

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Petra Kohlová

Sociální percepce ve vybraných personálních situacích

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Zdeněk Helus, DrSc., dr.h.c.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR PART TIME STUDIES

2011 – 2014

BACHELOR THESIS

Petra Kohlová

Social perception of personnel in selected situations

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: prof. PhDr. Zdeněk Helus, DrSc.,
dr.h.c.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 02. 2014

Petra Kohlová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu prof. PhDr. Zdeňku Helusovi, DrSc., dr.h.c. za jeho vstřícný přístup, trpělivost, odborné vedení a za mnoho cenných rad při psaní mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá sociální percepcí a s ní spojenými termíny. Zaměřuje se především na chyby, ke kterým dochází během setkání s druhými osobami. Následně se věnuje personálním činnostem, detailněji pak výběru zaměstnanců prostřednictvím výběrového pohovoru a s ním spojených chyb, se kterými se můžeme z hlediska sociální percepce setkat. Cílem práce je zjistit pomocí polořízených rozhovorů a autobiografické metody, zda a jakých chyb se během výběrového pohovoru a v souvislosti se sociální percepcí dopouštíme.

Klíčové pojmy

Atribuce, chyby v sociální percepci, personalista, personální činnosti, personální situace, první dojem, předsudky, sociální percepce, vnímání druhých osob, výběr zaměstnanců, výběrový pohovor, vytváření dojmu.

Annotation

In its theoretical section, the following bachelor essay deals with social perception and related terminology. It focuses mainly on the problematic of errors which can occur during encountering of other persons. The subsequent topic aims at functions of human resources. Selecting of job applicants through a job interview as well as connected social perception errors are analyzed in detail. With the help of semi-structured interviews and autobiographic method the goal of the essay is to discover whether and what social perception errors do we commit during a job interview.

Key words

Attribution, First impression, Human resources activities, Human resources officer, Job interview, Making of an impression, Perception of others, Prejudices, Selection of (job) applicants, Social perception, Social perception errors, State of human resources.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1 SOCIÁLNÍ PERCEPCE	9
1.1 Vymezení pojmu	9
1.2 Proces vytváření dojmu	10
1.3 Neverbální signály ovlivňující proces vytváření dojmu	11
1.4 Faktory ovlivňující proces vytváření dojmu	12
1.5 Chyby v sociální percepci	16
1.6 Atribuční procesy	19
1.7 Sociální schémata	20
2 PERSONÁLNÍ SITUACE	22
2.1 Pojem personální práce a její úloha v organizaci	22
2.2 Osoba personalisty a jeho úloha v organizaci	23
2.3 Základní role personalisty	24
2.4 Druhy personálních činností	26
3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
3.1 Pojetí získávání zaměstnanců	29
3.2 Vlastní výběr zaměstnanců	31
3.3 Sociální percepcce v kontextu výběrového pohovoru	32
3.4 Profesionalita personalistů při výběrovém pohovoru	34
PRAKTICKÁ ČÁST	
4 CÍLE PRŮZKUMU	36
4.1 Cíle průzkumu a jeho základní charakteristika	36
4.2 Vzorek zkoumaných osob	36
4.3 Zvolená metoda	37
4.4 Stanovené předpoklady, pracovní hypotézy	37
4.5 Prezentace vybraných částí rozhovorů s respondenty	39
4.6 Analýza získaných údajů	46
4.7 Shrnutí hlavních výsledků	52
ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	55
SEZNAM GRAFŮ	56
SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

Stěžejním tématem této bakalářské práce je sociální percepce a s ní spojené chyby, ke kterým může docházet v průběhu kontaktu s druhými lidmi. Se sociální percepcí a s ní spojenými pojmy se setkáváme v běžném každodenním životě, nejen v tom pracovním, ale i v soukromém. Denně vnímáme druhé lidi, vytváříme si o nich dojmy, komunikujeme s nimi, hodnotíme je a v průběhu tohoto hodnocení se můžeme dopouštět řady chyb, které pak následně mohou ovlivnit náš pohled na danou osobu a to jak v kladném tak záporném slova smyslu. V každém okamžiku života je naše psychika pod vlivem sociálního prostředí. Působí na nás nejen přímý kontakt s jinými jedinci či skupinami, ale i naše minulá sociální zkušenost a minulé sociální vlivy. Zásadní v této práci je to, jak vnímáme druhé osoby, jak ony vnímají nás, jaké dojmy si o sobě navzájem vytváříme, když se poprvé setkáme a zejména pak, jakých chyb se během tohoto vnímání druhých dopouštíme.

V teoretické části této práce je podrobněji rozebírán pojem sociální percepce, proces a faktory ovlivňující vytváření dojmu a dále pak chyby, ke kterým dochází v průběhu setkání s druhými osobami (haló efekt, efekt shovívavosti, předsudky aj.). Následně se teoretická část zaměřuje na personální činnosti, detailněji pak na výběr zaměstnanců prostřednictvím výběrového pohovoru a v neposlední řadě se věnuje chybám sociální percepce, se kterými se můžeme právě během výběrového pohovoru setkat.

Praktická část se zaměřuje na reflexi osob, jakožto uchazečů o pracovní pozici, kteří prošli procesem výběrového pohovoru. Konkrétně pak jejich vnímání osob, které vedly daný pohovor, čeho si během pohovoru všímali nejvíce, co ovlivnilo jejich dojem z osoby vedoucí výběrový pohovor atd.

Cílem této práce je zejména najít odpověď na to, zda a případně jakých chyb ve vnímání druhých (resp. osob vedoucích výběrový pohovor) se nejčastěji uchazeči o pracovní místo dopouští během výběrového pohovoru? S pomocí položených rozhovorů a autobiografické metody zjistit odpověď na tyto hlavní otázky mé práce a zjištěné informace následně využít ke změně k lepšímu, efektivnějšímu utváření vztahů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ PERCEPCE

1.1 Vymezení pojmu

V popředí předkládané bakalářské práce stojí sociální percepce, proto považuji za nezbytné věnovat se tomuto pojmu rozsáhleji v kontextu sociální psychologie, která se sociální percepcí zabývá. Sociální psychologie je „*antropocentricky orientovaná psychologie zdůrazňuje jako základní faktor formování lidské psychiky sociální vztahy a jako základní pole jejich projevů sociální prostředí.*“¹

Sociální percepce tvoří významnou součást sociální psychologie, do které tento termín přinesl americký psycholog J. S. Bruner. „*Původně tímto termínem označoval sociální podmíněnost ve vnímání. Teprve později se ustálilo definování tohoto termínu jako vnímání člověka druhým člověkem tedy vytváření obrazu toho druhého.*“² Sociální percepci, nazývanou též meziosobní, interpersonální percepce, chápeme jako proces poznávání, vnímání a hodnocení člověka člověkem neboli vnímání v sociálním kontextu. Jde o „*porozumění tomu, jakým způsobem si člověk vytváří dojmy o charakteristikách a rysech jiných lidí, jakým způsobem vnímá jejich emoce a jakým způsobem interpretuje jejich chování.*“³ Někdy se můžeme setkat s tím, že pojem sociální percepce je nahrazován termínem sociální kognice což znamená sociální poznávání. Někteří psychologové u pojmu sociální percepce zůstávají, jiní používají raději pojem sociální kognice. „*Sociální kognice v tomto smyslu zahrnuje také další mimopercepční fenomény, jako jsou například atribuce. Kromě toho pojem sociální kognice zahrnuje také vnímání a interpretaci sociálních událostí, nikoliv jen osob.*“⁴ Sociální vnímání je specifický typ vnímání, které je ovlivněno socializací (polidštěním). První základní fází mezilidské interakce je právě sociální percepce, jelikož na tom, jak

¹ NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. vyd. rozšířené. Praha: Academia, 1997, s. 340. ISBN 80-200-0625-7.

² VACÍNOVÁ, Marie., TRPIŠOVSKÁ, Dobromila a FARKOVÁ, Marie. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 161. ISBN 978-80-7452-008-2.

³ VÝROST, Jozef., SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 182. ISBN 978-80-247-1428-8.

⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2. vyd. rozšířené a přepracované. Praha: Academia, 2009, s. 142-143. ISBN 978-80-200-1679-9.

jeden člověk vidí druhého, se začíná rozvíjet vzájemná interakce. Lidé jsou složití, nejsou lehce čitelní, tudíž není snadné vytvořit si o nich odpovídající názor. Hodnocení druhých neprobíhá pouze jednosměrně, lidé na sebe vzájemně působí, vyvolávají v sobě představy, utvářejí si první dojmy a podmiňují tak nejen způsob komunikace, ale i další vývoj vztahu. Percepce není pouze to, co vidíme, ale zároveň je hodnocením získaných informací. Ovlivňují ji především naše charakteristické povahové rysy, emoce, motivace, to jak jsme byli vychováni, jaké jsme si zvnitřnili normy, pravidla, způsoby komunikace, jak máme nastavený náš hodnotový systém a zejména dosavadní sociální zkušenosti, proto bývá velmi často zatížena subjektivitou a bývá plna pochybení. Často si přizpůsobujeme získané informace o lidech tak, aby byly totožné s našimi dřívějšími poznatky.

1.2 Proces vytváření dojmu

Mezi jeden z hlavních procesů sociální percepce patří vytváření si dojmu o druhé osobě. Formování dojmu o druhé osobě začíná vnímáním. Je založeno na činnosti smyslů a na srovnávání přijímaných údajů s minulou zkušeností. Tato zkušenost je však u každého člověka jiná, proto dochází k rozdílům ve vzájemném vnímání a posuzování. Důležitý je již první dojem, který vzniká u osoby, kterou ještě neznáme. Během prvního setkání se většinou neubráníme vytvoření si dojmu o druhé osobě. To, jakým způsobem ji vnímáme, se odvíjí od spousty různých faktorů. Člověk na nás může udělat dojem dobrý, nebo špatný. Vše záleží na našich vnitřních pocitech, které mohou být ovlivněny např. prostředím, ve kterém jsme vyrůstali, lidmi, kteří nás obklopují, popř. názory rodičů. Důležitou roli při formování dojmu hrají také emoce, motivace, psychický stav apod. Jinak posuzujeme druhého, když máme dobrou náladu a jinak, když ji máme špatnou, rozhodující je také, zda máme zájem druhého poznat blíže či nikoliv. Při procesu poznávání druhých osob se nejčastěji opíráme o následující informace, které nám daný člověk o sobě poskytuje:

- chování (jeden z nejdůležitějších zdrojů informací)
- verbální projev (nedá se na něj spoléhat, slovy se dá předstírat mnoho)
- kontext (projevy druhých osob v určitém kontextu)
- neverbální signály (řeč těla)

Ovlivňují nás také naše osobní preference (např. posuzovaný člověk drží v ruce knihu, která nás také zaujala). Názory posuzovatelů na toho a samého člověka se mohou lišit. Každý člověk vnímá jinak. Někoho negativně ovlivní již na samotném začátku například špinavý, neupravený vzhled, zařadí si vnímanou osobu do příslušné škatulky a ztratí zájem poznávat ji blíže. Druhého pozornost se může více soustředit na verbální projevy, které jsou pro něj důležitější než neupravený vzhled. Není tedy překvapením, že díky rozdílným schématům, která jsou v popředí, vidí každý vnímaného trochu jinak. „*Individuum vnímá svět brýlemi své zkušenosti, která je především sociální, a tak vnímání je druhem kompromisu mezi tím, co člověk vnímáje očekává, a tím co fakticky v okolním světě nachází.*“⁵ To, jak vnímáme druhé lidi, úzce souvisí s vnímáním sebe sama, percipováním vlastní osoby v sociálním prostředí. V každém okamžiku života je naše psychika pod vlivem tohoto sociálního prostředí.

1.3 Neverbální signály ovlivňující proces vytváření dojmu

„*Nadměrně mnoho se při vnímání a posuzování druhých osob vysuzuje z jejich fyziognomie a mimiky, pohledů, zbarvení hlasu a zejména dnes velmi populární řeči těla*“⁶, která může odrážet myšlenky či emoce daného člověka. Je prokázáno, že největší část celkového sdělení o daném člověku tvoří právě vizuální informace 55 %, dále 7 % slovní sdělení a 38 % tvoří tón hlasu. Mezi tyto neverbální projevy, kdy tělo mluví za nás, můžeme zařadit fyzický vzhled, držení těla, gesta, chůzi, mimiku, výrazy tváře (pohyby svalů na obličeji, mrkání, úsměv), vzdálenost od komunikačního partnera apod. Tyto projevy doprovázejí verbální komunikaci a dávají jí určitý ráz a přesvědčivost. Můžeme říkat cokoli, pravda o nás však může vyjít najevo vizuální cestou. Řeč těla je pro nás důležitá „*zejména z toho hlediska, že významně ovlivňuje náš úspěch či neúspěch v jakémkoli společenském střetu, ať osobním nebo profesním.*“⁷ Neverbální komunikace nám usnadňuje sdělit takové věci, předat takové informace, které se slovy těžko vyjadřují, nebo pro ně vhodná slova nemůžeme najít. Takováto komunikace bývá „*posluchači často přijímána jako věrohodnější než komunikace verbální. Porozumění*

⁵ VACÍNOVÁ, Marie., TRPIŠOVSKÁ, Dobromila. *Sociální psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 77. ISBN 978-8086723-30-3.

⁶ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2. vyd. rozšířené a přepracované. Praha: Academia, 2009, s. 156. ISBN 978-80-200-1679-9.

⁷ LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995, s. 7. ISBN 80-85605-49-X.

*a účinné využití řeči těla, její dokonalost/nedokonalost není něco, co člověk má vrozeno. Všechny její signály je možno se naučit, nacvičit a zdokonalovat. K tomu je však zapotřebí určitých znalostí, zkušeností a praxe.*⁸ Tyto neverbální signály se rozdělují do čtyř nejdůležitějších skupin: symboly, ilustrátory, regulátory a adaptéry.

- **Symboly:** gesta, která prakticky fungují jako slova. Platí v určitém kulturním kontextu a jejich chápání vzniká dlouhodobým procesem dohody. Příkladem může být vztyčený palec „vše jde skvěle“ nebo mávání rukou při rozloučení.
- **Ilustrátory:** dokreslující signály verbálního projevu neboli doprovodná gestikulace. Nejčastěji jsou vyjadřovány pohyby rukou, ale též pohybem hlavy či celého těla. Často se používají pro zdůraznění významu slov. Tyto signály bývají spjaty s temperamentem člověka a stejně jako symboly se mohou lišit v různých etnikách.
- **Regulátory:** organizují konverzaci. Jsou důležité pro zahájení a ukončení konverzace. Signalizují také změny v komunikaci. Příkladem může být pokývnutí, aby mluvčí pokračoval v řeči.
- **Adaptéry:** gesta a ostatní činnosti, které uspokojují nějakou osobní potřebu, vyjadřují stav emocí. Obvykle se objevují ve stresových situacích. Cítí-li se člověk rozrušeně, nervózně se tahá za ušní lalůček.

