu je popsána v praktické části.

b) Seznámení se s pozicí, na kterou uchazeč reaguje a její pochopení v celém kontextu.

- Nejlepší taktikou je představení si sama sebe na daném konkrétním místě a schopnost dokázat si odpovědět co nejpřesněji na otázky ohledně všech souvislostí s konkrétní nabízenou pozicí - co vše by bylo mou pracovní náplní, co se ode mne očekává za znalosti, zda je moje současně dosažená praxe tím co se hledá, kdo budou mí kolegové, kdo nadřízeným, komu se reportuje, atd. Čím lépe se dokáže uchazeč vžít do této role, tím lépe pochopí pracovní pozici v celém kontextu. Pokud se kandidát hlásí na zcela neznámý typ práce, bývá tato část obtížná, existují však snaživci, kteří zkontaktovali v jiných společnostech zaměstnance na té samé pozici a zjistili si maximum informací od nich (aktivitě se meze nekladou!).

c) Užití dostupných materiálů a informací o klientovi

- Uchazeči se zpravidla správně domnívají, že vědí, na jakou pozici se chtějí hlásit (další věc je, zda splňují dle svého názoru požadavky), jaké však mají povědomí o potenciálním zaměstnavateli? Je velmi oblíbená taktika personalistů zeptat se: „Co o nás víte?“ Nepřípravenost = ztráta šancí. Vždy se očekává, že uchazeč bude informován o potenciálním zaměstnavateli a čím více informací uchazeč má, tím efektivnější je diskuse s personalistou a šance na úspěch. Takže nestačí jen znát název firmy a popis pozice, ale chce to víc snahy. Naštěstí internet skýtá hodně možností a je zapotřebí jich využít. Pro názornost špatný příklad – slečna, ucházející se o práci recepční ve firmě (Elit) dodávající náhradní díly pro auta, na otázku: „Co o nás víte?“, přesvědčovala

personalistku, že jejich hlavní činností je výroba punčocháčů - což však dělá jiná firma (Elite). Za pět minut odpochovala ven...

d) Stanovení otázek pro personalistu a pro manažera

- Této oblasti se doporučuje věnovat zvýšenou pozornost. Kdo se dokáže ptát, hodně se dozví a zároveň kvalitní dotazování svědčí o profesionalitě uchazeče a právě o tom je nutné druhou stranu přesvědčit! Na co je vhodné a důležité se zeptat? Na vše, co není zcela jasné, a co je nutné vědět. Obchodního manažera může zajímat, kolik bude mít podřízených a v jakém zaměstnaneckém poměru (na HPP či na IČO), účetní může zajímat, jaký účetní software společnost používá (a kladně pak reagovat, pokud jej zná), uchazeče o práci v call centru by mělo zajímat, zda jde o aktivní či pasivní volání apod. Otázky na personalistu jsou více orientovány na osobnost a charakter hledané osoby, manažer ocení víc dotazy směřující na konkrétní pracovní otázky.
- V této fázi je nutné zdůraznit jeden zásadní moment, který na první pohled není tak patrný. Pokud probíhá výběrové řízení vícekolově, bývá první setkání s personalistou a teprve v další fázi se jej zúčastní specialista - manažer. Personalista je osoba, která má primárně za úkol řešit vhodnost kandidáta z pohledu osobnosti, charakteru. Zajímá jej, zda se dokáže nový člověk ztotožnit s firemní kulturou, zda bude akceptovat svého nadřízeného (nebo mu bude naopak zdárnou konkurencí), zda se při firemních aktivitách bude nový člen aktivně zapojovat do života firmy apod. Při setkání s personalistou tedy veškeré dotazování směřuje na to, jaký člověk je – personalistu tedy zajímá, JAK odpovídá uchazeč na otázky. Dívá se tedy na ně z pohledu profesionála – psychologa.
- Konkrétní manažer primárně zjišťuje, zda danou práci člověk zvládne (ani sebelepší HR manažer nemá moc šanci zjistit, zda programátor ovládá svou práci dokonale, toto zjišťování dělá následně vedoucí oddělení). Dotazování manažera je tedy vedeno takovým způsobem, že jej zajímá, CO odpovídá uchazeč na otázky. Dívá se na uchazeče z pohledu odborníka.

V obou případech pak platí, že sympatie, tedy tzv. „chemie“ buď funguje, či ne. U personalisty se často stává, že přestože „chemie“ neproběhla a sympatie jsou minimální, přesto jej však jako profesionál pošle do druhého kola s vědomím, že

se do firmy bude hodit. Z toho vyplývá, že není hned nutné „házet flintu do žita“, když se pohovor s personalistou nevyvíjí podle představ – důležitá není cesta, ale cíl.

e) Předběžná formulace doporučení

- V této části je nutné se zaměřit na doporučení vlastní osoby, zdůraznění svých předností, znalostí, zkušeností, je dobré se připravit se na otázky typu „v čem jste lepší než 10 dalších kandidátů, které jsem již viděl“ apod. Pokud se uchazeč chce kvalitně a úspěšně „prodat“, musí vědět, v čem je dobrý. Tato část přípravy vypadá velmi lehce, opak je pravdou a zcela nejhorsí je „vymýšlet“ své klady u pohovoru. Většinou jsou „objeveny“ nesmysly, které jsou kontraproduktivní a často nesouvisející s prací.

f) Výběr vhodných prodejních a jiných pomůcek

- Stále je zapotřebí mít na paměti, že hovoříme o prodeji. Co je tedy prodejní pomůcka v tomto případě? Jsou to veškerá fyzicky vytištěná a na pohovor donesená doporučení od zaměstnavatele, klientů, ocenění, certifikáty, nostrifikace, prostě vše, čím lze dokázat pravost tvrzení a u pohovoru se jimi prezentovat. U mnoha pohovorů k této prezentaci ani nedojde, ale vhodně položené materiály na kraj stolu v úhledných deskách působí profesionálně a věrohodnost tvrzení je nasnadě. Další nezbytnou proprietou je blok, do kterého si během pohovoru kandidát zapisuje informace, které dostane – nejen že to působí profesionálně, ale profesionální to opravdu je – za půl dne, kdy se dostane člověk po pohovoru domů, si už ½ nezapsaných věcí nebude pamatovat přesně tak, jak byly řečeny. Málokdo tuto část dodržuje a je velmi zajímavé, jak z psychologického hlediska tento moment působí a jak se zvedne kredit daného člověka!

g) Rekognoskace terénu

- Vojenskou terminologií popsaná schopnost zmapovat si trasu cesty na pohovor s cílem přijít minimálně 10 minut dopředu tak, aby byl čas se v klidu vydýchat a uklidnit. Případů, kdy uchazeč vpadne udýchaný do dveří, se slovy – „já vás hledal na druhé straně města a ještě vám nejede výtah“ – jsou známy desítky. Přijít pozdě, sedět pak zpocený a uřícený jistě není pro pohodový pocit tím

správným krokem. Naopak jsou případy opačné, kdy si uchazeč zajde den předem na danou adresu a zjistí si být pouhým pohledem, do čeho půjde, včetně kultury oblékání apod.

h) Výběr oblečení a pomůcek

- Oblečení musí vždy odpovídat dané pozici a univerzální rada zní – lepší je být oblečen lépe, než hůře. Platí pravidlo: „pokud si nejsem jist kravatou – vezmu si jí, pokud nevím, zda mám mít sako – vezmu si jej, pokud nevím, zda kostým – vezmu si jej...“ Sako si lze kdykoliv (se svolením druhé strany) odložit, kravatu uvolnit či sundat. Vše samozřejmě čisté a voňavé – to platí i pro kuřáky, kteří by se měli v den pohovoru do jeho konání vzdát na chvíli své závislosti – pro personalistu nekuřáka je cigaretový odér z uchazeče totéž, jako červený hadr pro býka... O čisté obuvi většina obyvatelů našich končin (zejména mužské části populace) pouze slyšela, z praxe je tato neřest spolu s nepoužíváním kolínské, voňavky a deodorantu jedním z největších českých nešvarů. Je dobré si uvědomit, že personalistky jsou v převaze a upřímně řečeno - komu se chce pracovat s kolegou, který má svůj včerejší oběd na kravatě a sobotní brigáda v kravíně je cítit ještě následující středu...?

Obecně se lze připravit téměř na vše – čím více si dá uchazeč práci s přípravou, tím méně bude překvapený jakýmkoliv dotazem, nebude vystresovaný pozdním příchodem atd. Příprava je opravdu klíčovým bodem celého procesu.

2) Přístup

Při příchodu do firmy na domluvený pohovor přichází tento moment, který se v mnoha knihách o neverbální komunikaci označuje jako „haló efekt“. Jaký první dojem kandidát udělá, tak bude zaškatulkován - jakékoliv jiné tvrzení je nepravdivé, přesto je možné v dalších fázích první dobrý dojem pokazit, mnohem složitější je ovšem špatný první dojem naopak zlepšit. Co je tedy přístup? Je to soubor chování, sebepředstavení a úvodní přístup, kterými může uchazeč zaujmout či vše pokazit. Co je nutné si pamatovat a dodržovat po celou dobu pohovoru? Keep smiling! Vždy a za všech okolností je nutné

se usmívat (nesmát, ale usmívat – v tom je velký rozdíl!). Začíná se již před dveřmi a vstupuje se s úsměvem na tváři. Pozdrav a velmi slušné chování je nitné již u recepční – ta velmi často dává zpětnou vazbu personalistce či manažerovi, zda a jak byl dotyčný kandidát sympatický, nebo naopak protivný a změnil se jen naoko příchodem toho, kdo vedl pohovor. Existuje mnoho taktik, jak v úvodu pozitivně zaujmout, například pochválit kanceláře, novou fasádu na budově, pěkný nábytek či golfovou trofej na stole – vše s cílem vtáhnout do nezávazného rozhovoru recepční (tzv. zanechat dobrý dojem) a následně i pohovorujiícího – mnohem lépe se pak navazuje na mnohem sofistikovanější rozhovor o pozici. Vhodně zvoleným přístupem si nadneseně řečeno může uchazeč otevřít dveře dokořán, nebo je naopak přibouchnout – zde se velmi těžko radí – každý pohovor a situace, která nastane, je vysoce individuální.

3) Zjišťování informací

- Tento bod a následující čtvrtý (prezentace) je nejsložitější pro laika, profesionál (zejména kovaný obchodník) se naopak v těchto dvou bodech vyžívá. První důležitá informace – bod 3 předchází bodu 4, jinými slovy – prezentaci své osoby lze úspěšně udělat až tehdy, když budete vědět veškeré související informace o pozici. Jako příklad u poradenství se užívá následující moment: pokud se bude kandidát prezentovat bez vstupních informací, může se stylizovat do analytického typu člověka, načež mu vzápětí personalista sdělí, že hledá naopak dynamického a akčního člověka. Co potom? Změnit svou předchozí odpověď a stylizovat se opačně? Tomu nikdo neuvěří! Co je nutné tedy udělat? Začít se ptát na otázky, které má mít připravené kandidát - zmíněno v bodě číslo 1 – tedy v přípravě. O pozici se lze dozvědět pár informací z inzerátu, větší výhodu budou mít ti, které vyšle personální agentura, protože jim dá víc informací o skutečném stavu, ale vlastní dotazování nic nenahradí. Nejtěžší okamžik nastává hned v úvodu, protože většina pohovorů začíná otázkou personalisty – „tak mi něco o sobě řekněte“... Co teď? Když se teď nemůže kandidát prezentovat, co má v daný okamžik udělat? Správný postup je následující – najít „oslí můstek“ a vhodnou otázkou se dostat do pozice dotazujícího. Co jsou vhodné otázky? Cokoliv, co v inzerátu nebylo

a mělo být, aby byl uchazečův obrázek o pozici úplný. Nebyla tam informace o datu nástupu? Je dobré se na něj zeptat a pak volně pokračovat v dotazování na věci, které je potřeba zjistit, aby následný krok – prezentace – proběhl dokonale.

Jak se ptát?

- a) Užitím vhodné kombinace otevřených a uzavřených otázek (otevřená – co je náplní práce – odpověď může trvat minuty, uzavřená – kolik budu mít podřízených – odpověď je rychlá, konečná). Tímto způsobem lze dosáhnout stavu, kdy ten, kdo pohovor vede, je uchazeč a ne personalista. Navíc po ukončení pohovoru a odchodu pak v pohovorujičím zůstane pocit, že si velmi dobře popovídal, dozvěděl se všechny potřebné informace, všechno o firmě a pozici řekl a hlavně – celkový dojem je vysoce profesionální.
- b) Aktivní naslouchání – co je tím myšleno? Jde o opravdové naslouchání i v okamžiku, kdy kandidát vede monolog a druhá strana mezitím něco prohodí – každý takový moment je potřeba využít, zareagovat, nenechat vsuvku zapadnout. Aktivní naslouchání znamená dialog. Podle výzkumů, které mj. prováděl v letech 1993 – 1997 tým obchodníků ve společnosti Zlaté stránky, je nutné dodržet pro úspěšný prodej procentuální poměr rozhovoru 60:40 (60% času hovoří nakupující a 40% času hovoří prodávající), maximálně však 50:50. Nikdy by neměl hovořit prodávající více než nakupující! Už proto je důležité mít připravené otázky (zejména otevřené), aby se tento poměr mohl dodržet.
- c) Parafrázování – neboli přeformulování textu či slovního projevu vlastními slovy a jinými termíny zachování původní myšlenkové podstaty. Touto technikou dokáže kandidát upozornit na to, že dané problematice rozumí, ujasní si myšlenky, dokáže získat čas, pokud si není jistý jak dál pokračovat.
- d) Shrnutí zjištěných informací – tento okamžik těsně předchází před vlastní prezentací, zde je vhodné jasně formulovat požadavky na pozici, o kterých uchazeč ví, že je splňuje – má poté výhodu u prezentace.
- e) Plynulý přechod k prezentaci

4) Prezentace

Pokud proběhlo výše uvedené ve správném postupu, bývá vlastní prezentace velmi rychlá a efektivní. S využitím zjištěných informací je snaha se co nejdůvěryhodněji a nejpřesněji „strefit“ do požadovaného profilu hledaného zaměstnance. Umění prezentace spočívá ve schopnosti jasně a efektivně představit své znalosti, zkušenosti, osobnost a všechny související okolnosti, se kterými dotyčný přišel během své pracovní i mimopracovní životní etapy do styku a které klient očekává, že ideální kandidát bude mít. Opět se lze odkázat na přípravu – je-li dobře připravená prezentace (nejlépe se nacvičuje naživo, nahlas a před zrcadlem či jinou osobou, partnerem), u vlastního pohovoru si z předem připravené prezentace dokáže většina vhodným způsobem vybrat to, co chce sdělit na základě získaných informací a některé okolnosti nesdělit, či naopak sdělit ty, které původně sděleny být neměly či nemusely. O co konkrétně se může jednat?

Jako jeden z momentů, který téměř vždy zajímá nového zaměstnavatele, je důvod odchodu z minulých zaměstnání. Motivace k odchodu ze stávající práce nikdy nebývá jediná, jde o souhrn okolností. Při hlubším se zamyšlení nad tím, proč došlo skutečně k odchodu z té či oné práce, dochází velmi často k doplňování, obměňování, přitvrzení či naopak zlehčení důvodů.

V přípravě se kandidát například rozhodne, že bude prezentovat svůj důvod odchodu jako důsledek osobních antipatií s kolegou či nadřízeným, což v reálu mohl být jeden z hlavních důvodů odchodu, nicméně současně s tím byla další motivace a tou byl například nízký plat v porovnání s reálným stavem na trhu práce. Pokud se tedy u pohovoru ve fázi zjišťování informací dozví, že nový zaměstnavatel preferuje dobré vztahy na pracovišti, není příliš prozíravé prezentovat původní nápad a je lepší jako důvod použít jiný – například již zmíněný platový nesoulad. Je potřeba mít na paměti zásadu – nikdo nehledá protivy, neschopné či líné zaměstnance, hádavé či nedochvilné. To, co se prezentuje, se v hlavě pohovoruujícího překlápí na reálný stav – když daného kandidáta přijmeme, bude mít také problém s kolegy? Vše, co je sděleno, se již nedá odstranit a škrtnout, naopak nesdělené neexistuje. Proto je důležité vážit slova a mít v zásobě připravené vždy varianty, které jsou pro druhou stranu přijatelné. Pouhým pohledem na inzeráty, kde firmy hledají své zaměstnance,

se ve všech objevují požadavky na sympatické, komunikativní, loajální zaměstnance schopných týmové i samostatné práce, proaktivní či dynamické osobnosti. Jak je tedy možné, že téměř v každé firmě lze najít línou, hádavou, protivnou, nesamostatnou či jinak nevhodnou osobu? Jednak tím, že tito lidé to o sobě dobře vědí a dokážou tyto negativní vlastnosti u pohovoru dobře skrýt – jinými slovy umí velmi dobře zahrát divadlo, jednak se samozřejmě časem mění priority, vazby a vztahy, firmě se nemusí dařit apod., což nese jako důsledek změny v chování a jednání zaměstnanců. Syndrom vyhoření má podle Herberta¹⁶ velký vliv na člověka samotného i spolupracovníky. Existují různé definice (např. ztráta profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí u příslušníka pomáhajících profesí nebo vyhoření jako výsledek procesu, v němž lidé velice intenzívně zaujatí určitým úkolem nebo ideou ztrácejí své nadšení). Tento důvod odchodu ze zaměstnání po pěti a více letech na stejné pozici není ničím, co by bylo špatné pro prezentaci. Totéž však nelze říci o práci, ve které kandidát strávil jen půl roku – v tomto případě (ať je to pocitově pravda či nikoliv), je pravděpodobné, že se to neseťká u druhé strany s pozitivním náhledem.

Při prezentaci je nutné se připravit na dvě varianty – tedy že bude aktuální buď monolog - tato forma se používá velmi zřídka - pravděpodobnější variantou je druhá a tou je dotazování druhé strany během rozhovoru na jednotlivé zmíněné okolnosti a detaily.

Dalším bodem v prezentaci je použití vhodných materiálů. Jak již bylo výše uvedeno, je tím myšleno vše, co může podpořit tvrzení, které uchazeč sděluje, dále je vhodné také mít po ruce poznámkový blok.

Jako příklad vhodných materiálů lze uvést certifikáty, potvrzení o dosaženém vzdělání, absolvované kurzy a školení – tuto část má za sebou téměř každý a měly by být povinnou výbavou u všech pohovorů (stejně jako doklad totožnosti, který k obecnému údivu u sebe nenosí téměř 1/3 populace), další materiály jsou pak v závislosti na pozici, o kterou se kandidát uchází.

Například marketingový manažer, jehož náplní práce a nedílnou součástí tzv. marketingového mixu je product (výrobek), price (cena), placement (distribuce),

¹⁶ Herbert J. Freudenberger, Staff burnout, Journal of Social Issues 1974

promotion (propagace), má možnost podpořit své tvrzení v každé z těchto oblastí - publikačními aktivitami v časopisech, literatuře, fotodokumentací z úspěšných kampaní, na kterých se podílel, statistikou lepších prodejů, novou změnou (rebrandingem či relaunchem) zboží apod.