*„Neverbální signály se zásadním způsobem podílejí na vytváření prvního dojmu o jiných osobách.“*⁹ To je důvod k tomu, abychom nepodceňovali neverbální komunikaci, zejména chceme-li na druhého udělat dobrý dojem např. při výběrovém pohovoru.

1.4 Faktory ovlivňující proces vytváření dojmu

Během setkání s někým neznámým musíme být připraveni na to, že naše jednání bude ovlivněno řadou faktorů. Můžeme být ovlivněni krátkodobým psychickým stavem, jako je očekávání, kde jsme ovlivněni tím, jak by informace měly vypadat a dlouhodobým, stabilnějším psychickým stavem, kam patří stereotypy, implicitní teorie osobnosti, schémata aj. Důležitou roli při ovlivňování hraje také naše nejbližší okolí,

⁸ LOTKO, Edvard. *Kapitoly ze současné rétoriky*. 3.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 74. ISBN 978-80-244-2309-8.

⁹ (Tamtéž, s. 74).

ovlivňuje nás rodinné zázemí, výchova a naše povaha. Dalším důležitým činitelem je aktuální stav našeho organismu, fyzický i psychický. Na vnímání druhých osob mají zásadní vliv následující tři složky, které ovlivňují vytváření dojmu o druhých osobách:

1. **Atributivní složka** (přisuzující složka)

- Během vytváření dojmu máme tendenci druhé osobě přisuzovat určité vnitřní a vnější osobnostní charakteristiky.

2. **Afektivní složka**

- Utváření dojmu a názoru o druhé osobě je ovlivněno emocemi, které mohou zkreslit aktuálně vnímaný děj.

3. **Expektační složka** (očekávající složka)

- Utváření dojmu a názoru o druhé osobě je ovlivněno očekáváním určitého chování, vnímáme to, co chceme vidět a co očekáváme.

Během tvoření dojmu o druhé osobě hrají zásadní roli následující faktory:

- Implicitní teorie o osobnostních rysech (implicitní teorie osobnosti).
- Vlastní osobní teorie o druhých (osobní konstrukty).
- První dojmy (ovlivňují nás většinou nejvíce).
- Stereotypy (klasifikace lidí podle předem daných kritérií na základě povrchních charakteristik).

Implicitní teorie o osobnostních rysech

Autorem označení tohoto pojmu je L. J. Cronbach. Během utváření si dojmu o druhé osobě nám implicitní teorie osobnosti umožňuje dotvořit si představu o dané osobě na základě velmi malého množství informací. Z rozpoznání jedné vlastnosti u vnímané osoby jsme schopni vyvodit její další povahové rysy, které jsou úzce spojeny s touto vlastností, neboli osoba s určitým povahovým rysem může mít několik dalších povahových rysů, které s tím prvním souvisí. Například osobě, která je nám sympatická, automaticky přisuzujeme vlastnost důvěryhodná, hodnotíme ji tedy dále v pozitivních vlastnostech. K vlastnostem, o kterých víme, si doplňujeme ty vlastnosti, které se s nimi obvykle vyskytují a které se k sobě hodí. Můžeme například zastávat názor, že člověk, který je atraktivní a inteligentní je zároveň oblíbený, i když neexistuje žádný logický důvod, proč by neoblíbený člověk nemohl být atraktivní a inteligentní. Slovem implicitní je vyjádřeno, že se jedná o neuvědomovaný proces, lidé si ho obvykle nejsou

vědomi. Na základě vlastních zkušeností si vytvářejí vlastní teorie o lidech a pak dochází k častým omylům, které jsou způsobeny vlivem prvního dojmu. Jak ukázal známý experiment psychologa Solomona Asche z roku 1964 „*při utváření dojmů si často domýšlíme spoustu věcí, pro něž nemáme žádné důkazy.*“¹⁰ Experiment byl zaměřen na to, jak hodně určitá přídavná jména ovlivní vnímání dané osoby. „*Respondenti dostali seznam přídavných jmen, která měla popisovat určitou osobu, a tážal se jich, jaká dotyčná osoba podle nich je. Všichni respondenti dostali šest přídavných jmen: inteligentní, šikovný, pracovitý, rozhodný, praktický a opatrný. V jedné skupině to bylo vše, ale čtyři další skupiny dostaly každá jedno přídavné jméno navíc: vřelý, chladný, slušný a nezdvořilý. Asch zjistil, že dvě z těchto doplněných vlastností (vřelý a chladný) měly na vnímání dané osoby velký vliv, zatímco druhé dvě (slušný a nezdvořilý) nebyly tak významné.*“¹¹ Na základě výsledků tohoto experimentu Asch rozpoznal, že rysy se dají rozdělit na centrální (vřelý, chladný), které významným způsobem ovlivňují utváření dojmů o druhé osobě a na okrajové (slušný, nezdvořilý), které ovlivňují utváření dojmů jen minimálně.

Vlastní osobní teorie o druhých (osobní konstrukty)

Osobní konstrukty si během života vytváří nevědomě každý z nás. Jsou to jakési vlastní teorie o druhých lidech, ale i o nás samotných. Tyto naše teorie mají protichůdný tvar, například úspěšný × neúspěšný, společenský × nesmělý atd. Vytváříme si je na základě předchozí zkušenosti, a proto jsou pro každého člověka jiné. Neexistují dvě osoby, které by měli úplně shodné konstrukty. Přičemž konstruktem rozumíme jakýsi model, skrz který se díváme na okolní svět. Teorií osobních konstruktů se s použitím techniky repertoárové mřížky podrobně zabýval G. A. Kelly, který tvrdil, že „*většina lidí při utváření dojmů o druhých používá šest až osm hlavních konstruktů, ale má také k dispozici mnohem méně významných konstruktů, které slouží k případnému doplnění detailů.*“¹² Když bychom se například zkusili zeptat několika lidí, co považují za opak určité lidské vlastnosti, dostali bychom nespočet různých odpovědí. Z heterogenity

¹⁰ HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011, s. 69. ISBN 978-80-7367-909-5.

¹¹ (Tamtéž, s. 69).

¹² (Tamtéž, s. 72).

odpovědi vyplývá, že každá osoba může chápat význam určité vlastnosti či slova zcela jinak.

První dojmy

První dojem bychom mohli definovat jako hodnocení osoby a předvídání jejího chování na základě velmi rychlého zpracování informací, které jsou nám v prvních okamžicích kontaktu s danou osobou dostupné. Jak důležitý je první dojem, který uděláme na druhé osoby nebo ony na nás? Úsudek o druhém je ovlivněn a podmíněn první informací, kterou jsme o něm získali. Tato počáteční informace působí nejsilněji a pomáhá nám vytvořit si obraz o dané osobě. V psychologii se tento termín označuje jako tzv. **efekt primarity** neboli **primární efekt**, kde první přijímané informace zabarvují celkový dojem z dané osoby nejvýrazněji. Zajímavé je, že lidé jsou obecně poměrně neochotní své základní, prvotní stanovisko, první dojem měnit a to platí dvakrát, jde-li o stanovisko negativní. U pozitivního dojmu to tak těžké není. Týká se to posuzování lidí, věcí, názorů, jednoduše všeho. První dojem se tedy skutečně významně podílí na utváření celkových dojmů o druhých lidech, proto by se neměl podceňovat. Obrázek, který si o nás druzí vytvoří je jakýsi filtr, který buď propouští či blokuje další informace o nás. Pokud na druhé osoby zapůsobíme pozitivně a ony si o nás vytvoří dobrý dojem, budou si lépe pamatovat další pozitivní informace, jelikož budou potvrzovat jejich první úsudek o nás a zapomenou nebo zkreslí negativní informace, protože popírají jejich první dojem. Celkový pocit z prvního dojmu bývá ovlivněn různými informacemi, které na člověka mohou působit. V počáteční fázi se vnímání zaměřuje na celkový vzhled člověka, na jeho upravenost, stavbu těla, rysy obličeje. Tyto informace získáváme ještě před samotnou vlastní komunikací. Dále se ve vnímání zaměřujeme na chování, na hlavní osobnostní rysy, které můžeme orientačně rozpoznat (klidný, zdrženlivý, dominantní, sebevědomý). V neposlední řadě si všímáme charakterových vlastností, osobních předpokladů a schopností. Zde nastává otázka, jak dlouho trvá udělat první dojem? Ten, kdo si myslí, že může vytvářet dojem týdny nebo měsíce se mýlí, průkazná fakta svědčí o tom, že horní hranice je okolo čtyř minut. Přestože první dojem bývá velmi subjektivní a nespolehlivý, neměli bychom ho podceňovat, neboť první dojmy jsou rozhodující v každodenním životě. První dojem snadno vzniká, ale obtížně se mění.

Stereotypy

Stereotypy můžeme vyjádřit jako tendenci automaticky připisovat určitému jedinci vlastnosti, o nichž předpokládáme, že charakterizují skupinu, do které patří. Můžeme se setkat s celou řadou různých stereotypů, týkajících se pohlaví, etnických skupin, rasové příslušnosti, národnosti atd. Jde o hodnocení lidí podle nějakých povrchních vlastností, znaků, signálů (když se člověk mračí, je rozzlobený, ten kdo má vysoké čelo, je inteligentní, tlustí lidé jsou veselí atd.). Jedinec tak často bývá přímo zařazen do určité skupiny na základě předem stanovených kritérií. Člověk se setkává každý den s velkým množstvím nejrůznějších informací, které musí v co nejkratším čase analyzovat. K tomu potřebuje čerpat zejména ze svých vlastních zkušeností, ale také z událostí, které zaznamenal. Rychlá kategorizace je proto běžným způsobem, jakým přemýšlíme a reagujeme. Problém se stereotypy nastává ve chvíli, kdy spojujeme dohromady zkušenosti či některé znaky, které jsme u některých lidí zaznamenali a které spolu vzájemně nesouvisí. Čím méně máme informací, tím snadněji se uchylujeme ke stereotypům. Charakteristické pro stereotypy je jejich sdílení větší skupinou osob. „*Při stereotypizaci nebereme ohled na to, jaký člověk ve skutečnosti je. Jednoduše si ho zařadíme do předem daných šuplíků.*“¹³ Proč se stereotypy vyskytují? Během častých kontaktů se zástupci určité skupiny, dochází k vytvoření postoje, který bývá dotvořen formou zkratky, jako osobní konstrukt, a pak stačí jen zaregistrovat některé projevy chování, abychom dotvářeli celkový obraz, aniž bychom věnovali pozornost nějaké další analýze. Stereotypy jsou značně stabilní, těžko se mění a těžko se od nich ustupuje a to zejména díky tomu, že vznikají odvozením událostí, které jsme buď sami zažili, nebo odráží názor nám blízkých osob. Ovlivňuje nás také prostředí, ve kterém jsme vyrůstali a které vytváří hodnotové postoje a názory na život, kterými se poté řídíme. Nejčastějším projevem stereotypu vůči druhým osobám je předsudek.

1.5 Chyby v sociální percepci

V procesu sociálního poznávání se můžeme dopustit řady chyb. Naše vnímání je mnohdy značně nepřesné a plné různých zkreslení, o nich často nemáme ani tušení. Při vnímání druhých jde o velmi složitý proces, kde spolehlivé a pravdivé poznání druhého

¹³ HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011, s. 74. ISBN 978-80-7367-909-5.

v podstatě není možné. Důležitou roli zde hraje to, že lidé se často přetvařují a předstírají určité chování, které může být tzv. naučené. Jejich projevy nemusí korespondovat s jejich skutečnými hodnotami a vlastnostmi, protože dotyčný se chce jevit v jiném, většinou lepším světle. Mnohdy bývají pod vlivem svých emocí a je těžké odhadnout, jací doopravdy jsou. Člověk může snadno podléhat klamům a omylům. Pozor bychom si měli dát i na zprostředkované informace, týkající se druhých lidí, kde dochází k častým chybám vyplývajícím ze zkreslení. K tomu abychom zmírnili naše chyby ve vnímání druhých, je potřeba uvědomit si, že i my těmto chybám podléháme a že ovlivňují naše chování vůči druhým. Měli bychom se naučit s těmito chybami pracovat a postupně je odstraňovat. Je důležité záměrně soustředit svoji pozornost na pozitivní stránky osobnosti druhého.

Mezi nejčastější chyby v posuzování osob patří:

1. **Haló efekt** - řadí se mezi nejčastější chyby v posuzování osob. Bývá spojován s prvním dojmem. Projevuje se tím, že na určité osobě nás zaujmou určité charakteristiky, které jsou pro nás nějakým způsobem dominantní a podle nichž pak posuzujeme celou osobnost pod vlivem tohoto prvního dojmu. Na základě těchto charakteristik, pak činíme unáhlené a neopodstatněné závěry o povaze daného člověka. Zaujmout nás přitom mohou nenápadné, často nepodstatné vlastnosti (umazaný oblek, díra na ponožce). Často zjistíme, že náš první dojem (pozitivní nebo negativní) o daném člověku vůbec neodpovídá tomu, jaký člověk ve skutečnosti je. Těchto chyb se můžeme vyvarovat tím, že zkusíme vnímat i jiné skutečnosti než ty, které způsobily haló efekt.
2. **Efekt shovívavosti** - osobní posuzovací styl. Tendence domnívat se, že milá, sympatická osoba má další kladné a pozitivní vlastnosti. Posuzujeme ji daleko mírněji než ostatní osoby. Jedná se tedy o rozdílné hodnocení osob, ke kterým máme pozitivní vztah či výrazně negativní postoj.
3. **Chyba kontrastu** - spočívá v porovnávání našich vlastních chyb a nedostatků s druhými lidmi. V každodenním životě se setkáváme se spoustou osob, které mají určité přednosti v oblastech, kde si naopak my nejsme jisti. O těchto osobách si vytváříme pozitivní mínění a máme sklon sami sebe podceňovat

či podhodnocovat. To platí i naopak. Pokud o někom máme negativní mínění, sami sebe často vnímáme v pozitivním světle.

4. **Homansovo pravidlo** - podle tohoto pravidla nám jsou mnohem sympatičtější lidé, kteří mají podobné charakterové vlastnosti jako my. Jsme-li uzavření, budou nám mnohem sympatičtější lidé uzavření atd.
5. **Předsudky** - zřejmě nejznámější chyba ve vnímání. Jedná se vlastně o jakýsi negativní postoj, kdy někomu druhému předem přisuzujeme negativní vlastnosti, aniž bychom ho znali. Emocionální složka tohoto postoje obsahuje antipatii, někdy až nenávisť. Jestliže jsme vůči někomu zaujati předsudkem, máme silnou tendenci přehlížet jeho pozitivní vlastnosti. Tyto představy o chování nám jsou dány výchovou, vývojem společnosti, vycházejí z našich hodnot. Často přebíráme názor na druhé od jiných osob, zejména jsou-li pro nás autoritou, jakýmsi vzorem. Předsudků je velmi těžké se zbavit. Nejčastěji máme předsudky vůči jiným etnickým, rasovým a náboženským skupinám či národnostem.
6. **Projekce** - přisuzování svých vzorců chování, vlastní klady a zápory, vlastní představy o chování, jinému člověku. Jedná se o jakési posuzování druhých ve smyslu „podle sebe, soudím tebe“, promítáme sami sebe do druhého. V případě, že si o druhé osobě vytváříme negativní obraz, je velmi pravděpodobné, že si do ní promítáme řadu svých negativních, nežádoucích motivů. Očekáváme, že druzí mají stejné nebo podobné názory a postoje jako my. Pokud jsme proti někomu silně zaujati z důvodu strachu, nenávisť, zlosti může tento náš postoj ovlivnit individuální vnímavost. Například noví, mladí pracovníci nemusí mít rádi služebně starší kolegy ve firmě. Je to tím, že se cítí být jimi ohroženi, nemají ještě takové zkušenosti, mohou být tedy vůči nim zaujati. Oproti tomu starší pracovníci již nemusí být tak zruční jako mladí a mohou jimi pohrdat. Dalším častým příkladem projekce je situace, kdy nám vnímaná osoba připomíná některými svými vlastnostmi někoho známého. Máme tendenci přisuzovat jí kromě té jedné společné vlastnosti také vlastnosti další nám známé osoby.

S chybami v sociální percepci se nejčastěji setkáváme během vytváření prvního dojmu. Každá z těchto chyb ve vnímání druhých se může uplatňovat samostatně nebo může na vnímání působit několik chyb současně, čímž se jejich důsledky zvyšují.

1.6 Atribuční procesy

V průběhu sociální percepce dochází k procesům, kdy se snažíme vysvětlit jednání naše a jednání druhých lidí. Proč se chováme, tak jak se chováme? Přisuzujeme tedy určité významy tomu, proč se někdo chová tak, jak se chová. Lidé mají potřebu věcem rozumět a vysvětlovat si je, pokouší se vyznat v lidech na základě jejich činů, chtějí pochopit, co je k danému činu vedlo. Toto vysvětlení se nazývá **atribuce** a teorie, která tento proces popisuje, se nazývá **atribuční teorií**. Atribuci můžeme charakterizovat jako: „*proces, na základě kterého lidé přisuzují příčiny svého chování a jiných lidí. O dispoziční (interní) atribuci mluvíme v případě, že chování zdůvodňujeme osobnostními vlastnostmi. Situační (externí) atribuce znamená zdůvodnění chování situací nebo okolnostmi.*“¹⁴ Jak vyplývá z této charakteristiky, rozdělujeme atribuci do dvou hlavních kategorií, atribuce osobní (vnitřní) a atribuce situační (vnější). Hovoříme-li o atribuci osobní, jednání připisujeme osobě, neboli jednání je výsledkem povahových vlastností dané osoby. V případě atribuce situační jednání připisujeme situačním příčinám. Například, když někoho pozveme na večeři a on se opozdí, můžeme tuto skutečnost přisuzovat jeho povahovým vlastnostem (nedochvilný) nebo tzv. situačním příčinám (porouchané auto). V závislosti na konkrétním zdůvodnění poté přisuzujeme odlišné motivy. Pokud víme, že je někdo nedochvilný, budeme i pro příště počítat s tím, že se opozdí. Často si přizpůsobujeme informace o lidech tak, aby byly ve shodě s našimi dřívějšími poznatky. Naše informace však bývají omezené a nedostačující pro vysvětlení, nicméně si i tak vlastní vysvětlení tvoříme. Zřejmě nejsilněji se atribuce projevuje při formování prvního dojmu o osobě, kterou dosud neznáme. Během připisování příčin jednání našeho i druhých lidí je důležité si uvědomit, že se během zdůvodňování tohoto jednání dopouštíme řady chyb. Ve většině případů nemáme čas na hledání důvěryhodných podkladů a důkazů pro toto jednání. V takovém případě obvykle přeceňujeme roli osobnostních faktorů a podceňujeme roli situace, spoléháme na pravděpodobnost a dopouštíme se tzv. **základní atribuční chyby**. Zde nastává otázka, proč lidé bez jakéhokoliv důvodu přisuzují chování jen osobám a nedoceňují vliv situace? Logické by bylo domnívat se, že lidé posoudí všechny faktory a pak se teprve rozhodnou pro osobní nebo situační

¹⁴ VÝROST, Jozef., SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 195. ISBN 978-80-247-1428-8.

atribuci. Ovšem není tomu tak. Lidé se nejprve snaží rozpoznat chování, provedou rychlou atribuci a poté se jí snaží upravovat a upřesňovat podle situačních vlivů. Zřetelně se atribučních chyb dopouštíme při porovnávání svého vlastního chování s chováním druhých osob. Často vidíme jen to, co chceme vidět, a naše vnímání je zabarveno osobními potřebami a preferencemi. Zajímavé je, že v případě, kdy hodnotíme naše chování a jeli to chování úspěšné, přisuzujeme tuto úspěšnost osobním dispozicím. V opačném případě, kdy naše chování není úspěšné, přisuzujeme tuto neúspěšnost situačním vlivům. Zde hovoříme o tzv. **sebeochranné atribuci**. Příkladem může být právě výběrový pohovor. Pokud uchazeč o danou pozici během pohovoru uspěje, považuje se za původce úspěchu, tento úspěch přisuzuje tedy osobním dispozicím. Pokud však neuspěje, přisuzuje tento neúspěch např. člověku, který vedl výběrový pohovor (špatně kladl otázky atd.), tedy situačním vlivům. Proč k tomuto efektu dochází? Jednak proto, že tato atribuce nám slouží k uchování sebeúcty a ke snaze ovlivňovat dojem, který děláme na druhé a také proto, že lidé obvykle předpokládají, že na základě svých osobních dispozic uspějí a pokud tomu tak není, připisují, tento neúspěch vnějším vlivům.

1.7 Sociální schémata

Sociální schémata můžeme charakterizovat jako „*Uspořádané soubory poznatků a informací uložené v paměti. Umožňují zpracovat velké množství přijímaných informací, ovlivňují výběrovost pozornosti a paměťové procesy.*“¹⁵ Každý člověk během svého života přijímá spousty nových informací, se kterými denně přichází do styku, získává různé zkušenosti a tyto zkušenosti vytváří určitá zjednodušující schémata myšlení. Jedná se o jakési mentální vzorce, které nám pomáhají nové informace třídit a usnadňují nám orientaci. Můžeme je považovat za obecné pohledy na lidi (náboženské, rasové, národnostní skupiny, muži, ženy) i na sebe (naše schopnosti, vlastnosti). Tato schémata jsou důležitá zejména z důvodu lepší orientace v našem světě, zjednodušují informace, které přijímáme, a propojují informace, které máme o určité situaci či osobě. Nemusíme si tedy pamatovat a vnímat veškeré detaily nové skutečnosti, stačí nám pouze rozpoznat, že se objekty nebo situace podobají nějakému

¹⁵ VÝROST, Jozef., SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 195. ISBN 978-80-247-1428-8.

z našich schémat. Schémata bývají často sdílena členy určité skupiny a bývají předávána další generaci v průběhu socializace. Každá událost, situace v našem životě je jedinečná, neopakovatelná, stejně tak jako lidé jsou různí, každý je jiný, nicméně na ně nepohlížíme jako na něco nového, jisté podobnosti existují. Lidé totiž velmi často kategorizují, škatulkují, snaží si zjednodušit pohled na svět. Nejčastější je kategorizování podle pohlaví, věku, etnického původu atd.

Lze rozlišit následující typy schémat:

Schématu osob představují naše chápání druhých lidí. Vytváříme si představu o jejich zvláštích, o tom, co mají rádi a co ne. Tato představa se pak aktivuje, když jsme s touto osobou v kontaktu nebo, když děláme něco, co se jí týká. Druhé osobě přisuzujeme určitý typ osobnosti, o kterém se domníváme, že dané osobě náleží. Častý výraz, který se používá v souvislosti se schématy osob je prototyp (např. starý člověk může být prarodič).

Schématu sebe sama obsahují charakteristické vlastnosti našeho já. Jedná se o představu, kterou máme sami o sobě. Při utváření této představy hrají důležitou roli naše zkušenosti, pozorování a hodnocení vlastního chování v určitých životních situacích.

Schématu sociálních rolí se týkají lidí, kteří jsou součástí určité sociální skupiny. Schéma rolí si můžeme vytvářet při jednání s lidmi, se kterými jsme v určitém společenském vztahu např. učitel, který hovoří se studentem a naopak. Problém může nastat v případě, kdy lidé s různou rolí mají odlišná schémata o své vlastní roli i o roli partnera.

Schématu sociálních skupin, pro které se často používá označení stereotypy. Stereotypy můžeme charakterizovat jako tendenci automaticky přisuzovat určitému jedinci vlastnosti, o nichž předpokládáme, že charakterizují skupinu, do které patří.

Stereotypy můžeme rozdělit do dvou následujících skupin: autostereotypy a heterostereotypy. Přičemž autostereotypy rozumíme stereotypy, které se týkají členů skupin, jejichž jsme sami členy a heterostereotypy rozumíme stereotypy, které se týkají členů jiných sociálních skupin. Je zcela logické, že chování členů skupiny, ve které se nacházíme i my, vnímáme daleko pozitivněji než u osob, které nejsou součástí naší skupiny.

2 PERSONÁLNÍ SITUACE

Cílem této kapitoly je uvést a vysvětlit jak základní pojmy v oblasti personální práce, tak i různé personální situace nebo činnosti, se kterými se můžeme běžně setkat v organizaci. Následně se budu detailněji zabývat výběrovým pohovorem, prací personalistů jakožto osob vedoucích výběrový pohovor a zejména pak chybami, kterých se často personalisté ale i uchazeči o pracovní místo dopouštějí během výběrového pohovoru, to vše v kontextu sociální percepce.

2.1 Pojem personální práce a její úloha v organizaci

S pojmem personální práce se pojí spousta dalších synonym, se kterými se můžeme setkat. Jedná se zejména o následující pojmy: personalistika, personální řízení, personální administrativa, personální správa. Stručně by se dala personalistika definovat jako nauka o práci s lidmi nebo obor, který se zaměřuje na získávání kvalitních lidí pro danou organizaci, na práci s nimi a na jejich motivaci. Dalo by se říci, že se jedná o interdisciplinární obor, který v sobě zahrnuje: pedagogiku, psychologii, sociologii, teorii řízení a ekonometrii. *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*¹⁶ V současné době se můžeme často setkat i s nejmodernějším pojetím personální práce, s pojmem řízení lidských zdrojů (anglicky Human Resources Management = HR management) neboli personální management. Teoretické pojetí personálního managementu je založeno zejména na tom, že zaměstnanci organizace jsou v první řadě lidé, kteří mají své individuální potřeby, tudíž by se s nimi nemělo zacházet, jako se zbožím. Toto moderní pojetí personální práce klade veliký důraz na význam člověka jakožto lidské pracovní síly. Každá organizace je založena na lidském faktoru, bez kterého by nemohla fungovat. Lidé představují pro organizaci

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006, s. 14. ISBN 80-7261-033-3.

ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti dané organizace, proto je personální práce, jádrem a nejdůležitější oblastí celého jejího řízení. I když se zdá, že pojem personalistika a personální management jsou totožné, není tomu zcela tak. Personální management se od personalistiky nepatrně liší tím, že představuje systematictější organizování zaměřené na vytváření příznivých podmínek uplatňování, využívání a rozvoje personálu. Přičemž klade důraz zejména na komunikaci a mezilidské a pracovní vztahy. Oproti tomu personalistika je spíše souborem odborných personalistických činností, opatření a praktik, zaměřených na vnitřní organizaci firmy.

K hlavním úkolům personální práce v každé organizaci patří zejména snaha o co nejvýkonnější organizaci, která bude neustále zlepšovat svůj výkon tak, aby úspěšně plnila své stanovené cíle, byla konkurenceschopná a dosahovala požadovaného zisku. Dalším neméně důležitým úkolem je vytvořit zaměstnancům takové pracovní podmínky a prostředí, které by jim umožnily co nejlépe využít svoje schopnosti a svůj potenciál ve prospěch dané organizace i ke svému vlastnímu prospěchu. Personální činnost je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

2.2 Osoba personalisty a jeho úloha v organizaci

Odpovědnost za samotné personální řízení nese jednak vrcholové vedení organizace, které zodpovídá za personální strategii a za stanovení pravidel personální politiky uvnitř dané organizace. Dále pak odpovědnost nesou linioví manažeři, kteří zodpovídají za vedení lidí uvnitř organizace a za samotnou realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými. A v neposlední řadě odpovědnost za personální řízení nese personální útvar, tedy jednotliví personalisté, kteří poskytují personální služby jak samotnému vedení organizace, vedoucím pracovníkům, tak i jednotlivým zaměstnancům uvnitř organizace. Osoba personalisty hraje významnou roli v celkovém řízení každé organizace, stává se tedy klíčovou osobou v každé organizaci. Osoba personalisty je důležitá i během komunikace uvnitř organizace i mimo ni. Personalisté by měli hájit zájmy organizace i zájmy samotných zaměstnanců. Co by měl znát dobrý a úspěšný personalista? Jaké by měly být jeho schopnosti a vlastnosti? V první řadě by měl disponovat teoretickými znalostmi z oboru tj. znalostmi personalistiky, měl by sledovat současné trendy a zároveň by měl disponovat praktickými zkušenostmi, které

načerpal během své praxe. Je důležité, aby důkladně znal problematiku a kulturu dané organizace a tím podporoval dosažení stanovených cílů organizace. Dále by měl mít strategické schopnosti, kterými by přispíval k tvorbě podnikové strategie. Mezi jeho přední schopnosti by mělo patřit zabezpečení potřebné, kvalifikované pracovní síly, zavádění takových systémů práce, jež by vedly k optimálnímu využívání lidí, přispívat k vytváření a rozvoji řízení znalostí. Personalista by měl mít také znalosti z oblasti techniky a technologie používané v organizaci. „*Jsou-li lidé považováni za nejcennější zdroj prosperity organizací, je jejich řízení prioritou. Efektivní personální řízení má zásadní podíl na fungování organizace, na její konkurenceschopnosti. Jestliže je lidský potenciál a jeho využívání rozhodujícím faktorem úspěchu organizace, je zásadním úkolem personálního řízení získat a udržet schopné lidi.*“¹⁷ Jelikož v personalistice se jedná především o práci s lidmi, měl by personalista dále disponovat takovými schopnostmi, jako jsou umění jednat s lidmi, vést a řídit lidi, schopnost rozpoznat problém a zároveň ho umět řešit, empatie, smysl pro organizaci a týmovou spolupráci, organizační schopnosti, kreativita, komunikativnost, spolehlivost, iniciativnost a schopnost invence, umění čelit různým stresovým situacím a v neposlední řadě také profesionální vystupování. Dobrý personalista musí neustále rozvíjet své organizační schopnosti, být flexibilní a důsledný v prosazování moderního personálního managementu v organizaci. Organizace musí dbát na to, aby jejich personalisté měli přiměřené znalosti, dovednosti a zkušenosti. Práce personalisty není vskutku jednoduchá. Vyžaduje celou řadu výše zmíněných schopností, dovedností a praxe. Ne nadarmo se kvalitní personalista stává klíčovou osobou ve firmě.