Obchodní manažer se má možnost prezentovat statistikami (nikoliv však tajnými – to může naopak ukazovat na vynášení informací – ale běžně dostupnými) výsledky prodeje, oceněními nejlepšího prodejce či dalšími formami, kde budou patrné jeho dobré výsledky práce.

Takto připravené materiály je vhodné uložit do desek a při pohovoru vyndat na stůl a položit vedle sebe. Buď se na obsah sám pohovorující zeptá, nebo lehkým náznakem „pracoval jsem úspěšně na tom a tom projektu, jak zde mohu deklarovat“, bohatě stačí k tomu, aby bylo patrné, že to, co je prezentováno, má svojí hodnotu a váhu. Leckdy na prohlížení ani nedojde, ale už jen přítomnost dokladů potvrzujících to, co se sděluje, dává jinou a mnohem větší vážnost celému procesu.

Další doporučení, jak ukázat svou profesionalitu je psaní poznámek – blok a propiska (vlastní) je další z pomůcek, které jsou položeny na stole, blok však kandidát má aktivně používat a zapisovat si do něho sdělené informace, případně poznámky, které chce v dalším jednání použít. Byť zní tato okolnost banálně, z vlastní statistiky vyplývá, že poznámky si u pohovoru píše méně než 5% lidí - nejen uchazečů o zaměstnání, ale paradoxně i zájemců o poradenství. Informací přitom bývá tolik, že hodinu po pohovoru si mnoho z kandidátů ani nevzpomene na jméno pohovorujícího, natož na další detaily.

Samozřejmě součástí je přesvědčivé vystupování a profesionalita. V obchodní hantýrce se také používá pojem „zrcadlení“. Pokud nakupující hovoří spisovně, používá odborné výrazy a je evidentně vzdělaný, jistě jej neoslňuje hospodská mluva, hantýrka či neoborné vyjadřování prodejce. Naopak při žoviálněji vedeném pohovoru, kdy se pohovorující snaží uvolnit napjatou atmosféru, je vhodné reagovat stejně, nechovat se strnule či dokonce odměřeně. Taktika „zrcadlení“ spočívá v přijetí stejného modelu chování, jednání a mluvy, jako druhá strana – je to nejjednodušší způsob, jak si získat sympatie, tedy jedna z možností a cest, jak uspět.

Přesvědčivé vystupování je celkem jasná formulace toho, jak by měl vystupovat uchazeč o zaměstnání. V praxi je zejména tato situace něčím, co je nutné pilovat – zde je osobní zkušenost nepřenositelná, s množstvím pohovorů stoupá přesvědčivost ve vystupování a schopnost odolat psychické zátěži. Psychická pohoda má velký vliv na tento těžký úkol, zkušenosti ukazují na ještě jeden související moment. Pokud je uchazeč o práci v tíživé ekonomické situaci (oblíbená je například hláška „hypotéka se neptá“), u pohovoru sice vystupuje přesvědčivě, nicméně je z jeho vystupování cítit urputná snaha o úspěch, která v celkovém projevu vyznívá jako zoufalství a byť je tento stav velmi těžce popsatelný, každý kdo má zkušenosti z pohovorů, jej dokáže velmi silně vnímat. Paradoxem je, že když uchazeč o práci již dostane pracovní nabídku a jde na další pohovor, který si předtím naplánoval a chce jej ještě absolvovat, tak právě na tomto pohovoru podá ten nejlepší výkon – o nic mu již nejde, je uvolněný (s vědomím úspěchu jinde), dokáže si bez skrupulí zažádat i o vyšší peníze či benefity, je schopen se uvolnit, vtipkovat, reagovat – prostě funguje dokonale. Právě tuto sebejistotu, uvolněnost, profesionalitu, přesvědčivost a také schopnost se prosadit vnímá personalista velmi intenzivně a právě takové kandidáty hledá. Posledním bodem v této fázi je plynulý přechod k doporučení.

5) Doporučení

Je nezbytné sdělit potencionálnímu zaměstnavateli důvody, proč by si měl vybrat právě danou osobu, shrnout pozitiva, motivace, perspektivu a další schopnosti či vlastnosti tak, aby bylo jasné, že veškeré požadavky uchazeč splňuje a je tedy vhodným kandidátem. „*Své vlastní zájmy většinou nemůžete uspokojit, pokud současně neuspokojíte zájmy vašeho oponenta. Poznat jeho zájmy je proto stejně důležité jako jeho vlastní.*“¹⁷ Proto doporučení musí být logické, v souladu s klientovými potřebami a představami. Opět lze i v této fázi využít vhodných pomůcek, které si uchazeč na pohovor přinesl, jako podpůrné materiály apod.

¹⁷ URY, W. *Getting Past No. Negotiating With Difficult People*. 1. Vydání. New York: Bantam Books, 1991. ISBN: 978-80-7261-192-8.

6) Závěr pohovoru

Po ukončené prezentaci přichází závěrečná fáze, ve které se snaží obě strany společně dospět k jednoznačnému závěru – kdo se komu ozve s dalšími informacemi, jakou formou dojde k vyrozumění o VŘ, zda je nutné dodat ještě nějaké materiály, prostě vše podstatné, co bylo během pohovoru sděleno v různých fázích rozhovoru, se efektivně shrne do srozumitelné a jasné formulace.

Po celou dobu pohovoru je nutné sledovat tzv. „nákupní signály“. Pokud klient v jakékoli z předešlých fází naznačí, že by byl ochoten kandidáta zaměstnat, okamžitě je nutné přestat s „prodejem“, a je nezbytné reagovat na tento signál a posunout se na závěr – tedy domluvit další kroky vedoucí k přijetí do zaměstnání. Bývá častou chybou, kdy uchazeč má připravený monolog o sobě, klient se však již rozhodl kandidáta přijmout a sdělí mu to signálem typu: „Člověk jako Vy by se nám hodil do týmu, kdy můžete nastoupit?“ a následná reakce je pouhé konstatování termínu a opětovné pokračování v prezentaci, namísto přímého vyjednávání o nástupních podmínkách.

Efektivní a obratné překonávání námitek je součástí profesionálního vystupování a zejména ve fázi přípravy je možnost se na námítky připravit.

4 CO JE ŽIVOTOPIS

Tato samostatná kapitola je zaměřená na samotný základ a tím je celá problematika související s životopisem.

Curriculum vitae, z latiny „běh života“ ve zkratce „CV“, neboli životopis, v USA se mu většinou říká Resumé, se tak jako všechny věci vyvíjel a vyvíjí v čase a právě z tohoto důvodu je žádoucí se na něho podívat nejen z pohledu roku 2012. Životopis je „písemný přehled dosaženého vzdělání a profesní praxe určitého člověka“.¹⁸

a) Dokonalé CV?

První a zásadní fakt je, že *neexistuje žádný „správný způsob“ jak napsat dokonalé CV.*¹⁹ Hartenstein uvádí, že *„Zlaté pravidlo zní: Neexistuje žádné zlaté pravidlo!“*²⁰ Proč? Protože každý člověk je individuální a jedinečný jak ve svém životě a jeho hodnocení, tak i ve vnímání druhých. Tím, že je každý jiný, budou i všechna CV odlišná. Z pohledu toho, kdo CV čte a hodnotí, platí totéž – neexistuje dokonalé CV – na každém lze něco zlepšit, změnit, doplnit, vyzdvihnout. Existují však obecná pravidla, která se však časem neustále mění, ve výzkumné části se bude autor věnovat tomu, co v současné době opravdu personalisté očekávají. Zároveň se zaměřím i na výzkum, co si myslí uchazeči o tom, jak má CV a související proces vypadat.

Hodit se může vše, co pomůže při následném procesu zaměstnávání, ale kvalitní životopis musí působit formálně, esteticky i obsahově vyrovnaně. Jde o mimořádně tvárný dokument, a výborně napsaný dokáže znásobit šance na získání nového pracovního místa. Mít napsané CV „dopředu“ je nutné již proto, aby v okamžiku, kdy nastane situace jej zaslat, mohl dotyčný okamžitě reagovat na danou nabídku a neztratil drahocenný čas teprve zjišťováním jak má CV vypadat, jak jej napsat atd.

b) K čemu CV slouží?

Primárně k tomu, aby byl uchazeč pozván na pohovor. CV je jeho vizitkou – jak obsahovou tak formální, slouží jako úvodní prostředek komunikace mezi uchazečem

¹⁸ CORFIELD, R. *Připravujeme životopis*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2005. s. 72. ISBN 80-86119-93-9.

¹⁹ HOWARD, Simon. *Jak napsat CV (strukturovaný životopis v praxi)*. Vyd. 1. Praha: Slovart, 2001, 72 s. ISBN 80-720-9327-4.

²⁰ HARTENSTEIN, Martin a Rüdiger ARNSCHEID. *Testy u přijímacího pohovoru: tak ukážete, co umíte*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1798-2.

o práci a potencionálním zaměstnavatelem. Na základě CV si zaměstnavatel vytvoří představu o kandidátovi a na základě množství shodných momentů mezi představou a prezentovaným životopisem se rozhodne, zda bude kandidát pozván k pohovoru či nikoliv. Zaměstnavatelé a hodnotitelé životopisů hledají nějaký snadný způsob, jak vybrat co nejrychleji ty nejvhodnější kandidáty na místo, které chtějí obsadit. O volné místo se až na výjimky uchází větší množství kandidátů více či méně vhodných, zaneprázdnění náboroví pracovníci vždy hledají způsobem jak zredukovat velké množství různých CV na ty nejvhodnější. Velmi rádi a rychle vyřadí ty, o kterých se domnívají, že nesplňují požadavky, jsou neatraktivní nebo jinak nevhodně sestavené.

c) Poslání CV

CV tedy slouží k pozvání na pohovor, jeho posláním je poskytnout hodnotiteli optimální informace, které vzbudí jeho zájem o setkání. Setkání je samozřejmě nejčastější osobní, může mu však předcházet telefonický kontakt, případně jiná elektronická forma spojení (Skype apod.). Pokud bude uchazeč k pohovoru pozván, bude zasláné CV odrazovým můstkem pro další jednání a udá mu celkový tón. Ze všech těchto uvedených či jiných možných důvodů je jasné, že je zcela nezbytné si vyhradit dost času na vypracování CV.

d) Variabilita CV

Lze tvrdit, že je špatně, pokud si uchazeč vytvoří (z jeho úhlu pohledu) dokonalé CV a to rozesílá bez úprav na všechny pozice. Tak, jak jsou individuální jedinci, tak stejně individuální jsou pozice a společnosti, které pozice poptávají. Je tedy nezbytné aktivně pracovat s vlastním profilem a neustále jej „optimalizovat“ s ohledem na danou pozici a společnost, pro kterou je CV primárně připraveno a následně zasláno. Je tedy standardní, že co pozice, to jiné CV, které akcentuje tu kterou znalost a optimálně se zaměřuje na znalosti, které jsou pro potencionálního zaměstnavatele důležité. Pro jakoukoliv další „mutaci“ CV je nutné si vytvořit přehledný seznam, kterou verzi uchazeč tomu kterému zaměstnavateli zaslal. Nejefektivnější je vytvořit si složku s názvem firmy, ve které se uloží CV, které je zasláno, popis pozice a další údaje, které si uchazeč zjistil, včetně termínů pohovorů, kontaktních údajů apod.

e) Jak s životopisem pracuje personalista?

Životopisy slouží zaměstnavatelům k zúžení výběru. Přístup k tomuto výběru je různý:

- 1) Hledají konkrétního pracovníka
- 2) Nehledají nikoho konkrétního, nýbrž vyřazují uchazeče s minimálními nebo žádnými předpoklady.
- 3) Hledají uchazeče s optimálními nebo přijatelnými předpoklady.

Tyto postupy se často kumulují, nejčastěji bývá preferován třetí přístup – vědomě i podvědomě.²¹

f) Zjišťování podkladů pro tvorbu CV

Prostudování dosažitelných prezentačních materiálů společnosti, kdy ideální jsou zejména z časových důvodů webové stránky, je základ pro seznámení se s činností firmy. Dalším krokem je přizpůsobení svého životopisu tak, aby byl vytvořený pro konkrétní pozici, kterou daná firma poptává. Potencionální zaměstnavatel musí z životopisu jasně vycítit, že dostal životopis na jím nabízenou práci. Je zapotřebí si uvědomit, že kandidát by měl splňovat požadavky v ideálním případě na 100%, nikoliv na 80% (to je ve většině případů málo, zaměstnavatel bude mít oprávněný pocit, že kandidát danou pozici nezvládne), ale ani ne na 150% (to je naopak moc - v tomto případě může nabýt zaměstnavatel dojmu, že svými znalostmi a schopnostmi kandidát převyšuje pozici). Kromě reálného rizika, že při první lepší nabídce kandidát utečete jinam, ohrožuje svými většími zkušenostmi než je potřebné i samotného nadřazeného a většinou danou pozici nezíská. Bohužel je běžné, že i vyšší vzdělání je kontraproduktivní – pokud má kandidát dva tituly vpředu i vzadu a budoucí potencionální nadřazený je středoškolák, který se pracně vyšplhal nahoru, je v naší zeměpisné šířce celkem běžné, že pozici získá opět jen středoškolák.

²¹ SIEGEL, Zbyněk. *Sestavte si atraktivní životopis*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 179 s. ISBN 978-80-247-2447-8.

4.1 Jak má vypadat CV

Pokud se člověk rozhodne změnit zaměstnání, v lepším případě se připraví na situaci dopředu – ještě před tím, než k dané situaci opravdu dojde - je s ohledem na současný stav ve společnosti donucen si vytvořit své curriculum vitae čili sepsat svůj životopis neboli resumé. CV je první setkání uchazeče s potenciálním zaměstnavatelem. Aby se dostal kandidát k tomu osobnímu, je zapotřebí jej vytvořit optimálně - CV musí vzbudit u čtenáře patřičný zájem. Životopis má obsahovat pouze zásadní údaje, není cílem v žádném případě napsat místo dobrého CV rozsáhlou beletrii, na druhou stranu pouze základní údaje také nejsou dostatečné. Při psaní CV je nutné zvážit, jaké informace budou v CV obsaženy, tedy dělení na skupiny a také o množství informací z důvodu adresáta, tedy komu je CV určeno. V žádném případě se informace nezkrášlují, nepřikrášlují či dokonce nevymýšlejí neexistující zkušenosti. Jde o optimalizaci faktů, což v tomto případě znamená poskytnutí informací, které druhá strana očekává. Právě tento přístup je nezbytný a vede k úspěšnému sestavení žádoucího CV.

4.1.1 Dělení na skupiny

V první řadě je vhodné si podle Siegela²² rozdělit informace v CV na tři typy skupiny:

1) Podstatné – pozitivní informace, které:

- prokazují profesní způsobilost
- sdělují, co vše uchazeč umí
- mohou pomoci

2) Nepodstatné – neutrální informace, které:

- nepoukazují na profesní způsobilost
- nesdělují, co uchazeč umí
- nepomohou, ale neuškodí

²² SIEGEL, Zbyněk. *Sestavte si atraktivní životopis*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 179 s. ISBN 978-80-247-2447-8.

- 3) Problémové – negativní informace, které:
- poukazují na nedostatky
 - sdělují, co uchazeč neumí a nezná
 - nepomohou, ale naopak mohou uškodit, nebo zkomplikovat situaci (neznalost jazyků, počet dětí...)

Informace v bodě 1) jsou logicky nutné a ty se musí objevit v CV v co nejširší míře, informace v bodu 2) v CV v zásadě nemusí být – nepomohou, ale ani neuškodí, informace v bodu 3) jsou negativní a protože mohou uškodit, do CV se nedávají. Pokud uchazeč nevlastní ŘP, není nutné se o něm vůbec zmiňovat, pokud uchazeč ovládá cizí jazyk na základní (pro firmu nepoužitelné) úrovni – není vhodné jazyk vůbec zmiňovat. Obecně se tedy dá konstatovat, že se v CV uvádějí pouze takové informace, které zaměstnavatele mohou oslovit a nabídnout mu znalosti, zkušenosti či osobnost. Ostatní informace mohou být zavádějící a kontraproduktivní a je logické, že co škodí, není nutné zmiňovat. Špatně pochopená informace se velmi složitě u pohovoru obhájí. Vždy je nutné mít na paměti, že papír sice snese všechno, ale v následujícím kroku – reálném pohovoru – je primárním úkolem obhájit napsané a dál pozitivně rozvinout stávající informace. Nechat si trumfy na pohovor – i to je umění jak napsat CV.

4.1.2 Dělení podle adresáta

Tvorbu CV dělíme také podle toho, komu je CV určeno:

- a) pro potřeby někoho, kdo s ním bude dále pracovat (personální agentura, poradci apod.)
- b) pro konkrétního zaměstnavatele

Pro účely personální agentury (obecně), je vhodné vytvořit důkladné CV obsahující více informací - profil totiž bude vyhovovat několika klientům, kandidát si tak rozšíří možnost výběru. Dobrá personální agentura dokáže optimalizovat CV tak, aby konkrétní personalista dostal optimální informace a přitom se „nehýbalo“ daty, ve smyslu překrucování faktů, údajů, vynechávání krátkodobých zaměstnání, neuvádění nedokončených vzdělání apod.

Reaguje-li uchazeč přímo na pozici, kterou vypsal zaměstnavatel, je nutné si ujasnit, které informace jsou nezbytné, které lze zkrátit a které případně vypustit (tedy tzv. optimalizovat).

Je nezbytné si uvědomit, že ten, kdo CV čte, je ochoten věnovat při první selekci většího počtu profilů (CV) čas v rozmezí vteřin, maximálně však 2 – 3 minuty. V průměru přečte profesionál životopis za 30 vteřin, maximálně za minutu. Pokud se kandidát snaží zaujmout důkladným popisem všeho, co v životě dokázal, může se to paradoxně obrátit proti němu. Více než kde jinde právě zde platí, že list papíru – a to co je na něm napsáno – bude rozhodovat o budoucnosti. Do okamžiku, než dostane kandidát možnost dostat se k osobnímu jednání je to jeho jediná vizitka.

4.2 Vlastní tvorba životopisu

Životopis lze vytvořit dvěma způsoby:

- a) Samostatně
- b) S využitím předdefinované šablony

Samostatná tvorba je složitější proces, k jehož ideálu je nutná průprava a zkušenosti, případně poradenství, což se z praxe ukazuje jako nejefektivnější cesta k tvorbě vlastního životopisu touto formou. Druhá – méně náročná varianta, avšak neosobní a personalisty méně vítaný způsob, je možnost využití některého z nabízených vzorů na internetu či v odborné literatuře. Provázanost Evropy se projevila i v této oblasti a z centrály EU vyšla iniciativa na vznik univerzálního vzhledu dokumentů, mezi jinými i CV, který známe v dnešní podobě jako Europass-životopis. Europass-životopis je jeden z pěti dokumentů, které tvoří Europass (Europass-životopis, Europass-jazykový pas, Europass-mobilita, Europass-dodatek k diplomu, Europass-dodatek k osvědčení). Jde o soubor dokladů o vzdělání, osobních kompetencích, jazykových dovednostech, odborné kvalifikaci a pracovních zkušenostech jejich držitele. Jeho struktura je jednotná a od roku 2005 pomáhá nejen zlepšit komunikaci na evropském trhu práce i v oblasti vzdělávání, ale také mobilitu občanů EU, členských

států Evropského společenství volného obchodu (ESVO), Evropského hospodářského prostoru (EHS), přístupujících a kandidátských zemí na základě dobrovolnosti.²³

Dalším předdefinovaným typem je například formát, který je dostupný na nejvyužívanějších specializovaných pracovních portálech - www.jobs.cz²⁴, www.profesia.cz²⁵ nebo na www.jobdnes.cz²⁶ a na dalších. Mnoho personálních agentur na svých portálech také nabízí vytvoření životopisu – buď na svých webových stránkách (zdarma), nebo jako placenou službu, kdy konzultant specialista je nápomocen při tvorbě a dokáže vhodně sestavit profil uchazeči na práci.

4.3 Motivační dopis

Standardní požadavek personalistů je také motivační (starší pojem průvodní) dopis. Oč jde? *„Průvodním dopisem se označuje sdělení či zpráva, která se spolu s životopisem zasílá jako odpověď na pracovní nabídku. Cílem této zprávy je v krátkosti personalistovi sdělit, o jaké místo má uchazeč zájem, kde se o výběrovém řízení dozvěděl a proč je vhodným kandidátem.“*²⁷ Motivační (průvodní) dopis slouží jako vodítko personalistovi, který v něm očekává odpovědi na následující otázky:

- kdo na jakou pozici reaguje (jméno, příjmení, ...)
- kde se o pozici dozvěděl (noviny, jobs, webové stránky firmy...)
- proč na pozici dotyčný reaguje (velmi stručně)
- další důležité informace, které by měly vzbudit u čitatele větší zájem a donutit jej k důkladnějšímu čtení samotného CV.

Délka motivačního dopisu by neměla přesáhnout polovinu A4, v tomto případě platí „méně je více“ – ideální je velikost dvou odstavců – zejména kvůli přehlednosti a efektivitě. Je vhodné zvolit v emailu jako předmět zprávy název poptávané pozice a příjmení pisatele – usnadní se tím klientům selekce a zmenší se pravděpodobnost ztráty CV. Oslovení by mělo být konkrétní, pokud je známé jméno, doporučuje se použít jej (např. „Vážený pane Novotný“). Pokud není jména zjistitelné, je vhodné

²³ <http://www.europass.cz/co-je-europass/>

²⁴ <https://www.jobs.cz/muj/base/entryPoint.do?gateId=cvCreate&languageId=19&brandId=21200001>

²⁵ <http://www.profesia.cz/napsat-zivotopis/>

²⁶ <http://jobdnes.idnes.cz/New/novy-zivotopis/krok-1>

²⁷ <http://www.superkariera.cz/poradna/hledani-prace/pruvodni-dopis-nejdulezitejsi-tipy.html>

použít obecnou formulaci „Vážená společnost, Vážená paní, Vážený pane“, případně zcela neutrální „Dobrý den“. Význam motivačních (průvodních) dopisů každoročně klesá, historicky byl tento způsob velmi žádaný a dokonce byl považován za klíčovou záležitost pro případné pozvání či nepozvání na pohovor. V dnešní dynamické době je tato část CV zatlačena na krajní mez a je již standardem, že mnoho CV tuto část již zcela postrádá – uchazeči zasílají pouze vlastní CV bez dalších informací.

4.4 Strukturovaný životopis

Pokud je dnes řeč o CV čili životopisu, je velmi často používán dovětek „strukturovaný“. Co to ve skutečnosti vlastně znamená?

Historie poměrně nedávná upřednostňovala životopis formou volného psaného textu, stejně jako literární dílo.

Životopis z doby několika posledních desetiletí až do začátku devadesátých let začínal zhruba podobným textem:

„Jmenuji se xxx a pocházím z malé vesničky u Hradce Králové – z Borovinky. Narodil jsem se jako první ze tří dětí svým rodičům Marii a Františkovi. Při absolvování ZDŠ Pavlíka Morozova jsem se stal hrdým členem Pionýrské organizace stejného názvu a slib jsem složil přímo z rukou jejího zakladatele...“

Tento volně plynoucí text bez větší struktury, obsahové ucelenosti a relevantnosti a zejména pevného řádu, volně plynul přes politické úspěchy, až k zásadnímu konci, kterým byl pozdrav „Míru zdar“ či „Čest práci“ – takto nestrukturovaný životopis měl tu nevýhodu, že odlišit balast od podstatného vyžadovalo pečlivé čtení a při opětovném prohlížení CV čekalo čtenáře opět pečlivé hledání v nepřehledném textu.

Krátce po revoluci se postupně přejaly standardy běžné ve světě na západ od našich hranic, kdy vzhledové uspořádání textu je voleno tak, aby důležité informace byly na první pohled zřetelně viditelné a zároveň aby byly jednotlivé bloky informací oddělené v odstavcích. V mnoha existujících předdefinovaných formulářích jsou zásadní informace umístěné na různých místech, vždy však formou struktury. Ve výzkumné části se této oblasti autor bude věnovat obsírněji. Můžeme však zobecnit, že je nutné

jasným a vzhledově zřetelným způsobem vymežit následující části oddělené v odstavcích:

- a) Osobní údaje
- b) Vzdělání
- c) Průběh zaměstnání
- d) Další dovednosti
- e) Zájmy
- f) Doplňující informace
- g) Reference

Postupování při tvorbě CV podle výše uvedeného konceptu je zcela dostačující a jakékoliv informace navíc jsou v dnešní době nežádoucí – zvláště nevhodné je zmiňovat se o rodinných poměrech autora, jeho příbuzenstvu, majetkových, náboženských či jiných záležitostech.

5 POHOVOR Z POHLEDU NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Současně s tím, co uchazeč u pohovoru říká, je také nutné si uvědomit, jakým způsobem danou informaci daný člověk sděluje. Personalisté sledují uchazeče, a přestože se ptají na pracovní zkušenosti, primárně je zajímá uchazeč z pohledu psychologa – bude se daný kandidát hodit do společnosti jako člověk? Odpovídá naší představě?

Jak tyto okolnosti personalisté zjišťují? Zejména sledováním chování – tedy neverbální komunikací uchazeče. Poradenství v této oblasti je zaměřené na rady uchazečům, které by jim měly být nápomocny v tom, jakým způsobem se prezentují řečí svého těla u personalistů a potencionálních vedoucích. Velmi ceněná je právě tato zpětná vazba, kdy kandidát sám netuší, že jeho neverbální projev obsahuje prvky, které lze velmi jednoduše odstranit tím, že se pojmenují a při nácviku se kandidát na tyto projevy soustředí tak, aby celkový projev byl kompaktní a odpovídající dané pozici. Stejným způsobem se připravují profesionálové – herci, politici a další – tedy všichni ti, kteří se prezentují navenek, kde kromě vlastního verbálního projevu je veřejností (v našem případě potencionálním zaměstnavatelem) sledován komplexně.

5.1 Gesta a jejich čtení

Studium neverbálních projevů se zabývá tím, že většina lidí se při rozhovoru s ostatními soustředí na svůj verbální projev, zvláště na hlas, ale zcela či zčásti zapomíná na vlastní gesta a mimiku. Protikladnost je natolik zjevná, že může signalizovat neúspěšnost jednání, lež atp. ve výpovědi partnera. Důvěryhodnost obchodního jednání byla ověřována pomocí skrytých kamer a prostřednictvím testů.

„Neverbální signály při jednání je třeba vnímat komplexně: vnímat a chápat řeč pohledů, pohybů, mimiky, tonu hlasu, křížení nohou, držení těla atp.“²⁸

Čtení gest závisí na konkrétní situaci. Například ruce zkřížené na prsou a nohy zaklesnuté v kolenou mohou znamenat pouze ohrožení chladem (při čekání

²⁸ REICH, Robert B. Řeknu to stručně: základy slušné společnosti. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 127 s. ISBN 80-726-1122-4.

v sychravém počasí na autobus). Ale v obchodním jednání jsou signálem toho, že partner zaujal vůči nabídce nepřátelský postoj, uzavřenost, nesouhlas, rozhodnost, nechť komunikovat – není šance takového člověka přesvědčit o svém stanovisku, prodat mu svou nabídku, ať už jde o cokoliv. Co vše může kandidát u pohovoru odhalit, aniž by promluvil? Velmi mnoho! Jako příklad lze uvést následující signály, které zkušený personalista dokáže „číst“ a k mluvenému slovu si přiřadit i další významy – a právě kvůli těmto momentům je pomoc poradce neocenitelná.

5.2 Signály

1. Mimika - jde o vědomé vyjadřování výrazem tváře, způsobené stahy obličejových svalů. Spolu s gestikulací jde o důležitou složku nonverbální komunikace, hereckého umění, pantomimy i živého vyjadřování. Mimikou lze podpořit verbální prezentaci, naopak netečnost může navodit nezáměr o danou pozici, pohovor či o firmu. Mezi základní rady pro uchazeče patří „keep smiling“.
2. Haptika - je kontakt hmatem. Jedná se o způsob sdělení, které se tlumočí bezprostředním tělesným kontaktem s druhým člověkem (např. způsob podání ruky při příchodu či odchodu). Také haptický kontakt bývá ovlivněn kulturou, ze které dané osoby pochází. Každý člověk má také svou vlastní hranici, jaké druhy doteku pro něj jsou v té které situaci přijatelné (rozhodně není u pohovoru vhodné poplácání po ramenu či zádech či nabídnutí rámě personalistce).
3. Proxemika – spočívá ve vyjádření vztahu mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti, kterou k sobě komunikující subjekty zaujmají. Většinou se mluví především o vzdálenosti horizontální, ale také vertikální vzdálenost subjektů je předmětem zkoumání proxemiky. Dělí se na základní čtyři druhy:
 - a) Intimní zóna – vzdálenost komunikujících je do 60 cm
 - b) Osobní zóna – vzdálenost komunikujících je od 60 cm do 1,2 m - pokud nastane vpád do této osobní zóny lze poznat i podle toho, že dotyčný nenápadně couvá (a ignorant se posunuje za ním), znervózní to danou osobu - v praxi této taktiky využívají policisté při výslechu.
 - c) Společenská zóna – vzdálenost komunikujících od 1,2 m do 2 m

d) Veřejná zóna – vzdálenost komunikujících je od 2 m

U pohovoru je zcela nezbytné vyvarovat se prvních dvou bodů, výhodou je jasně definovaný prostor rozestavěním nábytku v místnosti, kde pohovor probíhá, pozor je nutné si dát při příchodu a odchodu – zde je riziko, že bude ohrožena osobní či dokonce intimní zóna.

4. Posturologie – je vědní disciplína zabývající se postojí a uspořádáním těla v prostoru. Za posturologii můžeme považovat i sdělování fyzickými postojí a jednotlivými částmi těla. Důležitá je empatie, neboli schopnost vcítit se do pocitů druhé strany – té si profesionál dokáže velmi dobře povšimnout. Ve velkém procentu inzerátů je právě empatie jedním z požadavků, které by vhodný kandidát měl splňovat.
5. Gestika a Kinezika – zabývá se pohyby těla, základní jednotkou je kin. Z kinů se skládají složitější jednotky kinemy. Nadřícené kinemům jsou kinemorfy. Přemíra gestikulace dokáže odradit protistranu, absolutní apatie a tělo bez gest a pohybů však dokáže totéž – ideální je umírněnost a schopnost odhadnout správnou míru únosnosti.
6. Pohledy a oční kontakt

„Pohled obsahuje informaci, která sice nemusí být jednoznačná, ale přesto je to informace mimořádně vzácná a důležitá v našem osobním styku.“²⁹
7. Chronemika – zabývá se zacházením člověka s časem, např. jak s časem hospodaří, jak je dochvilný, kolik věnuje času jednotlivým osobám a problémům
8. Paralingvistika – zkoumá zvukovou stránku, která je používána k pozměnění jejího sdělení, či zprostředkovat emoce. Parajazyk může být vyjádřen vědomě i nevědomě. Zahrnuje v komunikaci také použitý tón, hlasitost a intonaci řeči
9. Grafologie – je disciplína ručního psaní.

²⁹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988. Kapitola Řeč očí a našich pohledů, s. 75.

Při hodnocení neverbálních signálů je nicméně třeba postupovat rozumně. „*Můžeme sklouznout do problémových poloh, jakými jsou mentorování, autoritativní tvrzení, rigidita v nazírání na jevy, spěch v interpretaci bez znalosti kontextu*“.³⁰ Člověka, který čeká v minus deseti stupních na nástupišti na zpožděný vlak a stojí se založenýma rukama, nebudeme podezírat z nevstřícnosti. Zrovna tak škrábání a drbání může být někdy důsledkem ekzému nebo přítomnosti nějakého parazita. A dále – správně detekovaný signál například nervozity se vůbec nemusí vztahovat k aktuálnímu hovoru, ale může souviset třeba s tím, že dotyčný netrpělivě očekává smsku od syna, jak zvládl přijímačky. Proto je důležité dělat závěry na podkladu co nejvíce informací.

Komunikace beze slov má důležitý význam – informuje, co lze od druhé strany očekávat. U pohovoru je tedy nutné chovat se přiměřeně dané pozici. Na co si tedy dát u pohovoru pozor? Z hlediska neverbálních prvků jsou zásadní následující momenty, ve kterých uchazeči velmi často chybují:

- a) Podání ruky - podání ruky způsobem tzv. "leklé ryby" je první okamžik, kdy se může první dojem zcela zhatit. Ruka se podává směle, rovně, po uchopení následuje středně silný stisk a potřesení. Tato banální věc má mnoho dalších souvisejících aktivit – současně s třesením ruky se uchazeč zpříma dívá do očí druhé osoby, lehce se usmívá, stojí pevně a vzpřímeně. Špatné je drcení ruky druhé osobě (zvláště muži mají tendenci ženám předvést svou „sílu a nadřazenost“), dalším nešvarem je zpcená ruka (pomůže papírový kapesník schovaný ve svrchníku), různě pokroucená ruka při napřažení, nezúčastněný pohled a tvář, či naopak přehnaná zdvořilost, pohled mimo oči druhé strany, dlouhé potřásání ruky a mnoho dalších věcí.
- b) Nevhodný posez – na kraji židle, či naopak rozvalené tělo na celou židli, nohy strčené pod stolem až k druhé osobě, odsunutí židle metr od stolu a následné přehození nohy přes nohu.
- c) Oční kontakt – udržování očního kontaktu během celého přijímacího pohovoru je nutné dodržovat v přiměřené míře, existuje několik spolehlivých metod, jak se vyhnout stresujícímu pocitu, když se nechce dotyčný dívat do očí druhé

³⁰ TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace: co vám prozradí lidské chování a jednání, a jak toho využít*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003, ix, 482 s. ISBN 80-722-6429-X.

osobě způsobem „zíráni na televizi“ – stačí se dívat na kořen nosu, nebo 1 cm pod oči – obě metody spolehlivě fungují.

- d) Úsměv – má být lehký, mnoho kandidátů si plete smích s úsměvem – personalista, kterému se uchazeč celou dobu „směje“ do tváře bez zjevné příčiny, rozhodně nebude tuto aktivitu hodnotit pozitivně.
- e) Nervozita – klepání nohou, poklepávání prsty a mnoho dalších aktivit, které jsou většinou samovolné a svědčí o nervozitě, občas o znučenosti – na to vše je také nutné myslet a soustředit se na vyvarování se těchto aktivit.

To, co dalšího může jedna strana druhé ukázat, aniž by promluvila, ukazují i některé následující příklady – tady má zkušený uchazeč naopak možnost zjistit, jak dalece je jeho verbální a neverbální projev vnímán pozitivně, s rezervou či naopak negativně a kdo v dané chvíli sedí před ním – neboli „s kým má tu čest“:

- a) Silně nadřazený jedinec s tzv. kantorským gestem (sevřená dlaň a vztyčený ukazováček).
- b) Vstřícný postoj naznačují otevřené dlaně v rozevřené náruči.
- c) Sepjaté ruce vyjadřují záporný postoj nebo frustraci – partner je nedůvěřivý, obtížně se s ním jedná, je nejistý (ruce jsou obranná bariéra).
- d) Zakrývání úst rukou a dotyky nosu signalizují, že partner neříká pravdu.
- e) Stříška z prstů je projevem silného sebevědomí nebo vztahu nadřizenosti (osoba dává najevo, že ví vše, je arogantní). Ovšem nemusí to být vždy jen negativní projev, osoba může být jen sebevědomá.
- f) Ruka nebo prsty na puse a kolem ní: dotyčný lže, je neupřímný, když tato gesta pozorujete u svých posluchačů, nevěřte vám.
- g) Odhalené zápěstí: když vám někdo umožní pohled na vnitřní stranu zápěstí (tedy pro přesnost na místa, která volí sebevrazi k podřezání), je to projev sympatií, takový člověk se nebude bránit prohloubení kontaktu.
- i) Špička nohy, mířící ve stoje na jinou osobu: opět projev sympatií vůči tomu, na koho noha míří.
- j) Ruce v bok, mají člověka opticky zvětšit, podobně jako když zvířata ježí srst, je to gesto expanze, soutěživosti, předvádění, sebejistoty.
- k) Ruce za hlavou, ležérní sed: nadřazenost, postoj „já jsem tady šéf“, „já jsem nejlepší“.

- l) Hlava našikmo: zájem o to, co se říká nebo děje.
- m) Hlava skloněná dopředu: nesouhlas, nesympatie.
- n) Škrábání se: nejistota, nerozhodnost, pocit, že je dotýčný pod tlakem.
- o) Pohrávání si s hodinkami, manžetou košile apod.: snaha zamaskovat nervozitu
– ruka před tělem tvoří bariéru.

Správně se naučit a rozpoznat neverbální projevy je však velmi složitý proces, pro laika jsou „čitelné“ jen opravdu výrazné momenty, přesto je dobré se před pohovorem připravit i na tuto část jednání.

6 DALŠÍ FORMY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Kromě standardního pohovoru existuje ještě další typ výběrového řízení a tím je assessment centrum (běžně se používá zkratka AC). Jde o odlišnou variantu, od výše uvedeného postupu se liší v několika bodech a to zejména z důvodu přítomnosti více uchazečů a tím i rozdílným přístupem k celkovému pojetí. Obsahem a náplní assessment centra bývá plnění předem připravených úkolů a případových studií, probíhajících ve skupině a také samostatně. Formou úkolů a úloh se simulují podmínky, které se předpokládá, že nastanou při výkonu práce na konkrétním pracovním místě. „Skupinové diskuse dávají hodnotitelům při AC možnost hodnotit schopnosti uchazečů při jejich vzájemných rozhovorech a výměnách názorů.“³¹ AC hodnotí tým složený buď z nezávislé agentury doplněný zvoleným zástupcem zaměstnavatele, standardnější je složení personalista, potenciální vedoucí pracovník a další pracovníci zaměstnavatele. AC se standardně zúčastňuje také psycholog. Stejně jako společnosti využívají tzv. „mystery shopping“ (metoda jak získat skutečný obraz o situaci), i zde mohou být „zamícháni“ mezi kandidáty hodnotitelé jako falešní kandidáti, v rámci hodnocené skupiny. Mnohem lépe pak mohou vidět i to, co pro standardního hodnotitele může zůstat utajeno – intriky, míra reálné spolupráce, pochopení problematiky apod. Dobře provedené AC může velmi efektivně vyselektovat nejvhodnější potenciální zaměstnance a naopak.