2.3 Základní role personalisty

Jak jsem již zmínila výše, oblast personální práce se stává velmi důležitou oblastí celého řízení organizace. S tím souvisí růst nároků na požadavky jednotlivých personalistů, jejich role prochází neustálým vývojem. „*Personalista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a jejich pracovními*

¹⁷ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 13. ISBN 978-80-247-2497-3.

*i osobními problémy samozřejmostí.*¹⁸ Jelikož personalista může do značné míry ovlivnit chod organizace je jeho působení v organizaci klíčové. Personalista může společně s vrcholovým vedením spolupůsobit v roli zprostředkovatele změn, různých opatření, přičemž jeho role mohou být různé, vše záleží na velikosti organizace, typu a způsobu řízení organizace, konkrétních potřebách dané organizace, na firemní kultuře, kterou by měl personalista spoluvytvářet a na schopnosti jednotlivých personalistů. Rozhodujícím prvkem bývá i úroveň, na které daný personalista pracuje. Ta může být strategická, výkonná nebo administrativní. *„Role může být proaktivní (role iniciátora), reaktivní (role toho, kdo reaguje na nějaké podněty či požadavky) nebo směsicí obou. Na strategické úrovni na sebe berou personalisté proaktivní roli.*¹⁹

Role personalisty, se kterými se můžeme dále setkat, jsou uvedeny v následujícím přehledu:

Poskytování služeb – základní rolí personalisty je poskytování služeb všem zaměstnancům dané organizace, ať již se jedná o vrcholové vedení organizace, liniové manažery, vedoucí různých týmů či samotné řadové zaměstnance. Službami se rozumí např. plánování zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců, jejich rozvoj, odměňování a péče o ně. Cílem je efektivně dosáhnout potřeb podniku.

Vedení a usměrňování a poskytování rad – další role personalisty může být poskytování rad manažerům, které může vést a radit jim. Může dávat doporučení, která směřují ke strategiím lidských zdrojů, záležitostem změn kultury, hodnocení pracovního výkonu nebo dokonce k růstu mezd a platů.

Role partnera v podnikání – kde personalisté úzce spolupracují s liniovými manažery. Společně zodpovídají za provoz a úspěch dané organizace, musejí dobře rozpoznat její příležitosti a vědět, jak jejich personální práce může napomoci k dosažení stanovených cílů organizace.

Role stratéga – ve které se personalisté zabývají hlavními a dlouhodobými strategickými otázkami, týkají se řízení a rozvoje lidských zdrojů. Směřují personální politiku tak, aby co nejlépe využili schopnosti lidských zdrojů v organizaci a tím dosahovali stanovených cílů organizace.

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006, s. 32. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, s. 79. ISBN 978-80-247-1407-3.

Role inovátora a činitele změny – v této roli personalisté analyzují procesy v organizaci a pozorují co se v ní děje v souvislosti se zaměstnáváním lidí. Prostřednictvím těchto analýz personalista identifikuje příležitosti či příčiny problémů a na základě těchto vyhodnocení může personalista navrhnout případné inovace.

Role interního konzultanta – při které personalisté spolupracují s ostatními zaměstnanci organizace a společně analyzují a identifikují problémy a následně navrhuji jejich řešení.

2.4 Druhy personálních činností

Personální činnost organizace zahrnuje veškeré aktivity, které souvisí se zaměstnanci a které slouží k zabezpečení organizačních činností a plnění cílů organizace. Můžeme se setkat s různým pojetím personálních činností. Jako nejčastější druhy se však uvádějí následující činnosti:

Vytváření a analýza pracovních míst jsou svým způsobem klíčové personální činnosti, které definují pracovní úkoly a s nimi spojené pravomoci a odpovědnosti.

Personální plánování, tj. plánování potřeb zaměstnanců v organizaci a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců je spojeno s přípravou a zveřejňováním informací o volných pracovních místech v organizaci, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, organizování testů a pohovorů, rozhodování o výběru, zařazení přijatého zaměstnance do personální evidence, jeho uvedení na pracoviště aj.

Hodnocení zaměstnanců (hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců), tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru.

Rozmíst'ování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přerazování na nižší funkci a propouštění.

Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců, poskytování zaměstnaneckých výhod.

Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje rozvojové aktivity zaměstnanců, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání.

Pracovní vztahy zejména pak organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy.

Péče o zaměstnance, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek práce, aktivit volného času, kulturních aktivit, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd.

Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, která se týkají pracovních míst, zaměstnanců a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace.

V poslední době se můžeme setkat i s těmito samostatnými personálními činnostmi (služby, funkce):

Průzkum trhu práce, který se zabývá hledáním potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.

Zdravotní péče o zaměstnance vychází ze zdravotního programu organizace a zahrnuje nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, ale i léčbu či rehabilitaci.

Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci apod.

Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců, kde se jedná zejména o přísné dodržování ustanovení zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Stále více pak jde o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování zaměstnanců na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti apod. V malých organizacích jsou personální činnosti

užší a některé z výše uvedených činností se provádějí jen v případě potřeby. Ve velkých organizacích bývá škála personálních činností široká. Velké organizace dokonce zaměstnávají personalisty specializované na určitý úsek personální práce.

3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání a výběr zaměstnanců do organizace je jedna z hlavních činností personálního oddělení. Můžeme se setkat s celou řadou situací, kdy je nutné přijmout do organizace nového zaměstnance, ať již se jedná o vytvoření nové pozice, kterou je třeba obsadit novým pracovníkem či přesun zaměstnance mezi jednotlivými již existujícími pracovními místy uvnitř organizace či povyšování a převádění zaměstnanců na jinou práci atd.

3.1 Pojetí získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“²⁰ Jedná se o klíčové formování pracovní síly organizace, jejímž cílem by mělo být získat takové množství a kvalitu pracovníků, která by uspokojila potřeby zaměstnanců v organizaci. Získávání (vyhledávání) a navazující výběr nových pracovníků je jeden z prioritních úkolů personálních útvarů. Plánování a zajišťování nových zaměstnanců podniku je nutné i v případech jako je například rozšíření stávající organizace, změny struktury organizace, doplnění stavu zaměstnanců za ty, kteří odešli, jsou nemocní nebo odchází na mateřskou dovolenou. V případě, že organizace potřebuje doplnit stav pracovních sil, mohou personalisté využívat i krátkodobých brigádníků, zaměstnanců dodavatelských firem atd. Proces získávání zaměstnanců se rozbíhá v okamžiku uvolnění pracovního místa organizace. Pracovní místo může být uvolněno z důvodu, které jsem již zmínila výše a také odchodem zaměstnance do důchodu, podáním výpovědi (jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele) či vznikem nového pracovního místa v organizaci.

Co se týká zdrojů získávání zaměstnanců, rozlišujeme získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů.

Vnitřními zdroji se rozumí získávání zaměstnanců z řad vlastních zaměstnanců, může se jednat například o uspořené pracovní síly (v důsledku lepší organizace práce, technického rozvoje aj.), pracovní síly uvolněné v souvislosti s ukončením části výroby či jinými organizačními změnami, zaměstnance, kteří postupují na vyšší pozice (dospěli

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2006, s. 117. ISBN 80-7261-033-3.

a dozráli k výkonu náročnější pozice), zaměstnance, kteří usilují o přechod na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo. Výhodou obsazení dané pozice vnitřními zdroji může být zejména:

- Organizace již zná daného zaměstnance, zná jeho silné a slabé stránky.
- Daný zaměstnanec zná lépe organizaci.
- Lepší návratnost investice, lepší využití zkušenosti zaměstnance.
- Zvýšení motivace daného zaměstnance.

Za nevýhodu obsazení volné pozice vnitřními zdroji se obecně považuje absence nových myšlenek a nápadů z venku. Může také dojít k negativnímu ovlivnění morálky a vztahů na pracovišti (soutěžení o povýšení).

Vnějšími zdroji se rozumí zaměstnanci získaní mimo organizaci. Tyto zdroje mohou být tvořeny volnými pracovními silami na trhu práce, čerstvými absolventy škol, zaměstnanci jiných podniků, kteří usilují o změnu zaměstnavatele. Výhodou obsazení dané pozice vnějšími zdroji může být zejména:

- Do organizace mohou být přineseny nové nápady, pohledy, zkušenosti.
- Zpravidla se jedná o levnější získávání kvalifikovaných zaměstnanců, než kdyby si je daná organizace tzv. vychovala.

Nevýhodou může být delší adaptace zaměstnance na pozici. Mohou rovněž vznikat nepříjemnosti s dosavadními zaměstnanci organizace, kteří se cítili dostatečně kvalifikovanými pro danou pozici.

Mezi běžné formy přijímání nových zaměstnanců patří získávání:

- prostřednictvím úřadů práce,
- s využitím osobních známostí a kontaktů,
- pomocí inzerátů, reklamy uveřejněné v tisku, na internetu či v jiných médiích,
- s využitím spolupráce různých škol,
- s pomocí partnerské organizace,
- s využitím doporučení z dané organizace (doporučení zaměstnancem),
- přímým oslovením specialistů, o které má organizace zájem,
- uchazečů, kteří se hlásí sami,
- prostřednictvím personálních agentur.

Účelem získávání nových zaměstnanců je snaha o to, aby byly zajištěny všechny pracovní funkce nezbytné pro fungování organizace.

3.2 Vlastní výběr zaměstnanců

Zatímco úkolem získávání zaměstnanců je vyhledávání vhodných uchazečů, úkolem výběru zaměstnanců je posouzení předpokladů těchto uchazečů o dané místo vzhledem k nárokům na tuto pozici a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější na výkon dané práce. Důležité je také rozpoznání, který zaměstnanec *„přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu), útvaru a organizace a přispěje k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“*²¹ Při samotném výběru zaměstnanců na dané pracovní místo, by si měla organizace v první řadě uvědomit, jakého zaměstnance vlastně potřebuje. Bez ohledu na to, zda pracovní pozice, kterou organizace hodlá obsadit, již existuje nebo je nová, je před zahájením přijímacího procesu třeba přesně stanovit, jaké požadavky budou na kandidáty kladeny. Čím jasnější představu o tom koho organizace hledá, si vytvoří, tím snazším a úspěšnějším se výběrový proces stane. Jedná se sice o finančně i časově nákladný proces, nicméně je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků. Důležité je uvědomit si charakter obsazovaného místa, pracovní náplň, kterou bude potenciální zaměstnanec vykonávat na daném pracovním místě, znalosti, schopnosti a lidské vlastnosti, které by měl zaměstnanec mít, aby se stal tím nejvhodnějším kandidátem. Na samotném výběru zaměstnanců by se měli podílet personální odborníci a vedoucí pracovníci, pod jejichž vedením bude nově příchozí pracovat. Výběrový proces začíná v okamžiku, kdy uchazeči o dané místo podají žádost o přijetí do zaměstnání a končí tehdy, když je rozhodnuto o jejich přijetí či nepřijetí. Metody výběru zaměstnanců mohou být v organizacích různé. Ve stručnosti uvádím jen ty metody, které jsou používány nejčastěji.

Mezi nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců patří:

- Výběrový pohovor
- Zkoumání životopisu
- Testy pracovní způsobilosti

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2006, s. 156. ISBN 80-7261-033-3.

- Assessment centre
- Dotazník
- Zkoumání referencí
- Lékařské vyšetření
- Přijetí zaměstnance na zkušební dobu

3.3 Sociální percepce v kontextu výběrového pohovoru

Jedna z nejběžnějších metod výběru zaměstnanců je pohovor. Můžeme ho charakterizovat jako výměnu informací, dojmů a schopností, která se děje v komunikaci mezi uchazečem o danou pozici a osobou vedoucí výběrový pohovor. Jedná se tedy o oboustrannou výměnu informací, při které si organizace vybírá uchazeče a zároveň si uchazeč vybírá organizaci, ve které by chtěl pracovat. Během výběrového pohovoru dochází k odhalování kvalit, slabých a silných stránek a dalších vlastností uchazeče. Cílem takového pohovoru je porovnat kandidáty a ověřit si jejich kvality a dále zjistit, zda si organizace a uchazeč navzájem vyhovují a zda jsou schopni případné budoucí spolupráce. Nadnárodní společnosti mohou dokonce podrobit uchazeče celodenní účasti v assessment centru. Mnozí uchazeči o zaměstnání mají příliš velký respekt k několikafázovým pohovorům a raději se do nich ani nehlásí. Strach ale není na místě. Jestliže uchazeč ví, co ho čeká, má šanci se připravit a nakonec pozici i získat. Důležité je i to, aby měl představu, co od pohovoru očekává a především by si měl být jist, že má skutečně o nabízenou pozici v dané organizaci zájem. Každá organizace by chtěla zaměstnat toho nejlepšího uchazeče, a proto musí všichni potenciální zaměstnanci projít několika zkouškami. Pohovor může být veden personalistou nebo samotným vedoucím pracovníkem, pod jehož vedením bude potenciální zaměstnanec pracovat, nebo může být veden jak personalistou, tak vedoucím pracovníkem, což bývá nejběžnější model. Pečlivá příprava personalistů a vedoucích pracovníků na výběrový pohovor je nezbytná. Měla by zahrnovat zejména:

- seznam požadavků na zaměstnance tzn. jaké dovednosti a znalosti by měl mít,
- analyzování životopisu, popř. žádosti o práci,
- znalosti týkající se volné pracovní pozice, podrobný popis práce,
- program výběrového pohovoru,
- formulování struktury pohovoru aj.