Podle Hartensteina³² se při skupinových diskusích hodnotí tyto sociální kompetence účastníků:

- Je účastník schopen navazovat kontakt?
- Spolupracuje dobře s ostatními?
- Vykazuje určitou schopnost vcítit se a integrovat se?
- Každou chvíli vybuchne se svými argumenty nebo je nedisciplinovaný?
- Umí naslouchat?

³¹ HARTENSTEIN, Martin a Rüdiger ARNSCHEID. Testy u přijímacího pohovoru: tak ukážete, co umíte. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1798-2.

³² HARTENSTEIN, Martin a Rüdiger ARNSCHEID. Testy u přijímacího pohovoru: tak ukážete, co umíte. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1798-2.

- Umí být přesvědčivý, vyjadřuje se jasně a srozumitelně?
- Jak reaguje v případě konfliktu?
- Rozpoznal vůbec účastník podstatu problému?
- Dokáže navrhnout alternativní řešení?
- Umí se rozhodnout?
- Jak se projevuje v jeho vystupování sebedůvěra a jistota?
- Jak je účastník cílevědomý a schopný prosazovat svůj názor?
- Lze rozpoznat snahu o dosažení výsledku?
- Vykazuje účastník diskuse kvality vedoucího?
- Chápe se iniciativy?

Z výše uvedeného je jasné, že již samotná příprava na to, co může nastat je velmi obtížná, doporučení je však jasné – vyzkoušet si takovou diskusi nanečisto s přáteli, kolegy apod. a snažit se od nich získat zpětnou vazbu, co je či není dobré na celkovém projevu a jak by oni hodnotili výše uvedené kompetence.

7 FORMY ZAMĚSTNANECKÉHO POMĚRU

Pokud se celý přijímací proces podaří, přichází poslední – neméně důležitá část – sepsání pracovní smlouvy. I zde je množství problematických bodů, kde může pomoci poradce v kombinaci s dalším odborníkem - právníkem.

a) Zaměstnání zprostředkované a uskutečněné přes personální agenturu:

Dočasné zaměstnání (brigáda, temporary help) – je forma zaměstnaneckého poměru, kdy práci zprostředkovává personální agentura a zároveň je agentura i zaměstnavatelem. V tom případě je agentura řádným zaměstnavatelem - nikoliv koncový uživatel – klient. V tomto případě konzultant s uchazečem sepíše pracovní smlouvu (nebo dohodu), která začíná platit dnem fyzického nástupu do zaměstnání, pracovník následně pracuje u klienta personální agentury. Veškeré administrativní úkony spojené se zaměstnáním (smlouva, zdravotní a sociální pojištění, školení bezpečnosti práce a požární ochrany, neschopenky, apod.) jsou řešeny personální agenturou. Klient v tomto případě nemá se zaměstnaneckým poměrem nic společného. Tato forma zaměstnání je vhodná pro studenty, nezaměstnané či čerstvé absolventy. Zejména studenti ocení možnost si u několika zaměstnavatelů vyzkoušet různorodé profese, kdy zaměstnavatelem je personální agentura, a mají pak možnost se rozhodnout po ukončení studia pro profesi, která jim opravdu vyhovuje a kterou si již „osahali“.

b) Zaměstnání pouze zprostředkované přes personální agenturu:

Trvalé zaměstnání (permanent placement) – pokud je zaměstnavatelem přímo klient, který hledá zaměstnance prostřednictvím personální agentury, začíná celý proces registrací do systému personální agentury. Uchazeč zašle své CV personální agentuře, následně proběhne první selekce a vybraní kandidáti jsou pozváni na pohovor ke konzultantovi v personální agentuře. Pokud konzultant kladně posoudí vhodnost uchazeče pro nabízenou pracovní pozici, prezentuje klientovi CV vhodných uchazečů (zpravidla 3 CV na jednu pozici) a snaží se klienta přesvědčit k tomu, aby se s prezentovanými kandidáty osobně potkal. Pozvaní uchazeči se zúčastní pohovoru u klienta a až vítěz VŘ „bere vše“. Poté je přímo s klientem při přijetí do pracovního

poměru sepsána pracovní smlouva – personální agentura již v tomto procesu nefiguruje, byť ve valné většině případů za daného kandidáta drží garance v délce 3 až 12 měsíců, kdy v případě odchodu uchazeče z dané pozice je povinna nahradit pozici jiným kandidátem. Celý tento proces může trvat několik hodin, častěji několik dní, ale také týdnů - dokonce v případě náročnějších výběrových řízení i měsíců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 POPIS FIRMY

Hlavním cílem podnikání společnosti Jobstart s.r.o., kde se výzkum vykonával, je zprostředkování zaměstnání na základě povolení k činnosti zaměřené na zprostředkování práce občanům za úhradu podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Druh organizace

Společnost je vedena v OR jako společnost s ručením omezeným. Provozovna se nachází přímo v centru města Prahy – ve Vodičkově ulici, která je dostupná pro všechny uchazeče a umožňuje lépe se orientovat i pro uchazeče z mimopražských regionů.

Jako agentura práce má tato společnost možnost tuto zprostředkovatelskou činnost vykonávat a zároveň si za tuto činnost účtovat náležitou odměnu. Obvyklá taxa je 3násobek nástupní měsíční hrubé mzdy. Tato odměna je fakturována zaměstnavateli v den nástupu uchazeče do zaměstnání. Náklady spojené se zprostředkováním práce vždy hradí výhradně zaměstnavatel po uzavření pracovně právního vztahu.

Instituce, orgány a organizace spolupracující s institucí

Personální agentura úzce spolupracuje s organizacemi zabývajícími se vzděláváním a zaměstnáváním dospělých. K provozování činnosti zprostředkování zaměstnání, jelikož jde o činnost vázanou, je nutné mít povolení MPSV, veškerou činnost je nutné konat v souladu s veškerými zákony, zejména pak Zákoníkem práce a dodržování požadavků, které klade Úřad pro ochranu osobních údajů na uchování dat, které uchazeči o zaměstnání firmě sdělují.

Organizační struktura

Organizační struktura této společnosti je jednoduchá, jedná se o menší společnost, kdy v čele stojí jednatel společnosti (autor této práce), 3 obchodní konzultanti, recepční, externí účetní společnost, externí grafik, externí programátor a externí IT společnost.

Personální a prostorové vybavení

Materiálně technické zařízení je zabezpečeno v kancelářích v centru města, vybavených nábytkem, PC s příslušnými softwarovými programy, telefony a dalším nezbytným vybavením.

Jednatel plní také funkci obchodního ředitele, personální konzultanti jsou specialisté, kteří komplexně řeší veškeré úkoly ve spojení s náborem – inzerce, selekce CV, osobní pohovory v kancelářích zprostředkovatelný, komunikace s personalisty – klienty společnosti a veškerá další činnost včetně administrativy a poradenství. Konzultanti mají VŠ vzdělání současně s tím i další nadstavbové vzdělání – trenérské, koučink, MBA apod. Ve společnosti se nachází 4 kanceláře. V jedné z těchto kanceláří se nachází kancelář všech personálních konzultantů a jednatele, v další kanceláři jsou uchazeči ještě před osobním pohovorem s personálním konzultantem testováni – testy jazykové, účetní, rozhodovací atd. Poté přechází uchazeč do pohovorny, která slouží k osobnímu pohovoru při poradenství či o poptávané event. nabízené pozici. Ve čtvrté kanceláři se nachází recepce, dělená na zasedací místnost a pracoviště recepční. Účetnictví společnosti je řešeno externí účetní společností, totéž platí o dalších dodavatelských služeb.

Metody a techniky práce

Hlavní pracovní náplní pracovníků je zprostředkování zaměstnávání mezi subjekty - uchazeči a zaměstnavateli a poradenství s touto činností související. U zaměstnavatelů jsou obchodním ředitelem zjišťovány pracovní podmínky, přesná specifikace pracovního místa, mzdové podmínky a další požadavky na zaměstnance. Zjištěné možnosti zaměstnání jsou evidovány zákonem stanoveným způsobem. Nabídku těchto pracovních míst provádí personální

agentura kombinovanými způsoby, kontaktováním úřadu práce spojeným s vývěskovou činností, spoluprací se školami ve formě přímé nabídky či veletrhy práce.

Uchazečům se změněnou pracovní schopností aktivním způsobem agentura vyhledává ve spolupráci se zaměstnavateli a příslušnými místními úřady možnosti pro vytváření pracovních míst, spojené s osvětou u zaměstnavatelů, kterým tímto vzniká možnost čerpání státního příspěvků na vytváření chráněných pracovišť a tak podobně.

Hlavní činnosti personálních konzultantů je registrace uchazečů o zaměstnání, která probíhá formou záznamu do připraveného dotazníku softwarově zpracovaného v PC, s možností záznamu digitálně zpracované fotografie uchazeče. Tento krok je nutný pro propojení potenciálních zaměstnavatelů a zaměstnanců. Dotazník obsahuje základní osobní údaje o uchazeči, typ nejvyššího dosaženého vzdělání, kvalifikaci, získané dovednosti a praxe i v rámci studia, požadavky na mzdu uchazeče, požadované pracovní podmínky ve vztahu k bydlišti a podobně. Veškeré požadované údaje jsou v souladu se zákony této republiky. Pro takto registrované uchazeče personální agentura opět kombinovaným způsobem hledá vhodné zaměstnání. O nabídkách, které budou pro ně vhodné, je informují písemně či telefonicky. Zároveň společnost uchazeče informuje o jeho právní ochraně.

Setkání mezi uvedenými subjekty, uchazečem a zaměstnavatelem, je zajištěno personálním konzultantem na předem dohodnutém místě a termínu a to buď v sídle zaměstnavatele, nebo v kanceláři zprostředkovatelny. Uchazeč je seznámen se základní pracovní náplní nabízené pozice, případně s dalšími podrobnosti o zaměstnavateli a je připraven i po odborné stránce.

Informační a poradenská činnost se provádí v kanceláři zprostředkovatelny, kde jsou po odborné stránce žadatelé informováni o zaměstnání a o možnostech jejich uplatnění a zároveň i s nabídkou volných pracovních míst na trhu práce. Současně je personálním konzultantem prováděna konzultace s nabídkou rekvalifikačních, vzdělávacích či jazykových kurzů. Jako nezbytný doplněk je nabízena možnost přípravy uchazeče na pohovor s budoucím

zaměstnavatelem a další související poradenské činnosti – vždy podle konkrétní situace. Celý proces vyhledávání zaměstnávání je velmi obsáhlý a byl popsán v teoretické části. Poradenství je v této oblasti natolik široké, že není žádoucí a efektivní s každým klientem řešit veškeré jednotlivé body – přespříliš informací v konečném důsledku nepřinesou takový efekt, jako cílená pomoc v oblasti, kterou poradce rozpozná u toho kterého kandidáta. Poradenství v personální agentuře Jobstart tedy začíná zájmem klienta (zájemce o poradenství), který dostane jako první zadání před setkáním zaslat poradci své CV. Na základě prostudovaného poradenství následně dojde k prvnímu setkání, kde poradce seznámí klienta s celým procesem. Prvním z cílů je společně najít motivaci klienta o poradenství, v další fázi jde o zjištění dosavadních aktivit, chování a jednání klienta v minulosti při procesu hledání práce a následně o pojmenování problémů, se kterými se klient v minulosti setkal a těch, které poradce během studia CV a následného dotazování zjistil. Čím zkušenější poradce je, tím efektivněji dokáže odhalit skutečné příčiny neúspěchu a zaměřit se na skutečnou pomoc konkrétnímu člověku. Prvním zásadním dotazem je, jaký je poměr mezi počtem zaslaných CV jednotlivým společnostem a počtem pozvánek na pohovor. Další dotaz je, kolik bylo reálně absolvovaných pohovorů a jaká byla úspěšnost.

Z těchto dvou otázek lze následně vyvodit tyto teze:

- a) CV je zasláno na mnoho adres a pozvání téměř nepřišlo – důvodem je špatně koncipované CV.

Tento bod uchazeči velmi složitě sami dokáží zhodnotit – právě zkušenosti a znalost trhu práce je výhodou poradce, který dokáže zhodnotit realitu. Programátor, který zašle 10 CV na pozice, které odpovídají jeho zkušenostem a není ani jednou pozván, má špatně sestavené CV. Oproti tomu asistentka bez znalosti AJ, která pošle své CV na stejný počet pozic a není pozvána ani jednou na pohovor, může mít životopis dokonalý – zde je problém v množství kandidátů hlásících se na danou pozici.

- b) Uchazeč absolvuje hodně pohovorů a nikde neuspěl – v tomto případě je něco špatně ve vlastní prezentaci.

V tomto bodu se již stírají profesní rozdíly, je jedno, jestli jde o programátora či asistentku, personalisté si standardně pozvou na pohovor ty kandidáty, o nichž se domnívají, že by mohli opravdu uspět. Zpravidla je pozváno 3 – 5 kandidátů (výjimkou je AC, kde je pozván větší počet kandidátů) a cílem personalisty je si vybrat – nikoliv protahovat výběrové řízení dál. V drtivé většině již první „vářka“ bývá i tou poslední.

- c) Kandidát nezná své možnosti a zasílá své CV na pozice, které nejsou pro něho vhodné.

Je zcela standardní, že do personálních agentur i přímo klientům do společností přichází nesmyslné profily uchazečů, kteří se ani neunavili čtením požadavků a „zkusmo“ zasílají své životopisy na všechny strany. Jako jeden z nejkřiklavějších případů je životopis, který nejmenovaný uchazeč se zkušeností řidiče, zaslal do personální agentury Jobstart během 6 měsíců 120x na zcela rozličné pozice, z nichž jeho profil neodpovídal ani na jednu z nich. Přestože zájem agentur je obecně „prodat“ své zboží – tedy uchazeče o práci, je zřejmé, že důvěryhodnost tohoto kandidáta byla tímto přístupem zcela mizivá.

Po tomto rozboru výše uvedeného se lze poté rozhodnout, kterým směrem by se poradenství mělo ubírat. U některých stačí pouze upravit CV, jinému stačí dodat sebedůvěru v prezentaci, některým pomůže objasnění, jak fungují personální agentury či jen zobecnění jaká je pravděpodobnost úspěchu v té či oné branži a co je vhodné udělat pro větší úspěch.

9 VÝZKUM

9.1 Cíl výzkumu a hypotézy

Cílem výzkumu je sladit nabídku zaměstnanců s požadavky zaměstnavatelů a následně daná zjištění porovnat s reálným stavem. Dalším úkolem je charakterizovat konkrétní personální společnost Jobstart s.r.o., kde byla práce vykonávána, vlastní řešení problému, tedy matematické a statistické propočty a účelnost personálního poradenství.

Současně s tím jde o objasnění a definování rozdílů:

- a) co vyhovuje zaměstnavatelům
- b) co zasílají uchazeči
- c) pohled třetí strany - poradce

Díky zkušenostem a praxi lze konstatovat, že vytvoření dobrého CV je kupodivu velkým problémem nejen pro uchazeče, hlásící se na pozice nižší (dělnické, asistentské apod.), ale překvapivě i na pozice manažerské – právě proto je praktická část zaměřená na výzkum CV, kdy obecně doporučená pravidla jsou v rozporu s realitou a požadavky současného trhu. Tyto rozdíly se autor pokusí definovat a vysvětlit. Autor stanovil a nedefinoval tyto hypotézy:

- 1) Současným zaměstnavatelům nevyhovuje současná struktura CV, kterou nabízí Europass, jakožto soubor dokumentů, které by měly usnadnit transparentnost kvalifikací a kompetencí.
- 2) Současný trend a požadavek zaměstnavatelů je kompletní vytvoření CV vlastním způsobem, bez využití předdefinovaných šablon.
- 3) Existuje předpoklad, že HR manažeři pracují se sociálními sítěmi a konfrontují realitu s dodanými CV.
- 4) Poradenství je potřebná součást procesu při hledání zaměstnání, protože uchazeči nemají zpracované své životopisy podle současných požadavků trhu a zasílají svá CV v jiné podobě, než jej očekávají personalisté.

9.2 Výzkumný vzorek

Celkový počet respondentů, kteří byli ochotni dotazník vyplnit opravdu reálně a s odbornou péčí, je 150. Snahou bylo najít průřez firmami tak, aby výzkumný vzorek odpovídal skutečnému stavu na trhu práce. Dotazování proběhlo elektronicky, v průběhu měsíce listopadu 2012 až ledna 2013 u pěti zaměstnanců personální agentury Jobstart s.r.o. a u 145 personalistů či manažerů - klientů této personální agentury. V rámci co největší objektivity byly vybráni k odpovědím jak specialisté nábory, kteří velkou část své náplně práce věnují právě selekcím CV a následným pohovorům s kandidáty, tak s manažery, kteří pohovory dělají nepravidelně a s životopisy přicházejí do kontaktu jen občas. Malým procentem byli zastoupeni i majitelé menších společností, kteří se CV zabývají výjimečně, přesto jsou těmi, kdo osobně vybírají - spolu s příslušným manažerem - své zaměstnance osobně, jejich názor byl také velmi pečlivě vyhodnocen. Ve výběru jsou malé české společnosti s počtem zaměstnanců do 10, stejně jako velké české společnosti s obratem několika mld. a více než 500 zaměstnanci, jsou zde poměrně zastoupeny malé (počtem lidí) i velké nadnárodní společnosti, centrály či jen pobočky.

9.3 Metody sběru dat

Všem 150 osobám (respondentům) byl zaslán následující dotazník, kde měli respondenti možnost odpovídat na následující otázky, týkající se všech podstatných okolností souvisejících s tím, jaké jsou v současnosti jejich potřeby a jak má CV vypadat.

V CV potřebuji	přesný datum narození
	trvalé bydliště
	přechodné bydliště
	aktuální fotografii
	název zaměstnavatele
	čím se firma zabývá
	počet zaměstnanců
	název pozice
	stručný popis činností v předchozích zaměstnáních
	podrobný popis činností v předchozích zaměstnáních

absolvované kurzy, semináře
úroveň znalosti základních programů v MS Office
koníčky, zájmy

CV potřebuji pouze v české verzi
v české a další cizojazyčné verzi
pouze v cizojazyčné verzi

Líbí se mi CV ve wordu
v excelu
v PDF
v PowerPointové prezentaci
šablona Europass
šablona Jobs.cz
jiná šablona

Preferuji Osobní údaje, vzdělání, praxe, ostatní údaje
Osobní údaje, praxe, ostatní údaje (vč. vzdělání)

CV má mít maximálně 1 stranu
maximálně 2 strany
maximálně 3 strany
maximálně 4 strany

Očekávám CV zaslané elektronicky
zaslané poštou
donesené osobně
napsané v PC
napsané ručně
v češtině

Využívám LinkedIn
Facebook
jiné sociální sítě

Uveďte v %, jak často si potenciálně vhodné profily nejdříve prohlédnete na Facebooku
Uveďte v %, jak často si potenciálně vhodné profily si nejdříve prohlédnu na LinkedIn

Jaký je Váš průměrný denní čas v minutách strávených čtením CV?

Následně byl dotazník vyhodnocen a výsledky jsou prezentovány v další kapitole. Další metoda sběru dat proběhla v personální agentuře, kde byl proveden výzkum životopisů došlých do personální agentury Jobstart od uchazečů hledajících zaměstnání, jejich vzhled, styl, způsob zpracování a obsah.

9.4 Interpretace dat a shrnutí

V následující kapitole jsou data interpretována a současně s tím jsou i shrnuty výsledky tak, aby byla zachována kontinuita textu. Sběrný dotazník je rozdělen do osmi bloků, které jsou uvedeny jako podkapitoly.

9.4.1 Očekávané údaje v CV

První blok otázek začínající textem „V CV potřebuji“ obsahoval odpovědi, které současně komentují:

Přesný datum narození – ano odpovědělo 60%, 20% jej vítá a 20% jej považuje za nepodstatné. Ať jsou důvody a motivy jakékoliv, lze konstatovat, že 80% z celkově oslovených respondentů vyžaduje, nebo alespoň očekává, že se dozví ze zasláního CV přesný datum narození kandidáta.

Trvalé bydliště – 33% jej považuje za nepodstatné a 20% jej v CV nepotřebuje, naopak 27% jej vítá a 20% vyloženě očekává. U této odpovědi je parita, což je neobvyklý výsledek a je vidět názorovou různost.

Přechodné bydliště – jasná volba, kdy 80% jednoznačně očekává a 14% vítá, zbytek 6 % přechodnou adresu považuje za nepodstatnou. Je k diskusi, zda toto malé procento pochopilo smysl dané otázky, celkem jednoznačně je u předchozí a této otázky vidět, že z CV musí být patrné, ODKUD uchazeč bude docházet do zaměstnání, nikoliv, kde má hlášený oficiálně pobyt.

Aktuální fotografie – 40% ano, 27% vítá, naopak 13% nepotřebuje a 20% fotografii považuje za nepodstatnou. Celkově tedy téměř dvě třetiny respondentů

fotografii vítají, zejména pak aktuální.

Název zaměstnavatele – 100% ano, jinými slovy údaj, který očekávají všichni

Čím se firma zabývá – 67% ano a současně s tím 27% respondentů tuto informaci vítá, pouhých 6% tento údaj nepotřebuje. Tyto dvě informace o tom, kdo byl minulým zaměstnavatelem a čím se společnost zabývá, jsou bezpochyby žádané a vyžadované, v reálné praxi je právě tento údaj zcela opomíjen a podceňován. Jen málo životopisů obsahuje informaci, kde je uveden zásadní byznys. Jen v Praze je přes 30 000 firem a není v silách personalistů a manažerů znát společnosti a zejména to, čím se zabývají. Čím více podobný byznys a náplň práce, tím větší šance na rychlejší adaptaci nového pracovníka, to je hlavní myšlenka personalistů v této oblasti a proto tento údaj vyžadují.

Počet zaměstnanců – 40% vítá, 13% odpovědělo ano, naopak 33% ne a 14% tento údaj považuje za nepodstatný. Jde tedy o doplňkovou informaci k údajům předchozím, kterou však vyžaduje velmi malý počet personalistů. Z pohledu účelnosti lze konstatovat, že danou informaci není nutné do CV psát, je již nadbytečná a pro případný nástup nepodstatná. Výjimkou jsou uchazeči, pracující v ekonomickém oddělení (je rozdíl, zda mzdová účetní zpracovává 20 mezd anebo 200).

Název pozice – 100% ano – jednoznačná položka v životopisech, přesto občas tento údaj absentuje.

Stručný popis činností v předchozích zaměstnáních – 47% ano, 13 % vítá, 40% nechce stručný popis.

Podrobný popis činností v předchozích zaměstnáních – 33% ano, 40% vítá, 7% nepodstatné, naproti tomu pouze 20% nechce podrobný popis. Z těchto dvou otázek je tedy patrné, že se personalisté přiklánějí k podrobnější verzi obsahové části činnosti kandidáta v té které pozici, dle bližšího dotazování mnozí váhali nad formulací „podrobný“- někteří uchazeči tento výrok přehánějí a slovo podrobný je pro mnohé jedince návod pro literární dílo. Nedá se jednoznačně říci, že 10 let praxe u jednoho zaměstnavatele by mělo být popsáno na jednu A4

a půlroční zkušenost na dva řádky – vždy jde o konkrétní činnosti a okruh pracovních znalostí a zkušeností co nejlépe popsanych tak, aby čtenář jednoznačně pochopil, co pisatel skutečně dělal. Tento bod je v poradenství velmi důkladně rozebrán a patří k nejdůležitějším částem celého CV. Dá se říci, že všechny ostatní údaje jsou podpůrné, zatímco popis činnosti je klíčovou informací, která přiměje personalistu k tomu, aby kandidáta odmítl či pozval do dalšího výběru.

Absolvované kurzy, semináře – 60% ano, 33% vítá, naopak pouze 7% tyto informace nepotřebuje. Je evidentní, že celoživotní vzdělávání je pro naprostou většinu personalistů vodítkem k tomu, zda i v novém pracovním poměru bude nový zaměstnanec ochoten a schopen vstřebávat další informace a pracovat na sobě. Jde o celkem překvapivě jednoznačný výsledek, který mnoho uchazečů o zaměstnání podceňuje a přestože ve svých minulých zaměstnáních mnoho kurzů či seminářů absolvuje, do CV tuto informaci neuvádějí – buď tuto záležitost nepovažují za důležitou, nebo na absolvované kurzy prostě a jednoduše zapomněli a nejsou schopni je přesně pojmenovat.

Úroveň znalosti základních programů v MS Office - 67% ano, 13% vítá, naopak 13% je považuje za nepodstatné a 7% tuto informaci v CV neočekává. Poměr 80/20 ukazuje, že přes zdánlivě pokročilý letopočet a věk od vzniku PC je stále zakořeněn v hlavách manažerů stav minulého desetiletí, kdy byly populární kurzy na PC a zejména starší generace se s touto IT technikou byla nucena v pokročilém věku teprve seznámit. Otázka nezněla na nějakým způsobem speciální programy, ale na základní programy – přesto tuto informaci očekává téměř 80% respondentů.

Koníčky, zájmy – 27% ano, 47% vítá, oproti tomu 20% tuto informaci považují za nepodstatnou a 6% jí nepotřebuje. Jednoznačný zájem o to, co je tzv. navíc a přímo s prací nesouvisí, ukazuje na další psychologický moment – bude nový zaměstnanec vhodný do firmy i osobnostně, tedy svými zájmy a koníčky? Pokud společnost pořádá teambuilding – bude se kandidát ochoten zúčastnit? Půjde s námi hrát volejbal, fotbal či další podobné sporty, nebo jej tato aktivita nebude vůbec zajímat, když v CV akcentuje svůj zájem o četbu, procházky po lese a luštění křížovek...? I v této oblasti je mnoho kandidátů, kteří neznají hranice – 20 sportů a všechny téměř vrcholově – další moment, kdy může personalistovi

v hlavě zazní otázka typu – bude mít vůbec zájem o práci, nebo každý půlrok bude žádat měsíční dovolenou, aby stihl zmiňované sporty jako jachting, rafting, horolezectví, paragliding či dokonce vedení skauta či působení jako vedoucí na táboře? Každý má spoustu zájmů, ale do CV je nutné uvádět aktivity vždy jen s mírou.

9.4.2 Jazykové verze CV

Druhý blok otázek obsahuje text „CV potřebuji“:

Pouze v české verzi – 47% ano, 27 ne, zbytek odpověděl „nevím“

V české a další cizojazyčné verzi – 47% ano, 7% ne, zbytek nevím

Pouze v cizojazyčné verzi – 0% ano, 87% ne, zbytek nevím

Jednoznačný výsledek hovořící o tom, že pouze cizojazyčná verze je špatně, téměř polovina respondentů chce minimálně českou verzi nebo českou a další cizojazyčnou. Toto vyjádření podporuje tezi, že i do nadnárodní společnosti, kde je vedení veskrze cizojazyčné, je nutné zaslat CV v češtině. Důvody lze hledat mj. v tom, že ne všichni dokáží správně přeložit svou pracovní náplň tak, aby byla správně pochopena. Nejde tedy o nacionalismus či „buzeraci“ (jak někteří uchazeči reaguji na požadavek personálních agentur na české CV), ale o pragmatický požadavek klientů. Další logický důvod lze pak hledat v systémech, které používají personální agentury - při vyhledávání kandidátů systém vyhledá klíčová slova, obsažená v CV a požadovaná klientem (metodika, účetní závěrka, akvizice...). Tyto vyhledavače jsou však nastaveny v ČJ, cizojazyčnou verzi nedokáží identifikovat a tím se potenciálně vhodné kandidáty sami připravují o možnost být vybráni k pohovoru.

9.4.3 Způsob zpracování CV

Třetí blok otázek obsahuje text „Líbí se mi CV“:

K jejímu objasnění je nutný malý exkurz a vysvětlení pojmů, jaké typy CV se používají. Při zasílání svých životopisů přímo klientům, nebo personální agentuře, uchazeči

používají mnoho typů CV. V agentuře Jobstart byl proveden výzkum na toto téma, nejdřív je však nutné vysvětlit si následující základní pojmy.

Životopisy lze typově rozdělit takto:

- a) Volné životopisy
- b) Předdefinované životopisy

Volné životopisy

Mezi volné patří všechna CV, která neobsahují běžně známou strukturu. Jsou sepsána ve Wordu, Excelu, PDF a občas i v jiném, často v nedefinovatelném programu či již nedostupné verzi, čehož důsledkem je nekompatibilita s novějšími SW a tím i k jinému vzhledu, než byl původní. Lidová „tvořivost“ v tomto ohledu nezná mezí a lze mezi nimi najít opravdu nečekanou směs, jak v oblasti formálního vzhledu, tak i obsahové sdělnosti.

Absolutní většina takto vytvořených profilů je jakýmsi kompilátem všeho možného, téměř vždy chybí nějaké údaje, které druhá strana očekává. Mezi největší „prohřešky“ lze zařadit:

- a) absence zaměstnavatelů (název společnosti, popis hlavního byznysu firmy)
- b) absence časových údajů (vzdělání, délka zaměstnaneckých poměrů...)
- c) absence současného bydliště (jakékoliv – trvalé či přechodné)
- d) špatná formální úprava (použití několika typů písma, gramatické chyby, mnohobarevnost, nesjednocená úprava...)
- e) použití nevhodné fotografie (velikostí fotky, neaktuálností, vyzývavostí, ve skupině dalších lidí...)
- f) psaní formou volného textu, často s popisováním životního „osudu“

Do této sekce nazvané volné životopisy, jsou zařazeny i odpovědi uchazečů, které obsahují pouze text v těle emailu a to leckdy jen jednou či dvěma větami. Počet takto zcela nedostatečných profilů, které jejich majitelé odvážně nazvali CV, je statisticky menší než 0,5 %.

Předdefinované životopisy

Předdefinovaných životopisů je ke stažení téměř tolik, kolik je personálních agentur a pracovních portálů dohromady. Na některých webových stránkách daných společností lze najít i několik možností, jak CV vytvořit a vyplnit.

Dělíme je tyto dvě skupiny:

- a) volně předdefinovaná verze
- b) závisle předdefinovaná verze

Volně předdefinovaná verze rozumíme šablonu, vytvořenou v univerzálním SW, kterou má každý zájemce možnost si stáhnout do svého počítače jako předlohu a psát do ní data dle vlastní úvahy s předem nadefinovanou vzhledovou stavbou.

Závislá předdefinovaná verze je šablona, kdy se zájemce přihlásí do systému (na webových stránkách zadavatelů těchto předdefinovaných CV) a následně životopis vyplňuje krok za krokem, dle pokynů. Takto vyplněné CV se po ukončení a vyplnění aplikace poté automaticky „vytvoří“ v systému. Následně si může kandidát své CV uložit i do svého PC a dále s ním pracovat, nebo využít daného zprostředkovatele k další práci s ním (což je původní záměr zadavatelů). Jako příklad lze uvést Jobs, kde záznamem do systému získá uchazeč možnost nechat si zasílat podle nadefinovaných požadavků vhodné nabídky od klientů. Na druhou stranu pak Jobs s těmito CV dále obchoduje a prodává je ostatním firmám - přímým klientům nebo personálním agenturám. Přístup do sekce životopisů má každý, kdo zaplatí společnosti Jobs předem stanovený obnos peněz – uchazeči s touto činností souhlasí potvrzením v úvodu vyplňování CV, byť o vlastním prodeji jejich CV často nemají ani tušení. Touto formou vypracované CV je vzhledově i obsahově zcela v závislé na tom, co zadavatel považuje za správné a nelze s obsahem jakkoliv manipulovat a měnit jej.

V dotazníku zaslanému personalistům dopadly výsledky ohledně oblíbenosti zpracování volných či předdefinovaných životopisů v uvedených formátech následovně:

- ve wordu – 73% odpovědělo ano, 0% ne, 27% nevím
- v excelu – 0% ano, 80% ne, 20% nevím
- v PDF – 80% ano, 7% ne, 13% nevím
- v PowerPointové prezentaci – 27% ano, 60% ne, 13% nevím

šablona Europass životopis – 27% ano, 47% ne, 27% nevím

šablona Jobs.cz – 20% ano, 53% ne, 27% nevím

jiná šablona – 13% ano, 53% ne, 27% nevím

Jasně vyhraněné názory jsou u formátů Word a PDF, které preferuje nadpoloviční většina respondentů, zcela odmítnutá je varianta Excelu a většinově jsou odmítnuté formáty v PowerPointové prezentaci, šablona Europass životopis, šablona Jobs.cz i jakákoliv jiná předdefinovaná šablona.

Výsledek zkoumání mezi personalisty však ukazuje, že je tato verze velmi nepopulární, celých 46 % personalistů zcela odmítá tuto verzi a považuje jí za nepřehlednou a nemají jí rádi, 27% nemá vyhraněný názor, zda se tato verze líbí či ne a jen 27% dotazovaných odpovědělo, že se jim tato verze líbí.

9.4.4 Posloupnost informací v CV

Zejména u pozic, kdy personalista obdrží stovky profilů na jednu pozici, se musí velmi rychle rozhodnout, které profily projdou do další selekce a které odmítne již v prvním kole. Právě přehlednost první strany dokáže v mnoha případech upřednostnit kandidáty, jejich CV splňuje „oblíbenost“ a v konečném důsledku přehlednost dodaného CV, oproti těm, kde tato přehlednost chybí. Otázka je tedy zaměřena na posloupnost jednotlivých údajů. Celých 67% personalistů - respondentů požaduje, aby první strana CV obsahovala údaje v tomto pořadí:

- 1) Osobní údaje
- 2) Vzdělání
- 3) Praxe
- 4) Ostatní údaje

Europass-životopis má informace o vzdělání řazené až na konci – viz Obrázek 4 – CV_Europass – životopis.

Europass-životopis preferuje toto pořadí:

- 1) Osobní údaje
- 2) Praxe
- 3) Ostatní údaje (včetně vzdělání)

Toto uspořádání preferuje 20% personalistů, 54% se nelíbí a 26% nemá vyhraněný názor. Z výzkumu je tedy zřejmé, že Europass-životopis je jako „formulář“, neboli závislé předdefinované CV neoblíbený, protože základní stavba – tedy vzhled a obsah první stránky, je nejpodstatnější při selekcích CV. Častou chybou uchazečů bývá také nevyplnění údajů do předdefinovaného CV, ale zároveň zanechání prázdné šablony (kterou lze při tvoření životopisu odstranit), což v důsledku zvětšuje obsah vytvořeného CV, ovšem s prázdnými kolonkami a tím je nepřehlednost ještě zvýšena.

9.4.5 Počet stran v CV

Další otázkou, která byla položena personalistům, je jejich názor na velikost životopisu. Výsledky jsou následující:

CV má mít	maximálně 1 stranu - 20% ano, 33% ne, 47% neví
	maximálně 2 strany – 73% ano, 20% ne, 7% neví
	maximálně 3 strany – 20% ano, 73% ne, 7% neví
	maximálně 4 strany – 100% ne

Z výše uvedeného vyplývá, že CV na jednu stranu je pro téměř polovinu respondentů velikost, o které nedokáží jasně určit, zda je dostatečná, či není. Důvod je jednoznačný – studenti bez praxe mohou dosáhnout více než jedné strany CV pouze grafickou úpravou a umělým nadhodnocováním, což není žádoucí, pro člověka s dvacetiletou praxí je jedna strana velmi málo a zde většinou chybí podstatné údaje. Je bohužel mnoho „poradců“, kteří trvají na CV pouze na jednu stranu z důvodu „ušetření“ času personalistům. Praxe i tento výzkum jasně dokazují, že jde o omyl – velikost maximálně na jednu stranu očekává pouze 20% z nich. Zcela jasné jsou i další varianty – ¾ respondentů preferují maximálně dvě strany, tři strany už jen 20%, naopak pro ¼ z dotazovaných jsou již tři strany mnoho. 100% respondentů považuje 4 strany již za nepřijatelné. Celkově lze tedy vyhodnotit, že norma pro rozsah životopisu jsou dvě strany CV, odchylka plus nebo minus jedna strana je možná, je-li důvod (dlouhá, či naopak minimální praxe).

9.4.6 Způsob dodání CV

Další dotazování bylo zaměřeno na způsob dodání CV klientům, či personální agentuře. Na otázku „očekávám CV“ odpověděli respondenti takto:

Očekávám CV zaslané elektronicky – 100% ano
 zaslané poštou – 87% ne, 13% neví
 donesené osobně – 80% ne, 20% neví
 napsané v PC – 100% ano
 napsané ručně – 93% ne, 7% neví
 v češtině – 60% ano, 20% ne, 20% neví

Tato část je velmi zajímavá z pohledu historie. Jak již bylo v úvodu zmíněno, v roce 1998, kdy autor této práce začínal s podnikáním a založil první personální agenturu, dodaná CV přicházela v téměř 100% případech poštou. Emaily ještě v současnosti známé a využívané podobně neexistovaly, fax se začal využívat pro zasílání CV rok poté. Postupem času se poměr zcela změnil a dnešní výsledky hovoří jednoznačně. Personalisté očekávají zaslání CV elektronicky - tedy emailem, CV zaslané formou dopisu prostřednictvím pošty je jednoznačně odmítnutou variantou, obdobně se respondenti vyjádřili k osobnímu doručení CV. Jednoznačně je hodnocený způsob napsání CV – celých 100% požaduje CV napsané v PC. Zde je patrný opět posun oproti letům minulým, kdy CV bylo často psáno ručně, dokonce si personální agentury platily specialisty na rozpoznání osobnosti podle písma. Jak ukázal čas, je tato metoda z dnešního pohledu zastaralá, časově i finančně náročná a vypovídající hodnota nepřesná i s ohledem na to, že ručně dnes píše jen hrstka dospělé populace. Běžná je dnes také praxe uchazečů, že zasílají jen jednu verzi CV a to v cizím jazyce, převážně v AJ. Jak je vidět z výzkumu, 60% respondentů vyžaduje CV v našem mateřském jazyce.