Pokud je osoba vedoucí výběrový pohovor dobře připravena, kombinuje vhodné otázky a naslouchá-li pozorně, může zhodnotit uchazeče již na základě osobního dojmu. První dojem a působení uchazeče na osoby vedoucí pohovor je velmi subjektivní záležitostí. Sympatie nebo antipatie, které si mezi sebou zúčastněné osoby vytváří, jsou velmi individuální. To co se líbí jednomu personalistovi nebo vedoucímu pracovníkovi, může jiné odrazovat nebo působit nesympaticky. Jak dlouho trvá udělat první dojem? Hodinu, den, týden nebo měsíc? Průkazná fakta svědčí o tom, že horní hranice je okolo čtyř minut. A to platí i při snaze získat pracovní místo. První dojmy jsou důležité v každodenním životě a výběrového pohovoru nejsou výjimkou. Uchazeč i osoba vedoucí pohovor by si neměli dělat iluze, že špatný dojem lze snadno napravit. Z pohledu sociální percepce a v kontextu výběrového pohovoru je první dojem důležitým faktorem stejně tak jako řeč těla. Důležitou roli hraje výraz obličeje, gesta či pohyby uchazeče i osob vedoucích pohovor, které mohou být svědectvím o jejich myšlenkách či emocích. Důležitý je již samotný oční kontakt, který je významným prostředkem komunikace. Pokud ho osoba užívá málo, působí neklidně či dokonce úskočně. Naopak užívá-li ho příliš, zdá se, že staví na odiv svoji moc a agresivitu. Dalším důležitým faktorem je řeč rukou, která je společně s mimikou důležitá k odhalování nevyslovených myšlenek a pocitů partnera při rozhovoru. Tato gesta jsou užitečná, máme-li je pod kontrolou. Potvrzují naše slova, dodávají jim zajímavosti a důrazu. Jsou-li tato gesta příliš okázalá, mohou obtěžovat a nezáměrně unikají informace, které kontrastují s našimi slovy (např. během výběrového pohovoru, uchazeč pohotově odpovídá na otázky a usilovně přesvědčuje osoby vedoucí pohovor o svých kvalitách, avšak celou dobu houpe nohama a hraje si s vlasy). Prostřednictvím signálů řeči těla tedy unikají informace, které jsou v uchazečův neprospěch.

Během výběrového pohovoru se můžeme dopouštět řady chyb ve vnímání. Těchto chyb se dopouští nejen samotní uchazeči ale i osoby vedoucí pohovor. Mezi nejčastější oblasti chyb uchazeče patří:

- nedostatečná připravenost na pracovní pohovor (málo informací o dané organizaci a dané pracovní pozici),
- přerušování osob vedoucích výběrový pohovor uprostřed řeči,
- pomlouvání, nevhodné vyjadřování o předchozím zaměstnavateli,
- nesoustředěné naslouchání,

- nezájem klást otázky, týkající se organizace,
- nepřírozené chování,
- nevhodný výběr oblečení, účesu, doplňků aj.

Mezi nejčastější oblasti chyb u osob vedoucích výběrový pohovor patří:

- podléhání haló efektu,
- podléhání předsudkům, které následně vítězí nad objektivním posuzováním uchazeče,
- chyba prvního dojmu a rychlých úsudků,
- ovlivnění stereotypy a principem projekce (vnímání uchazeče na základě vlastních nedostatků a předností),
- upřednostňování osob, které jsou v mnoha ohledech podobné osobě vedoucí pohovor,
- podléhání efektu zakotvení (převažuje vliv minulých zkušeností),
- ovlivňování osobními sympatiemi a antipatiemi,
- kladení nevhodných a zavádějících otázek,
- nedostatečná příprava a promyšlení rozhovoru.

Zde bych chtěla zdůraznit, že chyb, kterých se dopouští osoby vedoucí pohovor a které uvádím výše, se mohou dopouštět také uchazeči o pracovní pozici. A naopak chyb, kterých se dopouští uchazeči, se mohou dopouštět i osoby vedoucí výběrový pohovor.

3.4 Profesionalita personalistů při výběrovém pohovoru

Nejen personalisté, ale i osoby vedoucí výběrový pohovor by měli sledovat jen ty projevy uchazeče, které se přímo vztahují k výkonu práce a měli by se oprostít od chyb sociální percepce, nesouvisejících dotazů a případného neetického chování (otázky diskriminačního charakteru atd.). Obě strany jak osoby vedoucí výběrový pohovor, tak uchazeč by měly zachovávat maximální profesionalitu. K profesionalitě mimo jiné patří i důkladná příprava na daný pohovor. Při výběrovém pohovoru by měl personalista vybírat zaměstnance pouze na základě jejich schopností úspěšně vykonávat práci na obsahované pracovní pozici. Neměl by podléhat osobním sympatiím, antipatiím, příslušnosti uchazeče k náboženské či politické straně, pohlaví či věku. Bohužel v praxi se často můžeme setkat s porušováním těchto zásad, zejména při obsazování atraktivních pracovních míst, kde dochází zejména k diskriminaci uchazečů na základě

pohlaví či věku. „*Jednou ze základních zásad výběru pracovníků by mělo být důsledné dodržování platných zákonů. Zejména je třeba dodržovat všechny zákony potlačující jakoukoliv diskriminaci.*“²²

Personalista by se neměl nechat oklamat příjemným, pohotovým a sebejistým uchazečem, měl by se vyvarovat haló efektu, kdy na základě několika kladných vlastností daného uchazeče upřednostňuje a přehlíží jeho negativa. Měl by přistupovat ke všem uchazečům stejně, měl by je respektovat, být k nim vlídný a posuzovat je v porovnání s kritérii pohovoru. Vhodného uchazeče by měl vybrat s nejlepším vědomím a svědomím. Také by měl mít na paměti, že ty informace, které získá, jako první mohou ovlivnit jeho posuzování silněji než informace získané později v průběhu rozhovoru. Veškeré informace poskytnuté uchazečem by měly zůstat důvěrné a bez souhlasu uchazeče by neměly být sdělovány dalším osobám. Celý výběrový pohovor by měl být pro uchazeče přijatelný a neměl by se v žádném případě dotýkat jeho lidských práv a důstojnosti.

²² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2006, s. 173. ISBN 80-7261-033-3.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍLE PRŮZKUMU

4.1 Cíle průzkumu a jeho základní charakteristika

Praktická část mé bakalářské práce se zabývá podrobněji sociální percepcí ve vztahu k výběrovému pohovoru a ubírá se směrem ke zjišťování chyb ve vnímání druhých osob, ke kterým může docházet právě během výběrového pohovoru. Chyb ve vnímání se často dopouští jak osoby vedoucí výběrový pohovor, tak uchazeč o dané pracovní místo. Z poznatků uvedených v předchozích kapitolách vyplývá, že každý člověk vnímá druhého odlišným způsobem. Toto vnímání je založeno na činnosti smyslů a na srovnávání přijímaných údajů s minulou zkušeností, ta je však u každého člověka jiná, proto dochází k rozdílům ve vzájemném vnímání a posuzování. To, jakým způsobem vnímáme druhé osoby, se odvíjí od spousty různých faktorů. Člověk na nás může udělat dojem dobrý, nebo špatný. Jak již bylo zmíněno, vše záleží na našich vnitřních pocitech, které mohou být ovlivněny např. prostředím, ve kterém jsme vyrůstali, lidmi, kteří nás obklopují, popř. názory rodičů. Především bych ráda upozornila na chyby ve vnímání, kterých se dopouští uchazeči o pracovní místo v průběhu pohovoru. Zásadní otázky mého průzkumu se tedy týkají toho, jak vnímá uchazeč o pracovní pozici osobu vedoucí výběrový pohovor, jaké si o ní vytváří dojmy, jak se nechá či nenechá ovlivnit prvním dojmem? Cílem zkoumání je tedy ověřit, zda a případně jakých chyb ve vnímání druhých se nejčastěji uchazeči o pracovní místo dopouští v průběhu prvního kontaktu s cizí osobou (resp. osobou vedoucí výběrový pohovor).

4.2 Vzorek zkoumaných osob

Zkoumání bylo provedeno na vzorku osob z mého blízkého okolí. Tyto osoby se v rámci své dosavadní pracovní kariéry zúčastnili několika výběrových pohovorů, byli tedy pro mé průzkumné účely vhodným vzorkem. Jedná se o jedince ve věku od 25 do 52 let. Výsledný vzorek tvoří sedm osob, z čehož jsou čtyři ženy a tři muži.

4.3 Zvolená metoda

Pro potřeby mé bakalářské práce jsem se rozhodla v rámci praktické části použít kvalitativní metodu polořízeného rozhovoru a zkombinovat jí s autobiografickou metodou. Polořízený rozhovor jsem zvolila z důvodu osobního kontaktu s respondenty, jelikož se domnívám, že formou rozhovoru získáme mnohem přesnější informace než formou písemnou, při které může dojít k různým zkreslením či nepřesnostem. I přes časovou náročnost, vidím osobní kontakt jako velmi přínosný. Rozhovory probíhaly v prostředí, které zajišťovalo dostatečné soukromí a klid tak, aby mohly být zaznamenány na zvukové zařízení a poté přepsány. Před rozhovorem byli respondenti seznámeni se samotným účelem rozhovoru a poskytli mi ústní souhlas ke zpracování svých odpovědí. Otázky byly rozděleny do dvou bloků. První se týkal obecného vnímání druhých osob, vytváření dojmu a druhý blok se věnoval výběrovému pohovoru a osobám vedoucím tento pohovor. V průběhu rozhovorů jsem se zaměřila na 15 základních otázek, které jsou přiloženy v Příloze A této práce. Respondenti odpovídali na otázky dle mé předem stanovené struktury, kterou bylo ovšem možno přizpůsobit či pozměnit tak, jak to vyžadovala situace. Závěrem bylo respondentům poděkováno za jejich čas, který mi věnovali a zejména pak za jejich sdílnost během rozhovoru. Jejich odpovědi byli pro moji práci i pro mne samotnou velkým přínosem.

4.4 Stanovené předpoklady, pracovní hypotézy

Tato práce si klade za cíl poukázat na nejčastější chyby ve vnímání druhých, kterých se lidé dopouští při prvním setkání s cizí osobou. Dále si klade za cíl zkvalitnění výběrového pohovoru (myšleno z pohledu vnímání osob) a na základě provedeného zkoumání poskytnout doporučení, která by zlepšila vzájemné vnímání osob nejen v průběhu výběrového pohovoru, ale i v běžném každodenním životě.

Cílem mé práce je tedy poukázat na chyby sociální percepce. Konkrétně pak v kontextu výběrového pohovoru a potvrdit nebo vyvrátit hypotézu, že lidé jsou v průběhu prvního kontaktu s cizími osobami ovlivněni těmito chybami sociální percepce. Získané informace následně využít ke změně k lepšímu, efektivnějšímu utváření vztahů.

Hlavní otázky, na které jsem se během mého průzkumu pokusila najít odpovědi, jsou následující:

1. Dají se lidé při prvním setkání s cizí osobou ovlivnit prvním dojmem?
2. Čeho si lidé nejvíce všímají při prvním setkání s ostatními?
3. Jakých chyb se lidé nejčastěji dopouští v průběhu vnímání druhých osob?
4. Jaká kritéria musí osoba splňovat, aby vytvořila dobrý dojem?
5. Může první dojem z nějaké osoby ovlivnit následné chování k ní?

Stanovila jsem si následující hypotézy, které byly následně prozkoumány:

Hypotéza č. 1:

Lidé se při prvním setkání zpravidla dají ovlivnit prvním dojmem.

Hypotéza č. 2:

Lidé si nejvíce všímají vzhledu druhé osoby a jejího příjemného jednání.

Hypotéza č. 3:

Lidé v průběhu vnímání druhých osob nejčastěji poléhají předsudkům.

Hypotéza č. 4:

Za nejčastější kritérium vytvoření dobrého dojmu je považován celkový vzhled druhé osoby.

Hypotéza č. 5:

Lidé jsou zpravidla ovlivněni prvním dojmem a ten se posléze odráží i v jejich chování k druhé osobě.

Ve své poměrně krátké pracovní kariéře jsem se zúčastnila několika výběrových pohovorů a to jak v prostředí státní správy, tak v podnikatelském prostředí. Na základě zkušeností a osobních poznatků z těchto pohovorů předpokládám, že by se uchazeči o pracovní pozici mohli dopouštět podobných či stejných chyb ve vnímání osob vedoucích výběrový pohovor jako já. Předpokládám, že nejčastěji dochází k různým zkreslením vnímání, kdy základem tohoto zkreslení mohou být různé předsudky,

stereotypy, odsuzování lidí na základě prvního dojmu atd. Na základě minimálních informací, které máme o osobě vedoucí výběrový pohovor, jí často přisuzujeme neoprávněné úsudky či vlastnosti, které nemusí být založeny na skutečnosti. Daná osoba může mít úplně jiné vlastnosti než které přepokládáme, že má.

4.5 Prezentace vybraných částí rozhovorů s respondenty

Výsledky rozhovorů s respondenty jsou prezentovány formou stručných prezentací vybraných částí rozhovorů a zahrnují i základní údaje o respondentech.

Respondent 1

Pohlaví: žena

Věk: 25

Počet absolvovaných pohovorů: 6-8

Interpretace výsledků:

Respondentka 1 bývá při prvním setkání s cizí osobou ovlivněna prvním dojmem. Stejně tomu bylo i v případech výběrových pohovorů, během nichž si nejvíce všimla celkového vzhledu osoby vedoucí výběrový pohovor (upravenost, čistota) dále gest např. podání ruky, očního kontaktu. Důležitou roli ve vnímání druhých osob hrálo i kultivované vyjadřování přiměřené dané firemní kultuře. Osoba vedoucí výběrový pohovor byla vnímána nejčastěji jako milá, sympatická a vstřícná. Celkový dojem z výběrového pohovoru byl zpravidla pozitivní. O úspěchu či neúspěchu obecně dle Respondentky 1 rozhoduje upřímnost, nezkreslenost informací uváděných v předloženém životopise, zdravé, sebejisté, příjemné a proaktivní vystupování (neodpovídání pouze na kladené otázky, ale kladení otázek osobám vedoucím pohovor a získání tak co nejvíce informací o dané pozici a dané organizaci) a v neposlední řadě trocha humoru na odlehčení. Ponaučení z výběrových pohovorů Respondentky 1 jsou následující: příprava na daný pohovor by se neměla nikdy podceňovat. Je dobré se připravit na některé odpovědi a naučit se plynule odpovídat na dotazy. Silná stránka co do vlivu na osoby vedoucí výběrový pohovor byla pozitivní a příjemné vystupování, umět si obhájit dovednosti uvedené v životopise, znát předem základní informace, týkající se dané organizace u které probíhal výběrový pohovor. Důležité faktory, které ovlivnily celkový dojem z osob vedoucích výběrový pohovor, byly většinou příslušný

dress-code a způsob mluvy. Jaké rady by dala Respondentka 1 osobám vedoucím výběrový pohovor? Osoba vedoucí pohovor by dle ní měla být vždy vstřícná, schopná poskytnout všechny informace týkající se dané pozice, měla by umět dobře odhadnout člověka na základě osobní schůzky a měla by si ho patřičně ověřit.

Respondent 2

Pohlaví: muž

Věk: 26

Počet absolvovaných pohovorů: 2

Interpretace výsledků:

Respondent 2 bývá při prvním setkání s cizí osobou rovněž ovlivněn prvním dojmem. Stejně tomu bylo i v případech výběrových pohovorů, během nichž si nejvíce všímal celkové prezentace osob vedoucích výběrový pohovor. Důraz kladl zejména na vhodné zvolené oblečení a čistotu, styl mluvy a dále pak na rozumnou aktivitu ve smyslu stručné prezentace firmy a představení jejích cílů. Osoby vedoucí pohovor vnímal v obou případech jako příjemné a pohodové. Celkový dojem z výběrových pohovorů byl, srovnáme-li ho se školním známkováním ohodnocen stupněm dva a to z důvodu uchazečovi nervozity a nejistoty ve své schopnosti a dovednosti. Jelikož byl Respondent 2 dané organizaci doporučen svým známým, očekávání osob vedoucích výběrový pohovor bylo dost vysoké, a proto nechtěl zklamat. O úspěchu či neúspěchu obecně dle Respondenta 2 rozhoduje sebejisté chování, minimalizace nervozity, nepodcenění přípravy tzn. seznámení se s organizací, čím se zabývá, jaké poskytuje služby, kolik má zhruba zaměstnanců, jaký je firemní jazyk atd. Důležité dle něj je i informování se na průběh a požadavky výběrového pohovoru. Znalosti staví Respondent 2 až na poslední místa, mnohem důležitější je dle něj příjemné vystupování, schopnost týmové spolupráce a celkový dojem, jaký udělá na osoby vedoucí pohovor. Ponaučení z výběrových pohovorů Respondenta 2 jsou následující: zůstat sám sebou, takovým jakým doopravdy uchazeč je, nepřetvařovat se, dát patřičně najevo, že máte o danou pracovní pozici zájem, nedělat ukvapené závěry a neposuzovat druhé na základě prvního dojmu, který může být mnohdy značně zkreslený. Silná stránka co do vlivu na osoby vedoucí výběrový pohovor byla upřímnost. Důležité faktory, které ovlivnily celkový dojem z osob vedoucích pohovor, byly zvolený druh oblečení, způsob

mluvy, gestikulace a další nonverbální projevy. Jaké rady by dal Respondent 2 osobám vedoucím výběrový pohovor? Osoby vedoucí výběrový pohovor by se dle něj měly chovat profesionálně, měly by umět vést výběrový pohovor, být na něj řádně připraveny. Měly by se dále zdokonalovat ve smyslu různých školení: „Jak úspěšně vést výběrový pohovor?“ Dále by osoby vedoucí pohovor měly být přátelské, neměly by stresovat uchazeče tím, že dávají najevo svoji nadřazenost, protože u stresovaných osob se těžko projeví jejich přirozené vystupování a těžko se tedy odhalí jejich opravdová osobnost.

Respondent 3

Pohlaví: žena

Věk: 28

Počet absolvovaných pohovorů: cca 20

Interpretace výsledků:

Respondentka 3 nebývá při prvním setkání s cizí osobou ovlivněna prvním dojmem. Již několikrát se jí potvrdilo, že první dojem bývá klamný. Tvrdí, že lidé často soudí člověka na základě prvního dojmu a nedají mu další příležitost projevit se a ukázat, jaký doopravdy je. Osoba vedoucí výběrový pohovor byla Respondentkou 3 vnímána většinou sympaticky a působila velmi profesionálně. Celkový dojem z výběrového pohovoru byl zpravidla pozitivní (v závislosti na připravenosti Respondentky 3 a na zájmu a komunikaci s osobou vedoucí pohovor). O úspěchu či neúspěchu obecně dle Respondentky 3 rozhoduje vzájemná sympatie a dojem, který uchazeč vyvolá u osoby, která vede výběrový pohovor. Důležitá je i připravenost uchazeče na pohovor, znalost konkrétní organizace či samotné pracovní pozice, způsob vyjadřování, chování a v neposlední řadě celkový vzhled. Ponaučení z výběrových pohovorů Respondentky 3 jsou následující: být dobře připraven na pohovor, získat si potřebné informace o dané organizaci a připravit se na otázky typu: „Proč chcete pracovat právě v naší organizaci“?, „Co nám konkrétně vy můžete nabídnout?“ Silná stránka co do vlivu na osoby vedoucí pohovor byla připravenost. Důležité faktory, které ovlivnily celkový dojem z osob vedoucích výběrový pohovor, byly tón hlasu, projevený zájem a sympatické vystupování, které hraje velkou roli při vzájemné komunikaci. Jaké rady by dala Respondentka 3 osobám vedoucím výběrový pohovor? Osoba vedoucí

výběrový pohovor by si měla zachovat profesionální přístup, konkrétními otázkami by měla zjišťovat, zda je uchazeč vhodný kandidát na pracovní pozici a měla by umět řádně představit nabízenou pozici.

Respondent 4

Pohlaví: žena

Věk: 31

Počet absolvovaných pohovorů: cca 10

Interpretace výsledků:

Respondentka 4 bývá při prvním setkání s cizí osobou ovlivněna prvním dojmem, zdůraznila, že nejde nepodlehnout prvnímu dojmu. Stejně tomu bylo i v případech výběrových pohovorů, během nichž si nejvíce všímala stisku ruky, úsměvu, konkrétně pak, zda nejsou koutky úst dolů (v tom spatřuje určitou faleš), dále si všímala upravenosti a celkového vzhledu osoby vedoucí pohovor. Dle názoru Respondentky 4 se během výběrových pohovorů snaží každá osoba vedoucí tento pohovor tvářit příjemně, ale podle kladených otázek či různých dovětek a zpětných reakcí na odpovědi se často z na první dojem milé osoby staly posléze osoby velice nepříjemné (falešné, zastírající, nadřazené). Celkový dojem z výběrových pohovorů byl různý. Některé pohovory byly zbytečně rozdělené na dvě kola, což je pro uchazeče spíše ztráta času, ale na druhou stranu jsou pozice, kde dvě kola pohovorů mají smysl. V případě, že se jedná o výběrový pohovor na pozici např. asistentka, domnívá se Respondentka 4, že dvoukolové výběrové řízení je opravdu zbytečné. Naproti tomu jiné pohovory byly tak krátké, že působily na Respondentku 4 nedostačujícím dojmem. Domnívá se, že během tak relativně krátké doby si personalista nemůže udělat objektivní obrázek o daných uchazečích. V takovém případě se jednalo spíše o shrnutí uchazečova životopisu, jelikož neproběhla žádná zkouška nebo test. O úspěchu či neúspěchu obecně dle Respondentky 4 rozhoduje upravenost, připravenost na otázky, připravená sebe prezentace, schopnost rychle zareagovat. Uchazeč o danou pozici by měl zároveň vědět, co chce, aby dokázal klást otázky osobám vedoucím výběrový pohovor týkající se bližšího popisu nabízené pozice. Ponaučení z výběrových pohovorů Respondentky 4 jsou následující: nepřetvařovat se, zůstat sám sebou a nebát se ptát. Silná stránka co do vlivu na osoby vedoucí pohovor byla kvalitní, připravená sebe prezentace, upravený

vzhled, vhodně zvolené oblečení a líčení. Důležité faktory, které ovlivnily celkový dojem z osob vedoucích výběrový pohovor, se týkaly především neverbálních projevů, dále pak to, jakým způsobem reagovala osoba vedoucí pohovor na otázky položené uchazečem, zda byla ochotná je srozumitelně a jasně zodpovědět. Vytvořený dojem z osob vedoucích výběrový pohovor neměl žádný vliv na výkony Respondentky v průběhu výběrového pohovoru. Respondentka 4 se nenechá vyvést z míry tím, že osoba vedoucí pohovor je nepříjemná, spíše to v ní vyvolává pocit, zda o nabízenou pozici má skutečně zájem. Dle ní by si neměla osoba vedoucí pohovor hrát na to, že chce uchazeče zbytečně „strašit“ a tím pozorovat, zda jej neodradí. Toto nevidí Respondentka 4 jako vhodnou ani jako taktickou metodu. Dále by osoba vedoucí pohovor měla tzv. vyložit karty na stůl hned, neměla by dělat nemilá překvapení až v den nástupu např. že prémie se vyplácí hotově, aniž by byly zaznamenány na výplatní pásce apod.

Respondent 5

Pohlaví: žena

Věk: 52

Počet absolvovaných pohovorů: 3

Interpretace výsledků:

Respondentka 5 bývá při prvním setkání s cizí osobou ovlivněna prvním dojmem. Stejně tomu bylo i v případech tří výběrových pohovorů, během nichž si nejvíce všimla neverbálních projevů, zejména pak očního kontaktu, který považuje za mocný prostředek komunikace. Pokud ho osoba vedoucí výběrový pohovor používala málo, působila dle Respondentky 5 neklidně, nervózně dokonce úskočně. Další důležité faktory jsou dle ní verbální projev, jak dotyčný hovoří, jaká volí slova, zda neskáče do řeči atd. Důležitý pro Respondentku 5 je i celkový vzhled, upravenost, čistota. Osoba vedoucí výběrový pohovor působila vždy milým a příjemným dojmem, což se ne vždy potvrdilo po bližším poznání dané osoby. Respondentka 5 se často setkala s přetvářkou, která jí potvrdila, že první dojem může být často mylný. Celkový dojem z výběrových pohovorů byl pozitivní. O úspěchu či neúspěchu obecně dle ní rozhoduje inteligence, slušné a příjemné vystupování, dostatečná míra sebevědomí. Ponaučení z výběrových pohovorů jsou následující: pokud je během výběrového pohovoru něco nejasné, nebát

se zeptat, nepřikládat velký význam prvnímu dojmu, jelikož často se lidé přetvařují a dělají ze sebe to, co nejsou. Pro to, aby uchazeč o pracovní pozici vyvolal dobrý dojem během výběrového pohovoru, by neměl podcenit přípravu. Důležité je i to, aby se dopředu seznámil s organizací, u níž se uchází o pracovní místo. Silná stránka co do vlivu na osoby vedoucí výběrový pohovor je dle Respondentky 5 tzv. přirozené kouzlo osobnosti a dobré komunikační schopnosti. Důležité faktory, které ovlivnily celkový dojem z osob vedoucích výběrový pohovor, se týkaly především celkového vzhledu. Neméně důležité bylo i příjemné vystupování a gestikulace. Jaké rady by dala Respondentka 5 osobám vedoucím výběrový pohovor? Osoba vedoucí výběrový pohovor by dle ní měla rozhodně mít profesionální vystupování, slušné chování, měla by vědět, co se sluší a patří např. jak podat ruku, pozdravit, udržovat oční kontakt. Neměla by se chovat povýšeně, arogantně, neměla by dávat najevo svoji nadřazenost.

Respondent 6

Pohlaví: muž

Věk: 28

Počet absolvovaných pohovorů: 2

Interpretace výsledků:

Respondent 6 bývá při prvním setkání s cizí osobou ovlivněn prvním dojmem, přikládá mu určitou váhu, ovšem je pro něj důležitý i tzv. druhý dojem. Již několikrát se mu stalo, že první dojem z dané osoby nebyl ten správný. Během dvou výběrových pohovorů si nejvíce všiml celkové image osoby vedoucí pohovor. Důležitý byl pro něj oční kontakt a způsob vyjadřování (zda byly otázky kladeny hlasitě a zřetelně a zda se osoba vedoucí pohovor vyjadřovala spisovně). Celkový dojem z výběrového pohovoru byl v obou případech velmi pozitivní. O úspěchu či neúspěchu obecně dle Respondenta 6 rozhoduje příjemné vystupování, zdravé sebevědomí, míra přizpůsobivosti a pružnosti, inteligence a bohaté pracovní zkušenosti. Ponaučení z výběrových pohovorů Respondenta 6 je zejména více se zaměřit na to, co daná osoba říká než na to jak vypadá a jaké z ní vyzářuje charisma, zůstat svůj a neříkat vše co člověk umí (může to znít jako vychloubání se a nepůsobí to dobře). Silná stránka co do vlivu na osoby vedoucí výběrový pohovor byla milé vystupování, nalezení stejných okruhů zájmů, upravený vzhled. Důležité faktory, které ovlivnily celkový dojem z osob

vedoucích výběrový pohovor, se týkaly především nalezení stejných okruhů zájmů a profesionálního vystupování. Do jisté míry bral Respondent 6 osobu vedoucí výběrový pohovor jako svůj vzor (chtěl by do budoucna dosáhnout stejných cílů v oboru, jako osoba vedoucí výběrový pohovor, pohovor vedl samotný majitel dané firmy). Vytvořený dojem z osob vedoucích pohovor měl vliv na výkony Respondenta 6 v tom smyslu, že chtěl být nejlepší kandidát na danou pozici.