9.4.7 Využívání sociálních sítí

Otázka směřující na využívání sociálních sítí je jednou z nejaktuálnějších v současné době. Moderní trendy se nevyhýbají ani personalistice a je stále více akcentována možnost najít si nové pracovníky na sociálních sítích. Využívání profesní sociální sítě LinkedIn personalisty je následující: často využívá 40%, 27% tuto formu nevyužívá

a 33% neví (využívá jen zřídka). Facebook využívá 33%, 53% nevyužívá a 13% neví. Jiné sociální sítě využívá 20%, 53 nevyužívá a 27% neví.

9.4.8 Prověřování na sociálních sítích

S předchozím blokem úzce souvisí i další dvě otázky – jak využívají tyto sociální sítě k prověření si svých potencionálních zaměstnanců nejen dotazováním, ale i jistou formou „kontroly“, zda některé informace v CV, zejména pak trávení volného času, vyzrállost, pohyb v určité sociální skupině apod. odpovídá deklarované skutečnosti. Přes proklamovaný posun v této oblasti, jsou výsledky celkem překvapující. Pouze 4% respondentů si prohlédne profil potencionálního zaměstnance na Facebooku a 16% respondentů udělá totéž na LinkedInu. Je tedy jasné, že personalisté zatím netráví tolik času na sociálních sítích tak, jak se o tom v poslední době hovoří. Dalším doplňkovým dotazováním vyvstal na povrch následující moment – jednak nemají na danou činnost personalisté čas a jednak má většina jistou dávku tolerance k tomu, co na internetu lze dnes najít, asi nejpřesnější přirovnání je následující: „každý má máslo na hlavě“. Pro mnohé je zjišťování dodatečných informací na internetu jistou dávkou zásahu do soukromí jedinců a proto tuto aktivitu principiálně odmítají. Obecně lze říci, že čím starší personalisté, tím méně se zabývají těmito aktivitami a více se spoléhají na standardní testování, dotazování a jiné ověřené metody.

9.4.9 Čas strávený nad CV

Tento údaj je doplňující informací, kdy specialisté nábory odpovídali i v intervalech několika hodin, naopak manažeři, kteří náborů nemají v popisu práce a tato činnost je jen okrajovou záležitostí zhodnotili tento čas v řádech jednotek minut. Přesto je čas více než 40 minut denně jasným důkazem o důležitosti této části procesu přijímacího pohovoru.

9.5 Struktura CV a jeho reálná požadovaná podoba

Jak již bylo napsáno, CV má pevně danou strukturu, jejíž pořadí se v různých materiálech uvádí jinak. Výzkumem bylo jako nejpožadovanější uváděno toto:

- Osobní údaje
- Vzdělání
- Průběh zaměstnání
- Další dovednosti
- Zájmy
- Doplnující informace
- Reference

Co přesně si personalisté pod jednotlivými body představují?

9.5.1 Osobní údaje

Mezi osobní údaje patří vše, co identifikuje každého jedince a díky dodaným informacím se je možné s dotyčným následně i spojit. Jde především o tyto údaje:

- Jméno a příjmení, titul (současné – v okamžiku zaslání CV)
- Bydliště (myšleno adresa, odkud bude dotyčný docházet do zaměstnání - nikoliv trvalé, přechodné či jakékoliv jiné bydliště, na jehož adrese se vůbec dotyčný nezdržuje)
- Telefonní číslo (ideální je soukromý mobil)
- e-mail (vždy soukromý a s „vhodnou“ adresou k tomuto typu korespondence, dobře nepůsobí například adresy typu mazlik@xxx, apod.)
- Národnost (pokud je jiná než česká)

Mezi další doporučené údaje, které personalista očekává, jsou i následující informace:

- Datum narození (uvádějte pouze datum, nikoliv věk)

- Fotografie (aktuální a formální – žádné umělecké, venku se psem apod. nejjednodušší a nevhodnější je využít foto z OP či pasu)
- Rodinný stav
- Počet dětí

Každý údaj se píše na jeden řádek, bez zbytečných komentářů. Dnes již není vhodné na rozdíl od životopisů pro „kádrováky“ z let před rokem 1989 se zmiňovat o svých rodičích, sourozencích, politické příslušnosti či psát jiné, zavádějící údaje.

Zejména v této části psaní CV se mnoho jedinců uchyluje k praxi zamlčet některé údaje s odkazem na antidiskriminační zákon. Tento zákon mj. v § 2 říká, že:

(3) Příimou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.

(4) Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace.³³

Co tedy lze a mělo by být napsáno a co (i s ohledem na zákon) není nutné uvádět? Odpověď je jednoduchá – je nutné napsat vše, co druhá strana očekává, že v CV bude. Z toho však vyplývá, že každý personalista chce něco jiného. Co jsou základní a nutné údaje, které opravdu dnes personalisté očekávají, je podle výzkumu výše uvedené, obecně se tvrdí, že datum narození, rodinný stav a počet dětí není nutné uvádět (diskriminace). Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že cokoliv, co uchazeč o zaměstnání skrývá již při psaní CV, navozuje atmosféru, že skrývá další věci, které neuvedl do životopisu, a být tam měly. Jinými slovy – pokud si je uchazeč jistý svou kvalitou, není nutné zamlčovat cokoliv. Vezmeme-li praxi, tak každý personalista má v hlavě představu, koho hledá a již výběr sám o sobě je vlastně diskriminací všech ostatních.

³³ zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů.

9.5.2 Vzdělání

Chronologicky (stejně tato informace platí i u zaměstnání) se píše vzdělání od posledního dosaženého (to je umístěno jako první v seznamu), dále se pokračuje předchozím vzděláním až po střední školu. Základní vzdělání se vynechává (pokud není tím nejvyšším...). Uvádí se datum „od - do“, tedy kdy byla škola navštěvovaná, její oficiální název, obor a čím bylo studium zakončené (SZK, maturita apod.).

9.5.3 Průběh zaměstnání

Standardní je při sepisování svých pracovních zkušeností začít svým současným (nebo posledním) zaměstnáním a pokračovat až nakonec, kde je uvedeno zaměstnání první. Ideální je uvádět datum nástupu a odchodu do/z jednotlivých pozic formou měsíc/rok. U každého zaměstnavatele se uvede název společnosti a stručně se popíše činnost společnosti. Jak bylo uvedeno ve výzkumu, uvádí se název pozice a skutečná činnost a zodpovědnosti v dané pozici. Čím lepší obrázek o práci si bude čtenář moci utvořit, tím je větší pravděpodobnost, že bude chtít vědět i další detaily a přijde osobní pozvání k pohovoru – což je cílem.

9.5.4 Další dovednosti

a) Jazyky

Mezi zásadní informaci patří jazyková vybavenost uchazeče. Skutečné (většinou jsou následně testovány) jazykové zkušenosti a znalosti jsou rozhodující v případě mnoha kandidatur. Uvádí se úroveň jazykových znalostí a profesionálních zkušeností v této oblasti. Pokud jsou znalosti průměrné, nevýrazné, doporučuje se umístit tuto informaci na konec CV, před mimopracovní aktivity. Je žádoucí, aby kandidáti hovořili pouze o jazycích, které v daný okamžik opravdu ovládají, protože jen to příslušného manažera zajímá. Nikoho nezajímají výrazy jako: „právě se učím, zdokonaluji se, osvěžuji si znalosti, maturitní zkouška (před 20-ti lety)“.

Aby se charakterizovala úroveň současných jazykových znalostí, lze použít následující výrazy:

Rodilý mluvčí: Obyvatel příslušné země má problémy v dotyčném rozpoznat cizince.

Plynně: Osoba, která si po několika dlouhodobých pobytech v příslušné zemi osvojila výbornou znalost jazyka.

Pokud chce dotyčný sdělit, že se domluví, je vhodné napsat např.: „uspokojivá znalost angličtiny“. Pokud kandidát nedosahuje ani této úrovně, ale přeci jen konkrétním jazykem nějak vládne, píše se: „průměrně anglicky“.

Ještě více přesným ohodnocením je standardizované hodnocení formou FCE (First Certificate In English), což je nejpopulárnější jazyková zkouška v České republice a díky této popularitě a znalosti jsou personalisté jasně informovaní, jakou úroveň daný kandidát opravdu dosahuje. Jazykový certifikát dává záruku, že jeho držitel ovládá angličtinu na přesně určené úrovni. Zkouška ověřuje všechny čtyři jazykové dovednosti – čtení, poslech, psaný a mluvený projev. Hodnotí se také znalost gramatiky a slovní zásoby. Zkoušky jsou těsně propojeny se Společným evropským referenčním rámcem pro jazyky (Common European Framework of Reference for Languages). Úrovně CEFR jsou velmi přesně určeny, proto je jistota, jaké jazykové dovednosti jsou spojeny s jednotlivými certifikáty.

Společný evropský referenční rámec pro jazyky (Common European Framework of Reference for Languages) byl vyvinut v letech 1998-2000 ve snaze sjednotit systém vzdělávání a testování znalosti cizích jazyků v Evropě.³⁴

Ten rozděluje studenty do tří základních úrovní:

- A (začátečník)
- B (nezávislý)
- C (způsobilý)

z nichž každá úroveň je dále rozdělena na dvě části: A1, A2, B1, B2, C1, C2.

³⁴ <http://www.fce.cz/prehled-urovni-anglictiny>

Definice jazykových úrovní podle CEFR

Starter / Beginner (úplný začátečník)

- žádná či velice malá znalost angličtiny
- student se učí základní slovní zásobu a gramatiku, seznamuje se s anglickou výslovností
- učí se odpovídat na běžné osobní otázky (jméno, věk apod.)

Elementary - A1 (pokročilý začátečník / falešný začátečník)

- student již ovládá základní slovní zásobu a gramatiku
- umí vyslovovat anglická slova
- pasivně rozumí psanému a mluvenému projevu týkajícího se osobních informací a základních každodenních situací (za předpokladu, že mluvčí mluví pomalu a zřetelně)
- dokáže jednoduše odpovědět na otázky týkající se jeho samého a jeho každodenního života (moje rodina, moje záliby, můj dům apod.)
- dovede používat angličtinu k uspokojení základních potřeb (zeptat se na cestu, kopit si jídlo apod.), dovede klást jednoduché otázky

Pre-Intermediate - A2 (mírně pokročilý)

- student rozumí mluvenému i psanému projevu v oblastech, které se ho bezprostředně týkají
- dovede na tato témata vést rozhovor
- dokáže se v běžných situacích domluvit v cizí zemi
- dovede mluvit o svých zážitcích, zkušenostech, plánech, ambicích, umí vysvětlit a zdůvodnit své jednání a to i písemnou formou
- jeho mluvený projev je plynulejší, psaný projev komplexnější (dovede používat jednodušší souvětí) a slovní zásoba se prohlubuje a konkretizuje

zkoušky např.: KET (Key English Test)

Intermediate - B1 (středně pokročilý)

- student rozumí hlavním myšlenkám běžného mluveného i psaného projevu obsahujícího i neznámé výrazy a to i těch, které se týkají abstraktních témat
- dokáže spontánně reagovat při rozhovoru s rodilým mluvčím
- jeho mluvený projev je víceméně plynulý
- dokáže se plynně vyjadřovat psanou formou, vyjádřit a vysvětlit tak svůj názor na současné problémy
- rozlišuje formální a neformální jazyk

zkoušky např.: PET (Preliminary English Test)

Upper-Intermediate - B2 (vyšší pokročilý)

- student je schopen plyně konverzovat na konkrétní, abstraktní a odborná témata
- bez větších problémů čte a rozumí autentickým cizojazyčným textům (knihy, periodika)
- rozumí mluvenému projevu a rozlišuje různé přízvuky či dialekty
- rozumí složitějším gramatickým jevům, slovním spojením a idiomům a sám je dokáže používat
- jeho výslovnost se již více přibližuje výslovnosti rodilých mluvčích (libovolné variace angličtiny)
- dovede napsat souvislý strukturovaný text, např. esej, článek, úvahu apod.

zkoušky např.: "malá státní zkouška", FCE (First Certificate in English)

Advanced - C1 (pokročilý)

- bez problému rozumí delšímu autentickému mluvenému i psanému projevu, rozeznává skrytý význam textu
- mluví rychle a plynule, aniž by hledal neznámá slova
- flexibilně používá angličtinu pro společenské, studijní a profesní potřeby
- jeho psaný text je jasný, vhodně strukturovaný a členěný

zkoušky např.: "velká státní zkouška", CAE (Certificate in Advanced English)

Proficient - C2 (jazykově způsobilý)

- bez námahy rozumí téměř všemu, co slyší či čte
- jeho mluvený i písemný projev je velice plynulý, srozumitelný a přesný rozlišuje drobné významové rozdíly mezi slovy či frázemi
- rozlišuje velké množství odborných termínů, regionálních výrazů, slangu
- dovede zpracovávat informace a ty dále interpretovat a reagovat na ně, kritizovat je apod.
- rodilý mluvčí si v jeho mluveném či psaném projevu nevšimne chyb v gramatice, použití slov a frází, výslovnosti, apod. a na první pohled nepozná, že se nejedná o rodilého mluvčího

b) Výpočetní technika

Používání prostředků výpočetní techniky se nyní stalo nezbytností pro většinu pracovních pozic, automaticky se s nimi počítá, proto se tato informace týká spíše speciálních znalostí (programování, speciální programy apod.). U různých typů pozic se očekává jiná znalost těch kterých programů. Finanční manažer má výhodu, pokud může do CV uvést, na jaké úrovni zvládá práci v různých ERP systémech (SAP, Oracle, Helios apod.), u projektanta se očekává informace o znalosti programů, ve kterých zvládá tuto činnost (CATIA V4, V5, Inventor, Rhinoceros...) apod. Úrovně se opět sdělují jasnou formulací a opět v aktuálním čase, programy, které již nejsou aktuální, se neuvádějí (MS - DOS z roku 1981 apod.).

9.5.5 Zájmy

a) Sport

Je dobré se zmiňovat jen o sportech, které jsou provozovány skutečně aktivně a pravidelně.

b) Neprofesionální aktivity

Pokud se rozhodne uchazeč neinformovat o svých koníčcích, nebude to hodnoceno jako zápor. Řekněme, že tato rubrika umožňuje zosobnit dokument. Mimopracovní aktivity mohou poskytnout vyvažující faktor. Tyto informace skýtají personalistovi možnost připravit schůzku na bezprostřednější úrovni. Tato rubrika nesmí být dlouhá: 3 nebo 4 řádky maximálně.

Rizika

Z psychologického hlediska by se v této rubrice měly objevit informace, které nejsou proti kandidátovi – přesto je běžné, že kandidáti se chlubí aktivitami, které jsou kontraproduktivní. Vše co je vysoce finančně nákladné (jachting, letectví...), časově náročné (vedoucí skautů, smečka psů, stáj vlastních koní...), pro případné mimopracovní setkání nevhodné (četba knih, procházky přírodou, šachy, sbírání podpisů slavných osobností...), je lepší vůbec nezmiňovat – právě v této části platí, že méně je více.

9.5.6 Doplnující informace

Do této části se píše informace o dalších dovednostech, čím může být kandidát zaměstnavateli prospěšný. Veškeré předešlé údaje v CV jsou formální a strohá fakta, v této části lze přiblížit personalistovi i osobnost - jaký typ člověka se na danou pozici hlásí. Lze využít případně pozitivních výsledků z psychologických testů apod.

9.5.7 Reference

Zde se uvádějí kompletní kontakty na osoby, které mohou poskytnout pozitivní reference, posílí se tak důvěryhodnost uchazeče. Je nezbytné, aby dané osoby o této aktivitě byly informovány, jen tak opravdu poskytnou požadované informace případnému tazateli.

9.6 Další podstatné věci v CV

a) Úprava

CV nesmí čtenáře unavovat svou nepřehledností. Text se člení do odstavců podle rubrik, zleva se zvýrazňuje název rubriky a časové údaje. Řádkování by mělo být přiměřené, aby napsaný text nebyl příliš hustý. Pokud je informací mnoho a nevejdou se do preferované velikosti obsahu – tedy dvou stran, je nutné optimalizovat obsah, nikoliv formu. Více různých druhů písma působí nevhodně, ideální je použít jeden typ pro označení rubrik, jeden pro záhlaví kapitol, jeden pro samotný text.

Pokud se uchází kandidát o pozici u zahraniční společnosti, je nevyhnutelné přiložit CV v cizím jazyce, nejlépe v jazyce země původu společnosti (pokud není výslovně požadováno jinak). Zásadní je doporučení zasílat VŽDY CV v češtině (i když je inzerát koncipovaný v AJ či jiném jazyce) a současně s ním poslat i další cizojazyčnou verzi, je-li jasné, že životopis bude v určitém kole hodnotit cizinec.

b) Fotografie

Je to jen identifikační prvek. Není tedy zapotřebí zasílat fotografii z poslední dovolené nebo situační foto (s telefonem, v zadumání nad strategií rozvoje podniku), bohatě stačí ta, co je v OP či pasová. Podle výzkumu je fotografie vítaná a doplňuje životopis jako celek. Je z fotografie patrné, kdo se dostaví a po odchodu kandidáta a následném hodnocení si personalista mnohem lépe vybaví, s kým pohovor vedl – vizuální paměť ve spojení s textem je nejefektivnější kombinace.

c) Korektura

Přečíst si dobře svůj dokument je zcela zásadní - nesmí v něm být ani gramatické ani syntaktické chyby. Ty jsou totiž neospravedlnitelné. Pro jistotu je vhodné dát CV přečíst další osobě – víc očí víc vidí. Zasláný dotazník personalistům mj. ukázal na strukturu a poměr ženy/muži, který je v procentuálním poměru 75/25. Právě zmíněný poměr a mnohem větší důslednost žen personalistek na bezchybnost v gramatice dává jasný signál, aby této části byla věnována opravdu zvýšená pozornost. Ze zkušeností má mužská populace s touto částí větší problémy, současně s tím i Slovensky hovořící část obyvatel, kteří se hlásí na pozice a CV tvoří v češtině – s gramatickými chybami.

Při zasílání emailu je důležité vyznačit předmět zprávy v předmětu e-mailu.

Úprava by měla být co nejjednodušší. Je potřeba mít na paměti, že počítače jsou různě nakonfigurovány a ne vždy právě jako ten, na kterém bylo CV vytvořeno. Příjemce nemusí mít tedy stejné fonty ani editor na svém stroji. Je vhodné vybírat písmo co nejrozšířenější včetně formátu dokumentu. Pro případný tisk je dobré respektovat formát papíru A4. Další nešvar jsou barevné úpravy buď textu, nebo dokonce podkladu. Pokud si tedy personalista vytiskne třístránkové CV, které je celé modré (zelené, žluté), bude mu jako alarm znít – kolik toneru jsem na tohle jedno hloupé CV spotřeboval... Nedoporučuje se posílat soubory příliš objemné, které při stahování zaberou mnoho času.

Pozor na velkou stručnost – tento nešvar je velmi obvyklý a představa mnoha kandidátů je vytvoření CV na jednu stranu A4, což je zásadní omyl.

9.7 Motivační dopis a realita

Motivační dopis je, jak již bylo napsáno, dokument sloužící jako vodítko personalistovi, který v něm očekává velmi stručné odpovědi na následující otázky:

- kdo na jakou pozici reaguje (jméno, příjmení, ...)
- kde se o pozici dozvěděl (noviny, jobs, webové stránky firmy...)
- proč na pozici dotyčný reaguje (velmi stručně)
- další důležité informace, které by měly vzbudit u čitatele větší zájem a donutit jej k důkladnějšímu čtení samotného CV.

Čím delší motivační dopis, tím větší „šance“, že jej nebude nikdo číst! Proto jej dnes personalisté jako samostatnou přílohu přehlížejí a proto se nedoporučuje psát jej jako samostatnou přílohu, ale rovnou se napíše součást textu v těle emailu.

9.8 Využívání jiných metod výběrových řízení

Výběrové řízení formou pohovoru je nejčastější forma náboru nových zaměstnanců. Další formou je Assessment centrum (AC), které podle výzkumu a podle dostupné praxe využívá stále méně společností, příčin je několik – velká náročnost v přípravě, prostorová a vybavenostní náročnost, neochota uchazečů se této formy výběrového řízení zúčastnit, čehož důsledkem je velmi často nedostatek kandidátů pro tento způsob výběru. Obvykle se vybírá touto formou mezi třemi až deseti kandidáty, není výjimkou ani větší počet uchazečů, naopak jsou známy projekty, kdy se dostavil pouze jediný kandidát, přesto AC proběhlo. Další a v současnosti moderní forma výběrového řízení je forma komunikace s personalistou či manažerem jinak než osobně – tedy přes elektronická média – využívají se různé formy videokonferencí, Skype či jiné varianty, které mají za cíl zefektivnit VŘ na maximum. Zpravidla se touto formou řeší další kola VŘ, kdy se spojí touto formou uchazeč o zaměstnání s nadřízeným (většinou v zahraničí) a pohovor je veden přes obrazovku. Výhodou je finanční úspora a někdy i nulová prostorová nákladnost – takový pohovor lze vést i z domova, takže personalista nemusí vyčlenit zasedací místnost a řešit technické vybavení. Tato forma je stále běžnější zejména v nadnárodních společnostech, jejichž centrály jsou ve více lokalitách a garantem náboru bývá lokální HR manažer.

9.9 Zkoumání CV v agentuře

Současně s výzkumem o tom, jakou představu o vzhledu CV mají personalisté, byl proveden i další výzkum životopisů došlých do personální agentury Jobstart. Tento výzkum přinesl následující výsledky:

Za poslední rok přišlo do personální agentury Jobstart s.r.o. v průměru 2100 CV každý měsíc. Za měsíc prosinec 2012 byl průměrně ve stovce došlých životopisů tento poměr typů CV:

Volné životopisy

51 x ve formátu Word
12 x ve formátu PDF
1 x v Excelu
1 x v PowerPointu

Předdefinované životopisy

9 x ve formátu Word
16 x Europass životopis
4 x PDF
2 x JOBS
3 x prace.cz
1 x LinkedIn

Je tedy vidět, že uchazeči v celé polovině zaslaných životopisů dávají přednost vlastní vytvořené verzi CV zpracovanou ve Wordu, druhý nejčastější formát je Europass životopis, který patří mezi závislá předdefinovaná CV.

Europass-životopis je jeden z pěti dokumentů, které tvoří Europass (Europass-životopis, Europass-jazykový pas, Europass-mobilita, Europass-dodatek k diplomu, Europass-dodatek k osvědčení). Jde o soubor dokladů o vzdělání, osobních kompetencích, jazykových dovednostech, odborné kvalifikaci a pracovních zkušenostech jejich držitele. Jeho struktura je jednotná a od roku 2005 pomáhá nejen zlepšit komunikaci na evropském trhu práce i v oblasti vzdělávání, ale také mobilitu občanů EU, členských států Evropského společenství volného obchodu (ESVO), Evropského hospodářského prostoru (EHS), přistupujících a kandidátských zemí na základě dobrovolnosti.³⁵ Tolik citace – v praxi jde o závislou předdefinovanou verzi CV, kde se EU snažila vytvořením univerzální verze nadefinovat, jak má správně vypadat CV.

³⁵ <http://www.europass.cz/co-je-europass/>

Je zde tedy patrná disproporce mezi tím, jaké je chování uchazečů – kdy Europass životopis patří hned po Wordu k nejužívanějšímu formátu k zaslání CV a na druhou stranu jej personalisté vnímají negativně. Hlavní příčinu neoblíbenosti lze spatřit v nevhodně umístěném pořadí informací.

9.10 Shrnutí hypotéz a doporučení

Jak z výše uvedených informací a výzkumu vyplývá, je patrný rozpor mezi tím, co si na jedné straně přejí personalisté, co jsou na straně druhé o sobě ochotni sdělit uchazeči a současně pak to, co přináší realita – jak vypadají skutečně zasláné profily a jak vypadá reálná prezentace uchazečů při pohovorech. V úvodu praktické části byly vytvořeny hypotézy, jejichž potvrzení či vyvrácení si v této fázi rozebereme:

- 1) Současným zaměstnavatelům nevyhovuje současná struktura CV, kterou nabízí Europass, jakožto soubor dokumentů, které by měly usnadnit transparentnost kvalifikací a kompetencí.

Tato hypotéza se prokazatelně potvrdila. Z výsledků je patrné, že šablonu Europass životopis jednoznačně odmítá 47% respondentů a dalších 27% k ní zaujalo neutrální postoj. Pouze 26% respondentů se vyjádřilo kladně a tento předdefinovaný typ se jim líbí. Je jistě akceptovatelná námitka, že se autoři pokusili vytvořit univerzální standard, ve kterém se dokáže orientovat jakýkoliv manažer na území EU a že obdobný dokument není špatný nápad – problém je však v nevhodně zvolené struktuře, konkrétně v umístění vzdělání - to se nachází na konci CV, namísto v preferované první straně (67% respondentů). Současně s tím je problém i v přemíře řádkování, které činí CV celkově velmi nepřehledným, není rozpoznat, kde končí jedno zaměstnání a začíná další pracovní poměr a zcela nelogicky se název společnosti objevuje až pod popisem náplně práce, což vyvolává oprávněný dojem, že se jedná již o dalšího zaměstnavatele. Právě z těchto důvodů není tento formát v oblibě u personalistů a i z množství zasílaných CV je vidět postupný odklon od této formy zpracování životopisu.

- 2) Současný trend zaměstnavatelů je osobní přístup při tvorbě CV s využitím struktury, ale vlastním způsobem, bez využití šablon.

Opět hypotéza zcela potvrzená – z dotazníků a zkušeností lze konstatovat, že jsou jasně vyhraněné pozitivní názory na tvorbu CV zpracovávaných jako vlastní tvorba a to nejlépe ve Wordu a PDF, které preferuje nadpoloviční většina respondentů, zcela odmítnutá je varianta Excelu a většinou jsou odmítnuté formáty v PowerPointové prezentaci, šablona Europass životopis, šablona Jobs.cz i jakákoliv jiná předdefinovaná šablona – tu preferuje pouze 20% dotázaných. Důvod je prostý – tak jak je každý jedinec individuální, tak stejně by měl být individuální i zasláný profil. Čím více je předdefinovaná předloha, tím méně se v konečné fázi CV liší a manažer nemá moc velkou možnost výběru mezi dodanými profily – často se dvě CV podobají jako vejce vejci, byť osoby v nich prezentované působí na zcela odlišných pozicích, o kterých však díky záplavě dalších požadovaných informací, neuvedou téměř nic. CV pak v konečné fázi obsahuje pouze hromadu základních údajů, z nichž pak nelze pro další rozhodování nic vyčíst a v konečném efektu je to pro kandidáty kontraproduktivní – k pohovoru jsou pozváni uchazeči, kteří si dali tu práci a vytvořili „osobní zповěď“, neboli profil, ze kterého „dýchá“ konkrétní osoba.

- 3) Existuje předpoklad, že HR manažeři pracují se sociálními sítěmi a konfrontují realitu s dodanými CV.

Tuto hypotézu můžeme rozdělit na dvě části, a to na práci se sociálními sítěmi při hledání zaměstnání a dále na využití těchto sociálních sítí pro „lustraci“ jednotlivců, kteří se již přihlásili do VŘ. U obou podbodů lze konstatovat, že nadpoloviční většina současných HR manažerů doposud nevyužívá aktivně sociální sítě. Při hlubším rozboru je z výsledků patrné, že v nadnárodních společnostech s cizojazyčným a mladým vedením jak v personálním oddělení, tak ve vedení jako takovém, je tendence mnohem více využívat tento zdroj informací. Naopak české společnosti, či pobočky zahraničních firem, jejich management je ryze český a věk konkrétních manažerů je nad 30 let, téměř nevyužívají zmiňované sociální sítě. Nejpozitivněji se manažeři staví k využívání sítě LinkedIn, kterou využívá při své práci 40% respondentů, většinou však nárazově bez promyšlenější koncepce, Facebook využívá pro hledání potenciálních zaměstnanců 33% dotazovaných, jiné sociální sítě jsou využívány z 20%. Ještě více překvapující je ovšem druhá část – pouhá 4% dotázaných

uvedla, že si potencionálně vhodné profily prohlédne na Facebooku, lustraci přes LinkedIn využije 16% respondentů – což je mnohem méně, než je veřejně proklamováno a svědčí to o jediném – čas strávený lustrací je natolik neefektivní a informace z těchto zdrojů natolik nepodstatné pro pozvání či nepozvání kandidáta na pohovor, případně přijetí či nepřijetí do pracovního poměru, že personalisté upřednostňují jiné formy výběru a „lustrace“. O to více je nutné akcentovat již zmíněný výzkum v oblasti zpracování CV, které je tím hlavním vodítkem k tomu, zda bude kandidát pozván či vyřazen z další účasti na výběrovém řízení. Problém pro uchazeče je zpětná vazba od personalistů. Ta je zcela minimální a nevyjadřuje žádnou relevantní pomoc, která by jim mohla pomoci v dalších výběrových řízeních u jiných zaměstnavatelů. Důvodem jsou jednak možné problémy s ohledem na možné obvinění z diskriminace a jednak i neochota personalistů z logických důvodů - jejich časových možností.

- 4) Poradenství je potřebná součást procesu při hledání zaměstnání, protože uchazeči nemají zpracované své životopisy podle současných požadavků trhu a zasílají svá CV v jiné podobě, než jej očekávají personalisté.

Jak vyplývá z výzkumu, je vidět patrný rozpor mezi tím, jak vypadají reálně zpracované profily od uchazečů o zaměstnání zaslané do personální agentury a mezi tím, jaké profily očekávají manažeři a personalisté. Toto „první kolo“ je pro mnohé kvalitní kandidáty bohužel i kolem posledním, pomoc v této oblasti je bezpochyby nutná a reakce kandidátů veskrze pozitivní. Výhodou je fakt, že kvalitně vytvořený životopis ušetří na mnoho dalších let novou a novou práci s tvorbou dalších verzí v různých formátech, vzhledech či obsahových velikostech. Poradce dokáže v tomto ohledu přesně nasměřovat a zrevidovat vytvořené dílo tak, aby co nejlépe odráželo aktuální situaci a trhu práce a případné trendy o kterých jsem se v práci zmiňoval. Další část poradenství – jak a kde hledat práci, jak se obléci, jak se připravit na pohovor, jak se u pohovoru „prodat“ atd., to vše jsou momenty, které se neopakují v životě tak často – po třech, čtyřech, pěti letech od posledního hledání práce je další hledání zaměstnání činností novou a právě poradenství je nejefektivnějším nástrojem pro usnadnění a urychlení nalezení nového vhodného pracovního místa.

ZÁVĚR

Sepsání této diplomové práce obnášelo kromě vlastní zkušenosti i prostudování desítek knih a další odborné literatury včetně ad hoc vydávaných periodik či materiálů prezentovaných na různých konferencích, setkáních personalistů atd. Je s podivem, že jsem neobjevil žádný ucelený „návod na použití“, sloužící k celkovému obrazu o tom, co vše obnáší hledání zaměstnání. Je mnoho literatury, která se věnuje vytvoření ideálního CV, existuje literatura zaměřená na neverbální komunikaci, literatura na zvýšení dovedností při výběrových řízeních, vše jsou však pouze dílčí záležitosti, které nejsou propojeny jako celek. Touto prací jsem se snažil objasnit komplexní problematiku při hledání práce tak, jak jí používám při poradenství a jak jí lze v celé šíři využít ve všech možných modifikacích problémů a situací vzniklých v tomto procesu. Tak, jak jsme jako jednotlivci individuální, jak se současně s naší jedinečností vyvíjí i okolí, zaměstnanecké poměry, technologie, tak jsou individuální procesy každého jednotlivce při tvorbě CV a prezentace svých zkušeností v čase a prostoru. Současně s tím však lze konstatovat, že existuje mnoho pravidel a zákonitostí, které nejsou ohraničeny ani časem, ani prostorem. S ohledem na výše zmíněné je mým dalším plánovaným a logickým krokem vytvoření ucelené knížky, brožury či jiného materiálu, který by dokázal shrnout výzkum, provedený v rámci této práce, vlastní praxi a obecně známá fakta a skutečnosti s cílem vytvořit ucelené dílo jako materiál dostupný široké veřejnosti.

Cílem práce bylo definovat efektivitu a potřebnost personálního poradenství při umisťování uchazečů ke klientům prostřednictvím personální agentur. Cíl práce byl splněn, v praxi i ve výsledcích průzkumu se jednoznačně ukázalo, že pro co největší efektivitu a úspěšnost uchazečů je nezbytné vyhovět požadavkům personalistů, protože splnění těchto představ jednoznačně ovlivňuje pozvání k osobnímu pohovoru a následné přijetí uchazeče do pracovního poměru. I sebelepší uchazeč, který se nepřizpůsobí současným moderním požadavkům personalistům a tedy trhu práce, je v nevýhodě před kandidáty, kteří se chovají dle aktuálních trendů a jsou díky tomu konkurenceschopní.

Přes veškeré výše zmiňované okolnosti jsme stále na začátku, zájem o tyto služby z oblasti poradenství je nízký, což je v příkrém rozporu s tím, jak složitě se v současné době hledá nová pracovní příležitost a kolika chyb se uchazeči o zaměstnání dopouštějí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BUCHTOVÁ, Božena. *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 236 s. ISBN 80-247-9006-8.

CORFIELD, R. *Připravujeme životopis*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2005. s. 72. ISBN 80-86119-93-9.

HARTENSTEIN, Martin a Rüdiger ARNSCHEID. *Testy u přijímacího pohovoru: tak ukážete, co umíte*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1798-2.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 774 s. ISBN 80-7178-303-X.

HERBERT J. Freudenberger, Staff burnout, *Journal of Social Issues* 1974

HOWARD, S. *Jak napsat CV*. 1. vyd. Praha: Slovart, 2001. s. 72. ISBN 80-7209-327-4.

KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie*. Praha: Portál, 2000, 392 s. ISBN 80-717-8414-1.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988. Kapitola *Řeč očí a našich pohledů*, s. 75.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, Odbor koncepcí trhu práce, *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2011*, ISBN 978 – 80 – 7421 – 043 – 3.

SIEGEL, Zbyněk. *Sestavte si atraktivní životopis*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 179 s. ISBN 978-80-247-2447-8.

TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace: co vám prozradí lidské chování a jednání, a jak toho využít*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003, ix, 482 s. ISBN 80-722-6429-X.

URY, W. *Getting Past No. Negotiating With Difficult People*. 1. Vydání. New York: Bantam Books, 1991. ISBN: 978-80-7261-192-8.

DALŠÍ PROSTUDOVANÁ LITERATURA:

BEDNAŘÍKOVÁ, J. *Stěhování národů*. 2. vyd. Praha: Vyšehrad, 2007. 413 s. ISBN 978-80-7021-705-4.

DVORNÍK, F. *Zrod střední a východní Evropy. Mezi Byzancí a Římem*. Praha: Prostor, 1999. 528 s. ISBN 80-7260-005-2.

BEEK, M. *Personální poradenství (Ze zkušenosti zahraničních firem v ČR)*. In: *Moderní řízení*. -- ISSN 0026-8720. Roč. 33, č. 2 (199702), s. 61-63.

FOUSEK, P. *Personální poradenství v podnikové sféře : (rozhovor MŘ)*. In: *Moderní řízení*. -- ISSN 0026-8720. Roč. 36, č. 12 (2001), s. 32-34.

Herbert J. Freudenberger, *Staff burnout*, *Journal of Social Issues* 1974

CHAPMAN, R. A.: *Etika ve veřejné službě pro nové tisíciletí*

JEŽKOVÁ, V. a kol.: *Vzdělávací systémy v zahraničí*. Karolinum, Praha 1996.

JOUZA, L. – ŽENÍŠKOVÁ, M. – SALAČOVÁ, D. *Agenturní zaměstnávání*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2005. ISBN: 80-7357-126-9

KELLER, J.: *Sociologie a ekologie*, 1. vydání. Praha, SLON 1997. 232 stran, ISBN 80-85850-42-7

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti*. 1. vyd. Praha: Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9211-3.

KOCIANOVÁ, R. *Metody personální práce*. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. 89 s. (Edice celoživotního vzdělávání; sv. 23). ISBN 978-80-239-9327-1 (brož.)

LANDES, D. S. Bohatství a bída národů. 1. vydání v českém jazyce. Praha: BB art, 2004. ISBN 80-7341-291-8.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, Odbor koncepcí trhu práce. *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2011*, ISBN: 978 – 80 – 7421 – 043 – 3.

REICH, R.B. *Řeknu to stručně - Základy slušné společnosti*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN: 80-7261-122-4

STEINICHOVÁ, L. A KOL. *Zákon o zaměstnanosti – Komentář*. 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2010. ISBN: 978-80-7357-501-4

STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

SVAZ PRŮMYSLU ČESKÉ REPUBLIKY. *Právní rámec flexibilních forem zaměstnávání* - tato kniha je vydána v rámci projektu "Podpora flexibilních forem práce prostřednictvím sociálního dialogu od zaměstnavatelů perspektiv", který je financován Evropskou komisí., Listopad 2008

URBAN, Jan. *Od vyhledávání a výběru pracovníků k optimalizaci personálních procesů*. In: *Hospodářské noviny*. Praha. ISSN 0862-9587. Roč. 40, č. 166 (19960826). In: *Příl. Kariéra*. Č. 35 s. 12.