Respondent 7

Pohlaví: muž

Věk: 30

Počet absolvovaných pohovorů: 6

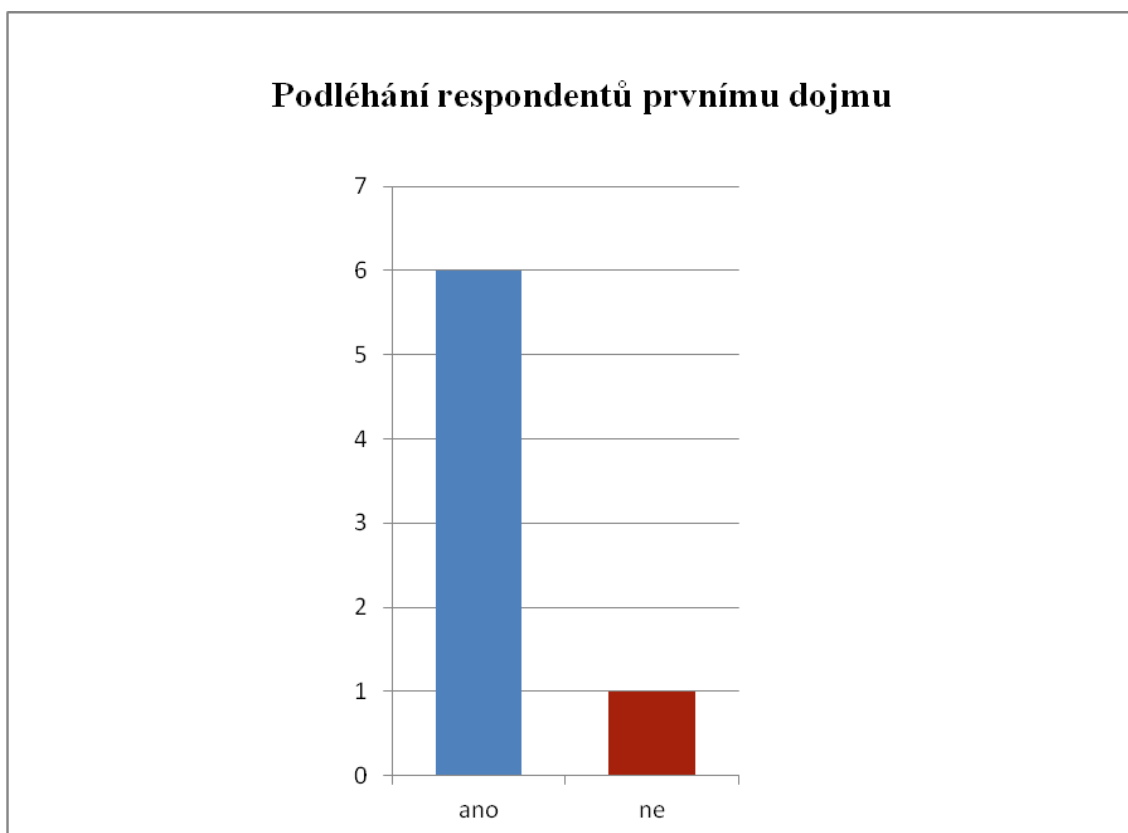
Interpretace výsledků:

Respondent 7 bývá při prvním setkání s cizí osobou ovlivněn prvním dojmem, domnívá se, že má tzv. „čuch na lidi“, jelikož během své dosavadní praxe, měl možnost potkat se a pracovat s celou řadou lidí. Většinou se mu vždy první dojem potvrdil. Během výběrových pohovorů si nejvíce všímal neverbálních signálů (mimika, gesta), sledoval, jak se osoba vedoucí výběrový pohovor tváří během rozhovoru, jaké má vystupování a důležitá pro něj byla i komunikace. Dále si všímal, zda zvolené oblečení ladí s celkovým vzhledem osoby vedoucí pohovor, zda je upravený, čistý. Celkový dojem z výběrového pohovoru byl ve všech případech pozitivní. O úspěchu či neúspěchu obecně dle Respondenta 7 rozhoduje umění komunikovat, zdravé sebevědomí, umění prodat své znalosti. Ponaučení z výběrových pohovorů dle něj je nebát se projevit a zeptat se na vše nejasné, být dobře připraven, seznámit se dopředu s danou organizací, vnímat více to, co osoba vedoucí výběrový pohovor říká, než to, jak vypadá. Silná stránka co do vlivu na osoby vedoucí výběrový pohovor byla milé vystupování, komunikativnost a upřímnost. Důležité faktory, které ovlivnily celkový dojem z osob vedoucích pohovor, se týkaly především toho, že osoba vedoucí výběrový pohovor nepůsobila nadřazeně, povýšeně, dokázala pohovor i odlehčit. Vytvořený dojem z osob vedoucích pohovor neměl zásadní vliv na výkony Respondenta 7 během výběrových pohovorů.

4.6 Analýza získaných údajů

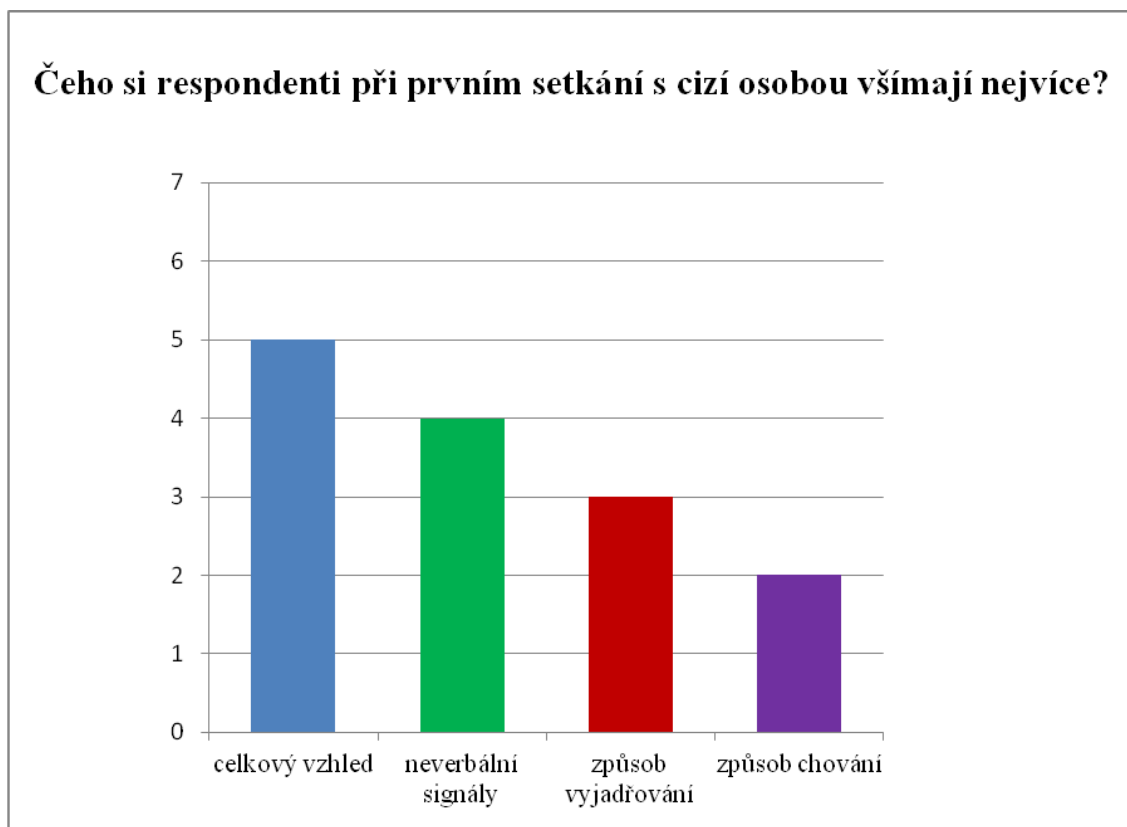
V předchozí podkapitole jsem se zabývala prezentací vybraných částí rozhovorů s respondenty. Stěžejní otázka, na kterou jsem se snažila prostřednictvím položených rozhovorů najít odpověď je následovná: Podléhají uchazeči o pracovní pozici v průběhu výběrového pohovoru chybám sociální percepce? Na základě těchto rozhovorů s respondenty bych ráda podala stručný přehled získaných údajů.

Graf 1: Podléhání respondentů prvnímu dojmu



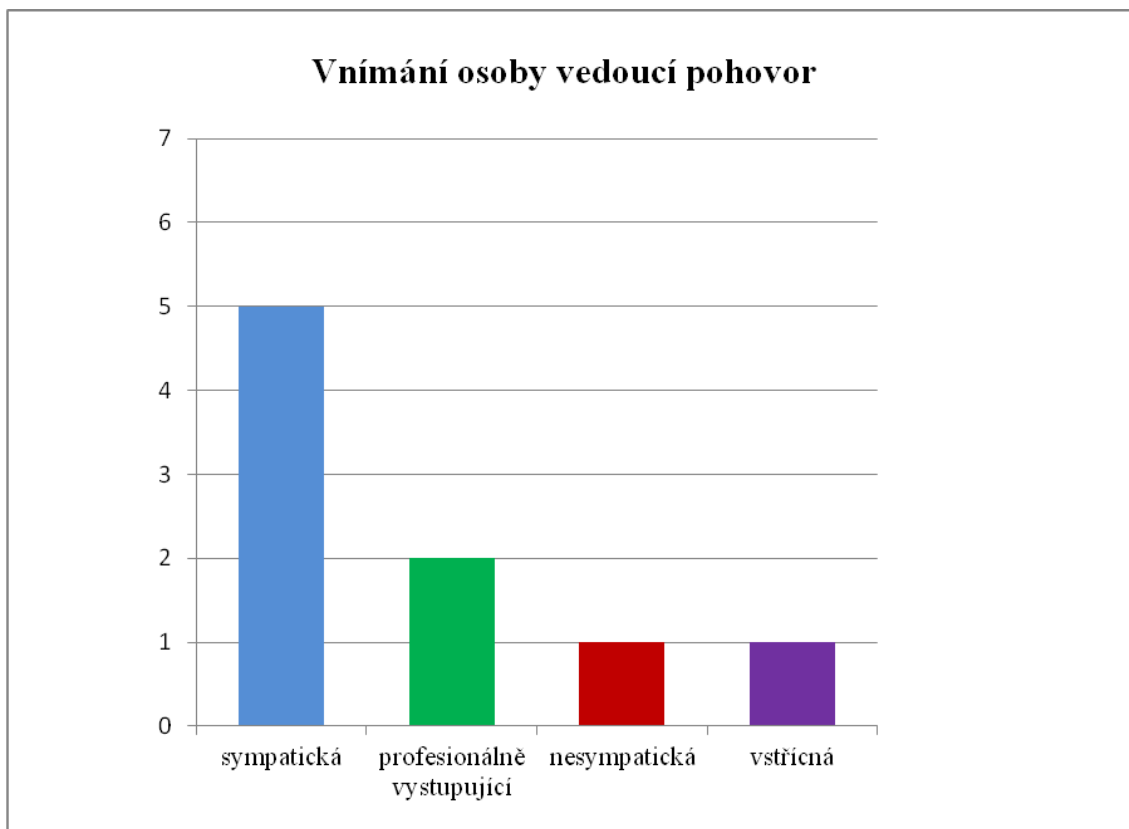
Graf 1 udává počet respondentů, kteří se při prvním setkání s osobou vedoucí výběrový pohovor nechali ovlivnit prvním dojmem. Z tohoto grafu je patrné, že převážná většina respondentů, konkrétně šest ze sedmi, podléhá efektu prvního dojmu. Pouze jeden respondent odpověděl, že během setkání s cizí osobou nedá na první dojem, není pro něj důležitý a již několikrát se potvrdilo, že byl klamný. Hodnotí danou osobu až na základě bližšího, konkrétnějšího poznání jejích charakterových vlastností.

Graf 2: Čeho si respondenti při prvním setkání s cizí osobou všímají nejvíce?



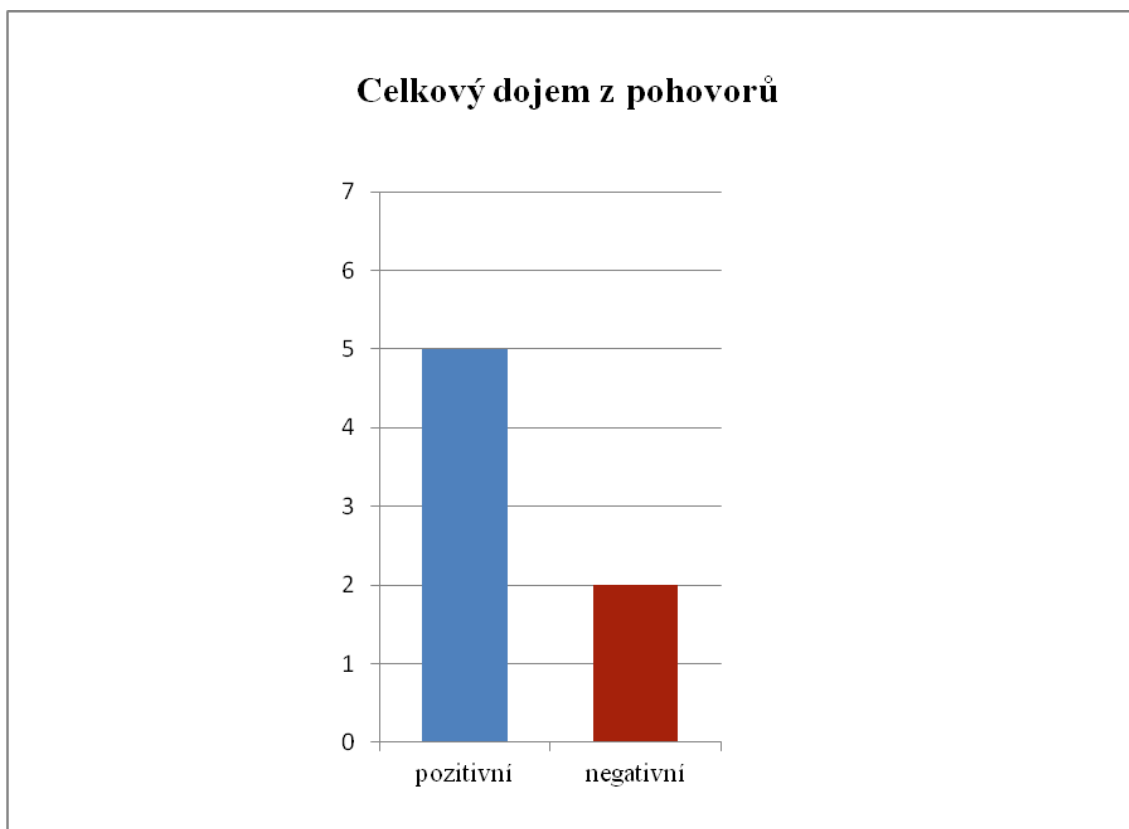
Dle grafu 2 si lidé při prvním setkání s cizí osobou nejčastěji všímají celkového vzhledu osoby (upravenost, čistota, zvolené oblečení), následují neverbální signály, jako jsou mimika, gesta (oční kontakt, podání a stisk ruky, úsměv), poté si všímají verbálních signálů (pozdrav, způsob vyjadřování, způsob mluvy) a nakonec se zaměřují na způsob chování.