SEZNAM ZAHRANIČNÍ LITERATURY:

ALLEN, Jeffrey G. *The complete Q&A*. 4th ed. Hoboken, NJ: J. Wiley, c2004, vii, 247 p. ISBN 04-716-5125-7.

CONDREY, Stephen E a James L PERRY. *Handbook of human resource management in government*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, c2005, xxxi, 806 p. ISBN 07-879-7258-4.

CORFIELD, Rebecca. *Preparing the perfect CV: how to make a great impression and get the job you want*. 4th [fully rev.] ed. London: Kogan Page, 2007. ISBN 978-074-9448-554.

EVANS, D. *Essential interviewing: a programmed approach to effective communication*. 7th ed. Belmont, CA: Thomson-Brooks/Cole, c2008, 304 p. ISBN 04-950-9511-7.

GELDARD, Kathryn. *Personal Counseling Skills an Integrative Approach*. Springfield: Charles C Thomas Publisher, LTD, 2008. ISBN 978-039-8085-810.

JACKSON, Susan E, Randall S SCHULER a Steve WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason, OH: South Western/Cengage Learning, c2012, xxviii, 668 p. ISBN 11-115-8022-7.

KEARNS, Paul. *HR strategy: creating business strategy with human capital*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010. ISBN 978-185-6178-150.

KRAMER, Eric P. *101 successful interviewing strategies*. Boston, Mass.: Course Technology, 2012, xi, 132 p. ISBN 14-354-5982-2.

PALMER, Stephen a Gladeana MCMAHON. *Handbook of counselling*. 2nd ed. New York: Routledge, 1997, xxiii, 599 p. ISBN 04-151-3952-X.

ROGERS, Pauline. *The straightforward CV*. 3rd ed. Brighton: Straightforward, 2008. ISBN 978-184-7160-720.

YEUNG, Rob. *Successful interviewing and recruitment*. Philadelphia: Kogan Page, 2008, v, 176 p. ISBN 978-074-9451-646.

ELEKTRONICKÁ MÉDIA A WEBOVÉ STRÁNKY

Asociace poskytovatelů personálních služeb [online]. Praha [cit. 2010-11-26].

Dostupné z WWW: <<http://www.apps.cz/>>.

BEZPALEC, R. *Nemáte práci? Pracovní příležitost mohou zhatit i fotky z večírku.* [online]. 2012 [cit. 2012-10-01]. Dostupné z WWW: <http://sdeleni.idnes.cz/nemate-praci-pracovni-prilezitost-mohou-zhatit-i-fotky-z-party-psw-/eko-sdeleni.aspx?c=A120920_150415_eko-sdeleni_ahr>.

EUROPASS – ŽIVOTOPIS [online]. Dostupné z WWW <http://www.europass.cz/co-je-europass/>

FETTER, R. W. *Jak funguje agenturní zaměstnávání?* [online]. 2010 [cit. 2005-09-29]. Dostupné z WWW: <<http://podnikani.idnes.cz/jak-funguje-agenturni-zamestnavani-d6u-/zamestnani.asp?c=273673>>.

GRAFOLOGIE [online]. Dostupné z WWW <<http://www.grafolog.cz/historie.php>>.

Chování.eu [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.chovani.eu/dekovny-dopis/m683>>.

KURZYCZ [online]. Dostupné z WWW <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezaměstnanost/>>.

OPOJISTENICZ [online]. Dostupné z WWW <<http://www.opojisteni.cz/ekonomika/vyvoj-trhu/temer-petina-populace-neusetri-mesicne-ani-korunu/>>.

SUPERKARIERA: *Průvodní dopis: Nejdůležitější typy*, 2011 [on-line], dostupné na <http://www.superkariera.cz/poradna/hledani-prace/pruvodni-dopis-nejdulezitejsi-tipy.html>

ŠLEMAROVÁ, D. 59384. *Agenturní zaměstnávání a dohoda o dočasném přidělení zaměstnance* [online]. 2010 [cit. 2010-05-07]. Dostupné z WWW: <<http://epravo.cz/top/clanky/agenturni-zamestnavani-a-dohoda-o-docasnem-prideleni-zamestnance-59384.html>>.

ŠUBRT, B. *PRÁVNÍ ANALÝZA INSTITUTU AGENTURNÍHO ZAMĚSTNÁVÁNÍ V ČR* [online]. 2010 [cit. 2010-01-16]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace/pravni_analyza_ap_v_cr.doc>.

TAMBOR, Ipsos. *Téměř pětina populace neušetří měsíčně ani korunu. O Pojištění.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.opojisteni.cz/ekonomika/vyvoj-trhu/temer-petina-populace-neusetri-mesicne-ani-korunu/>

RŽONCOVÁ, J. *Využití grafologie*. [online]. 2012 [cit. 2012-09-10]. <<http://www.grafologiecr.cz/detail-clanek.php?clanek=402>>.

VAVROŇ, Jiří. *Polovina české populace nepracuje. Novinky.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.novinky.cz/ekonomika/293989-polovina-ceske-populace-nepracuje.html>

Vygenerujte si svůj životopis - zdarma, bez registrace, snadno a rychle!. [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z WWW: <http://jobdnes.idnes.cz/New/novy-zivotopis/krok-1>

Vytváření Životopisu. [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.profesia.cz/napsat-zivotopis/>

NORMY, INTERNÍ PŘEDPISY

Zákon č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, 143/2004. Dostupné z WWW: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=1&r=1991>.

Zákon č. 9/1991 Sb., o zaměstnanosti a působnosti orgánů České republiky na úseku zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z WWW: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=9&r=1991>.

Zákon č. 436/2004 Sb., Agenturní zaměstnávání § 38a, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, 143/2004. Dostupné z WWW: <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb04436&cd=76&typ=r>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

- Obrázek 1 – CV_Manpower
- Obrázek 2 – CV_Adecco
- Obrázek 3 – CV_Stimul
- Obrázek 4 – CV_Europass - životopis

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1 – seznam otázek pro respondenty - personalisty

Seznam obrázků

Obrázek 1 – CV_Manpower

Zlín, Družstevní 321

mobíl: 777 123 456,
e-mail: v.svoboda@centrum.cz

Ing. Václav Svoboda

Profesionální praxe

1.1.2005 – 31.1.2007 COLORIT, a.s. Zlín

Obchodní náměstek

- Zodpovědnost za celkovou obchodní strategii firmy, rozšíření stávající obchodní sítě, starost o klíčové zákazníky

2000 – 2004 MedicPlus, a.s. Ostrava

Obchodní zástupce

- Péče o svěřené klienty v oblasti Jižní Čechy, Vysočina

2001 – 2001 Letica Dental, a.s. Olomouc

Obchodní náměstek

- Vybudování nové struktury obchodního oddělení na závodě v Olomouci

1997 – 2001 Pekárny Svitavy, a.s. Svitavy

Obchodní ředitel

- Zodpovědnost za celkovou obchodní a marketingovou strategii firmy, rozšíření stávající obchodní sítě o všechny nadnárodní řetězce, vybudování týmu obchodních zástupců,

1994 – 1997 Pekárny Svitavy, a.s. Svitavy

Správce výpočetní techniky

- Vybudování kompletní firemní počítačové sítě, vybudování vnitřní telekomunikační sítě, zodpovědnost za svěřené marketingové aktivity.

Vzdělání

1986 – 1991 Vysoká škola báňská Ostrava

- Fakulta materiálového inženýrství, obor materiálové inženýrství

1982 – 1986 Gymnázium Olomouc

Školení

1999 – Příprava a vedení obchodního jednání (ABC, Praha)

1998 – Základy logistiky (XYZ, Brno)

1998 – Management spokojenosti zákazníka (ABC, Praha)

1997 – Marketingová komunikace (ABC, Praha)

1997 – Internet – užití (XYZ, Brno)

1995 – Netware 3,1x administrator (ABC, Praha)

Další znalosti

velmi dobrá znalost práce na počítači, zejména MS Word, MS Excel, MS. PowerPoint, Internet Explorer, Microsoft Outlook, Milssoft a další. Komunikativní znalost AJ a FJ

Zájmy

výpočetní technika, cestování, sport, turistika

Obrázek 2 – CV_Adecco

Vzorový životopis

Josef NOVÁK
Karlovo nám. 2

120 00 Praha 2

Tel.č.: během dne 224 215 742

večer 223 256 893

Datum a místo narození:

12. 6. 1976 Praha

Dosavadní praxe:

2001 - současnost

ABCD, a.s. - Praha

Office Manager

- vedení kanceláře

- administrativní podpora ředitele úseku

- příprava podkladů pro fin. účtárnu

2000 - 2001

EFGH a.s. - Karlovy Vary

Odborný referent služeb

- monitoring zavádění bankovních služeb

- podpora klientů a agenda obchodních
případů

- řešení reklamací

Vzdělání:

1995 - 2000

1991 - 1995

VŠE - fakulta ekonomicko-správní, Praha

Gymnázium, Nad Štolou 3, Praha 6

Maturitní předměty: čeština, angličtina,

ruština, dějepis, matematika

Kursy a školení:

1999 KLM Training - "Jednání se
zákazníky"

Jazykové znalosti:

Angličtina - slovem a písmem

Němčina - základní znalost

Znalost PC:

MS Word, MS Excel, MS Outlook

Zájmy:

sport, cestování

Další informace na vyžádání

Obrázek 3 – CV_Stimul

ŽIVOTOPIS

Jméno a příjmení:	vyplňte	Narození (věk):	vyplňte	Vložte foto přiměřené velikosti souboru
Telefon:	vyplňte	Stav:	vyplňte	
E-mail:	vyplňte	Děti:	vyplňte	
Kontaktní adresa:	ulice / číslo PŠČ Město	Nejvyšší vzdělání:	vyplňte	

Praxe

od – do	FIRMA – <i>stručný popis činnosti firmy</i> Pozice ✓ náplň práce ✓ náplň práce ✓ náplň práce ✓ náplň práce <i>Důvod ukončení: vyplňte</i>	Místo výkonu práce
od – do	FIRMA – <i>stručný popis činnosti firmy</i> Pozice ✓ náplň práce ✓ náplň práce ✓ náplň práce ✓ náplň práce <i>Důvod ukončení: vyplňte</i>	Místo výkonu práce
od – do	FIRMA – <i>stručný popis činnosti firmy</i> Pozice ✓ náplň práce ✓ náplň práce ✓ náplň práce ✓ náplň práce <i>Důvod ukončení: vyplňte</i>	Místo výkonu práce
od – do	FIRMA – <i>stručný popis činnosti firmy</i> Pozice ✓ náplň práce ✓ náplň práce ✓ náplň práce ✓ náplň práce <i>Důvod ukončení: vyplňte</i>	Místo výkonu práce

Vzdělání

od – do	Název školy Obor: vyplňte	Sídlo školy
---------	------------------------------	-------------

	Specializace: vyplňte	
od – do	Název školy Obor: vyplňte Specializace: vyplňte	Sídlo školy

Kurzy, školení, certifikáty

	Název vzdělavatele Kurz: vyplňte Získaný certifikát/úroveň: vyplňte	
od – do		Sídlo školy

Znalosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti

Jazykové znalosti:	Doplňte cizí jazyk – úroveň znalosti Doplňte cizí jazyk – úroveň znalosti
Znalost práce na PC:	MS Office – úroveň znalosti Internet
Řidičský průkaz:	Další sw, programovací jazyky apod. vypište
Další dovednosti:	vypište
Osobnostní vlastnosti:	vypište

Zájmy

Vypište

Prohlášení:

Poskytnutím svých osobních údajů obsažených v profesním životopise dávám v souladu s ustanovením zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů souhlas k jejich zpracování a uchování v personální databázi Vaší společnosti, a to na dobu evidence v databázi uchazečů nejdéle po dobu 1 roku, pokud sám nepožádám dříve o zrušení této evidence. Bez mého souhlasu nesmějí být mé osobní údaje poskytnuty třetí osobě.

V místo dne datum
příjmení

Jméno a

Obrázek 4 – CV_Europass - životopis



Europass životopis	
Osobní údaje	
Jméno / Příjmení	Roman Novák
Adresa	Novotného 47, 250 88 Komornice, Česká republika
Telefon	Mobilní telefon: 111 111 111
E-mail	Romannovak@nemail.cz
Státní příslušnost	Česká republika
Datum narození	21.1.1971
Pohlaví	muž
Pracovní zkušenosti	
Období	9/2011 - dosud
Povolání nebo vykonávaná funkce	Realitní makléř, zprostředkování investičních úvěrů
Hlavní pracovní náplň a oblasti odpovědnosti	Náběr nemovitostí do inzerce, jednání s klienty, prodej nemovitostí a s tím spojený servis, zprostředkování investičních úvěrů
Název/jméno a adresa zaměstnavatele	OSVČ
Obor činnosti či odvětví	Reality, úvěry
Období	6/2003 – 8/2011
Povolání nebo vykonávaná funkce	Státní správa
Hlavní pracovní náplň a oblasti odpovědnosti	Management dotačních projektů prevence před povodněmi a odstraňování povodňových škod (administrativa, správa agendy,

	správa finančních prostředků příslušných projektů, tvorba a hodnocení rozpočtů, prezentace, školení, tvorba metodik
Název/jméno a adresa zaměstnavatele	Ministerstvo kultury ČR, Praha 1, Česká republika
Obor činnosti či odvětví	Programové financování ve vodním hospodářství
Období	1/1995 – 5/2003
Povolání nebo vykonávaná funkce	Technik, pracovník zásobování
Hlavní pracovní náplň a oblasti odpovědnosti	Obchodní činnost – pro divizi výroby reklamy – technický nákup, jednání s klienty, dále výroba reklamních a orientačních systémů – digitální zpracování grafických návrhů, výroba a montáž reklamních a orientačních systémů, pro divizi obchodní
Název/jméno a adresa zaměstnavatele	ALF, spol. s r.o., Kamenická 5, 110 00 Praha 1
Obor činnosti či odvětví	Výroba reklamních a orientačních systémů, technický nákup, zásobování gastronomických zařízení
Období	1/1994 – 12/1994
Povolání nebo vykonávaná funkce	Základní vojenská služba
Období	8/1993 – 12/1993
Povolání nebo vykonávaná funkce	Technik
Hlavní pracovní náplň a oblasti odpovědnosti	Výroba reklamních systémů
Název/jméno a adresa zaměstnavatele	Forlein s.r.o., U Nováků 7, 140 00 Praha 4, Česká republika firma ukončila činnost
Obor činnosti či odvětví	Výroba reklamních systémů

Vzdělání, odborná příprava a školení

Období	2012
Hlavní předměty / profesní dovednosti	Metody obchodního jednání, Obchodní argumentace, Produktová školení finančního trhu
Název a typ organizace, která poskytla vzdělání, odbornou přípravu či kurz	ZDF group, a.s.
Období	1989 - 1993
Dosažená kvalifikace	Ing. - zootechnik
Hlavní předměty / profesní dovednosti	Zootechnika, chov a výživa hosp. zvířat, agrárně potravinářská problematika
Název a typ organizace, která poskytla vzdělání, odbornou přípravu či kurz	Vysoká škola zemědělská v Praze, Fakulta agronomická,
Úroveň vzdělání v národní nebo mezinárodní klasifikaci	Ing.
Období	1985 – 1989
Dosažená kvalifikace	Ukončené středoškolské vzdělání – maturitní zkouška
Hlavní předměty / profesní dovednosti	Analytická chemie, laboratorní technika, chemická výroba
Název a typ organizace, která poskytla vzdělání, odbornou přípravu či kurz	Gymnázium, Dvůr Králové nad Labem, nám. Odboje 304, 544 00 Dvůr Králové nad Labem, Česká republika

Schopnosti, znalosti a dovednosti

Mateřský jazyk

čeština

Další jazykové znalosti

*Sebehodnocení
Evropská úroveň ^(*)*

<i>Porozumění</i>		Mluvení		
Poslech	Čtení	Ústní interakce	Samostatný ústní projev	

němčina
portugalština
ruština

B1	B2	B1	B2	B2
A2	A2	A2	A2	A2
A2	A2	A2	A2	A2

^(*) Společný evropský referenční rámec pro jazyky

Sociální schopnosti a dovednosti

Komunikativní, bezkonfliktní, empatický, důsledný, loajální,

Organizační schopnosti a dovednosti

Analytické myšlení, rozhodnost, organizační schopnosti,

Technické znalosti a dovednosti

Znalost problematiky bytové výstavby – vlastní zkušenosti s rekonstrukcemi a výstavbou rodinného domu

Počítačové znalosti a dovednosti

Základní uživatelské dovednosti – zvládnutá práce s balíčkem MS Office – Word, Excel, PowerPoint, dále internet, zpracování fotografického, případně filmového materiálu - zvládnutá práce s programy Picasa, Canon Digital Photo Professional

Umělecké schopnosti a dovednosti

Pokročilá znalost fotografie, drobná řemesla - nožířství,

Další schopnosti, znalosti a dovednosti

Celoživotní zájem o chovatelství – akvaristika, teraristika, kynologie apod.

Řidičský průkaz

A, B, C, T

Tabulka č. 1 – seznam otázek pro respondenty - personalisty

V CV potřebuji	přesný datum narození trvalé bydliště přechodné bydliště aktuální fotografii název zaměstnavatele čím se firma zabývá počet zaměstnanců název pozice stručný popis činností v předchozích zaměstnáních podrobný popis činností v předchozích zaměstnáních absolvované kurzy, semináře úroveň znalosti základních programů v MS Office koníčky, zájmy
CV potřebuji	pouze v české verzi v české a další cizojazyčné verzi pouze v cizojazyčné verzi
Líbí se mi CV	ve wordu v excelu v PDF v PowerPointové prezentaci šablona Europass šablona Jobs.cz jiná šablona
Preferuji	Osobní údaje, vzdělání, praxe, ostatní údaje Osobní údaje, praxe, ostatní údaje (vč. vzdělání)
CV má mít	maximálně 1 stranu maximálně 2 strany maximálně 3 strany maximálně 4 strany
Očekávám CV	zaslané elektronicky zaslané poštou donesené osobně napsané v PC napsané ručně

v češtině

Využívám LinkedIn
 Facebook
 jiné sociální sítě

Uveďte v %, jak často si potenciálně vhodné profily nejdříve prohlédnete na Facebooku

Uveďte v %, jak často si potenciálně vhodné profily si nejdříve prohlédnu na LinkedIn

Jaký je Váš průměrný denní čas v minutách strávených čtením CV?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Richard Bezpalec

Obor: Magisterský - Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Personální poradenství a jeho potřebnost z pohledu personální agentury.

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 99

Celkový počet stran příloh: 11

Počet titulů české literatury a pramenů: 30

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 11

Počet internetových zdrojů: 16

Vedoucí práce: PhDr. Miroslav Kostka