Graf 3: Vnímání osoby vedoucí pohovor



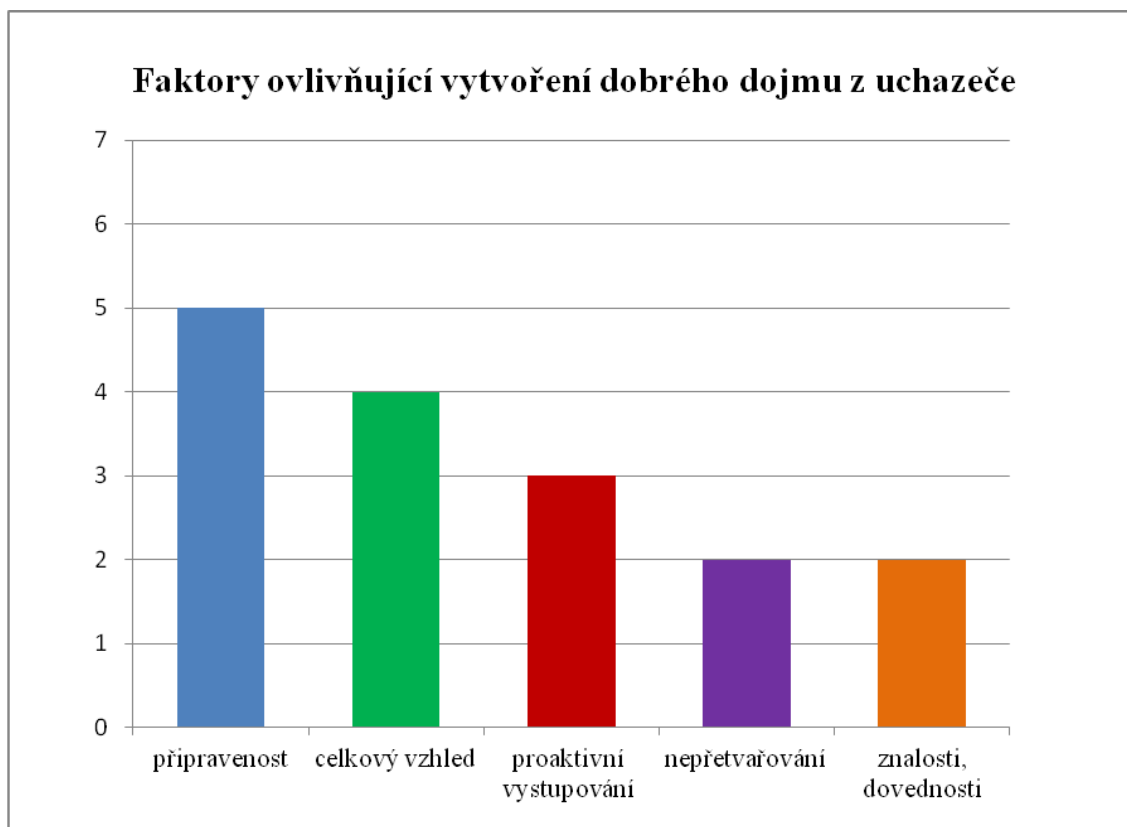
Graf 3 ukazuje, že téměř všichni respondenti, konkrétně pak šest, vnímalo osobu vedoucí výběrový pohovor jako sympatickou. Ovšem v jednom případě se ukázalo, že se pouze tvářila příjemně a sympaticky, ale podle kladených otázek a různých dovětek a zpětných reakcí se ukázalo, že na první pohled z milé osoby se stala osoba velice nepříjemná, falešná a nadřazená, čímž se posléze stala i nesympatická. Ve dvou případech vnímali respondenti osobu vedoucí výběrový pohovor také jako profesionálně vystupující a v jednom případě jako vstřícnou.

Graf 4: Celkový dojem z pohovorů



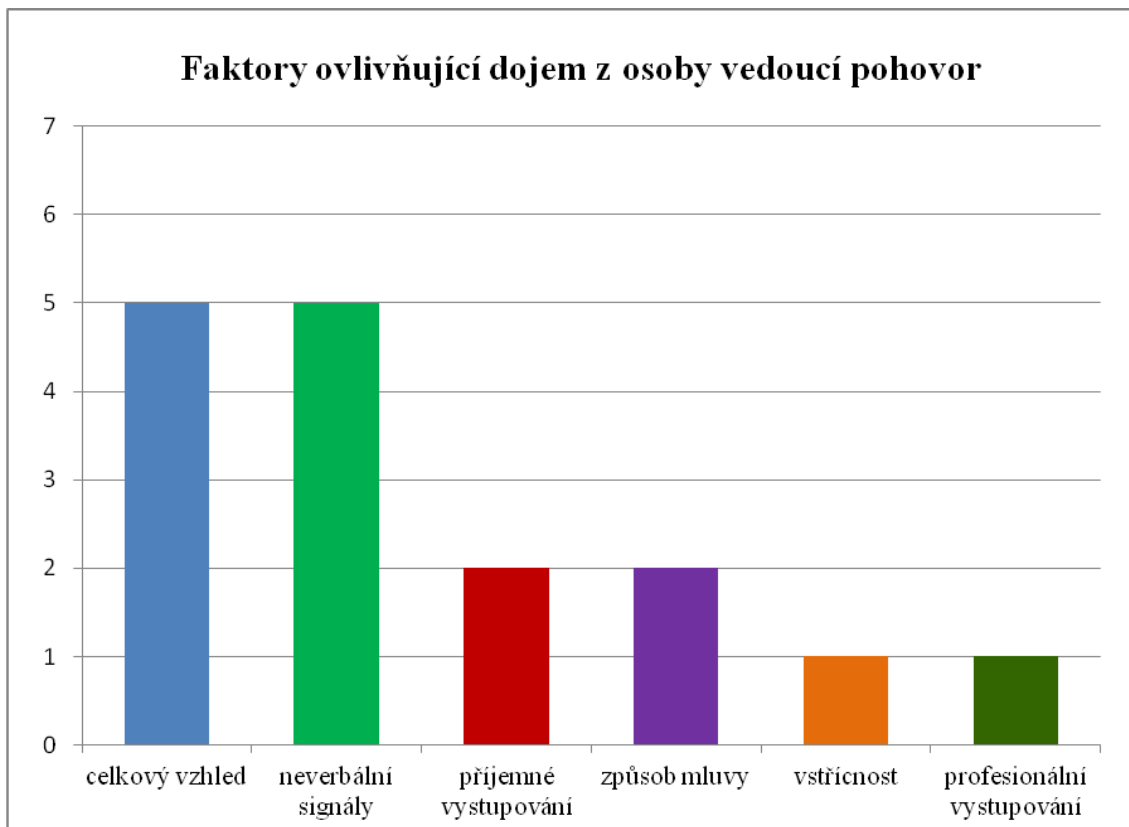
Graf 4 ukazuje, že celkový dojem z výběrového pohovoru byl u pěti ze sedmi respondentů pozitivní. U dvou respondentů byl zmíněn pozitivní dojem v závislosti na jejich připravenosti na daný pohovor. Ve dvou případech se jednalo o negativní dojem z výběrového pohovoru, přičemž tento negativní dojem jednoho z respondentů byl vytvořen nervozitou samotného uchazeče o danou pozici. Negativně tedy nebyla vnímána osoba vedoucí výběrový pohovor, průběh výběrového pohovoru, prostředí pohovoru či jiné faktory, ale samotné vystupování uchazeče. U druhého z respondentů s negativním dojmem určovalo tuto negativitu to, zda byl výběrový pohovor jedno či dvoukolový. Během pohovorů, které byly rozděleny na dvě kola a kterých se daný respondent zúčastnil, se ukázalo, že ve většině případů byla dvě kola pohovorů zbytečná. Naproti tomu v jednom případě u jednokolového pohovoru měl respondent pocit, že by bylo vhodné, kdyby byl tento pohovor rozdělen na dvě kola tak, aby si osoba vedoucí výběrový pohovor mohla udělat objektivnější obrázek o uchazečích.

Graf 5: Faktory ovlivňující vytvoření dobrého dojmu z uchazeče



Graf 5 znázorňuje rozhodující faktory, které dle respondentů během výběrového pohovoru vyvolávají dobrý dojem u osob vedoucích pohovor. Na prvním místě je připravenost uchazeče. Toto si myslí pět ze sedmi respondentů, přičemž připraveností se rozumí znalosti o konkrétní organizaci či pracovní pozici. Následuje celkový vzhled, který dle čtyř respondentů tvoří významnou část při vytvoření dobrého dojmu. Tři z respondentů považují za důležité proaktivní, zdravě sebejisté a příjemné vystupování a dva respondenti kladou důraz na nepřetvařování, nezkreslování informací nejen v životopise, ale i v průběhu výběrového pohovoru. Pouze dva respondenti považují za důležitý faktor vyvolání dobrého dojmu z uchazeče získané znalosti a dovednosti.

Graf 6: Faktory ovlivňující dojem z osoby vedoucí pohovor



Poslední Graf 6 zobrazuje faktory, které ovlivnily uchazeče při vytvoření si dojmu o osobách vedoucích výběrový pohovor. Shodně jako u Grafu 2 si uchazeči nejvíce všimli celkového vzhledu osob vedoucích pohovor, celkem pět osob. Stejnou váhu přikládalo pět respondentů neverbálním signálům (gestikulace, oční kontakt). Dále dva respondenti byli ovlivněni příjemným vystupováním a způsobem mluvy, jeden vstřícností a další profesionálním vystupováním.

4.7 Shrnutí hlavních výsledků

Cílem zkoumání bylo zjistit, jak uchazeči o dané pracovní místo vnímají osobu vedoucí výběrový pohovor, jaké si o ní vytváří dojmy a k jakým chybám v průběhu této percepce nejčastěji dochází. Průzkumu se zúčastnilo celkem sedm osob. Mezi respondenty byly čtyři ženy a tři muži. Níže uvádím shrnutí hlavních výsledků a základní otázky, na které jsem se během průzkumu pokusila najít odpovědi.

1. Dají se lidé při prvním setkání s cizí osobou ovlivnit prvním dojmem?

Celkem šest respondentů ze sedmi odpovědělo, že se nechá při prvním setkání s cizí osobou ovlivnit prvním dojmem, je pro ně důležitý a hraje významnou roli pro další rozvíjení komunikace. Hypotéza č. 1 byla splněna v tom smyslu, že lidé se při prvním setkání s cizí osobou dají ovlivnit prvním dojmem.

2. Čeho si lidé nejvíce všímají při prvním setkání s ostatními?

Respondenti si při prvním setkání s ostatními nejvíce všímají upraveného a čistého vzhledu, neverbálních signálů, zejména pak očního kontaktu, gestikulace a pevného stisku ruky. Důležitou roli dále hraje i způsob vyjadřování jako je srozumitelná a jasná řeč a to, zda osoba působí sympaticky či nesympaticky. Hypotéza č. 2 byla splněna v tom smyslu, že lidé si při prvním setkání nejvíce všímají vzhledu druhé osoby a toho, zda má příjemné jednání.

3. Jakých chyb se lidé nejčastěji dopouští v průběhu vnímání druhých osob?

Nejčastěji respondenti podléhali v průběhu vnímání druhých osob chybě prvního dojmu a haló efektu. Prvotní informace, kterou získali o osobě vedoucí výběrový pohovor (celkový vzhled, upravenost), následně ovlivnila celkový dojem z dané osoby a ovlivnila i jejich následnou komunikaci. Hypotéza č. 3 nebyla splněna v tom smyslu, že lidé v průběhu vnímání druhých osob nejčastěji podléhají předsudkům.

4. Jaká kritéria musí osoba splňovat, aby vytvořila dobrý dojem?

Základem rozhodujících faktorů, které vyvolají dobrý dojem z uchazeče, je dle názoru respondentů nepodcenění předchozí přípravy na výběrový pohovor. Připraveností se

rozumí, znalosti o konkrétní organizaci či pracovní pozici. Dalším faktorem je celkový vzhled, proaktivní, zdravě sebejisté a příjemné vystupování, upřímnost, nezkrsování informací nejen v životopise, ale i v průběhu pohovoru. Znalosti a předchozí zkušenosti staví respondenti překvapivě až na poslední místo. Naproti tomu základem rozhodujících faktorů, které vyvolají dobrý dojem z osoby vedoucí výběrový pohovor, je dle názoru respondentů osobní image a neverbální chování. Profesionalitu osob vedoucích výběrový pohovor staví respondenti až na poslední místo. Hypotéza č. 4 byla splněna částečně v tom smyslu, že za nejčastější kritérium vytvoření dobrého dojmu je považován vzhled druhé osoby. Toto se potvrdilo pouze v případě vnímání osob vedoucích výběrový pohovor. V případě vnímání uchazečů bylo za nejčastější kritérium vytvoření dobrého dojmu považováno to, jak byl uchazeč připraven na pohovor a až na druhém místě byl celkový vzhled.

ZÁVĚR

První kapitola v teoretické části se zabývá stěžejním pojmem této práce, a sice sociální percepcí a informuje mimo jiné o chybách, ke kterým dochází v procesu sociálního poznávání. Cílem této práce bylo na tyto chyby upozornit především v kontextu vybraných personalistických situací, konkrétně pak v průběhu výběrového pohovoru. Proto jsou další kapitoly v teoretické části věnovány právě personálním situacím a s nimi spojeným pojmům. Praktická část byla věnována polořízeným rozhovorům s respondenty, kde bylo poukázáno na to, jak lidé při prvním kontaktu s cizí osobou vnímají tuto osobu, jaké si o ní vytváří dojmy, čím jsou tyto dojmy ovlivněny a do jaké míry jsou stěžejní. Cílem bylo především vyzdvihnout to, že lidé, aniž by si to uvědomovali, často podléhají chybám sociální percepce, zejména pak prvnímu dojmu. Tato hypotéza se následně v polořízených rozhovorech s respondenty potvrdila. Měli bychom si ovšem uvědomit, že nelze soudit člověka na základě prvního dojmu a nelze spoléhat na náš instinkt. Tento první dojem bývá velmi často zkreslený, lidé se mohou přetvařovat, dělat ze sebe to, co nejsou, mohou předstírat, aby získali dobrou pověst. Chtějí být lepší, chtějí na druhé zapůsobit, jejich chování může být účelné. Ten, kdo zpočátku působí jako milý, sympatický člověk se může později ukázat jako falešný, zlý a zcela jiný, než působí na první dojem. Jiní zase napoprvé nemusí projevit všechny svoje vlastnosti, nebo neměli tzv. svůj den a zítra mohou být ti nejlepší. Nejdříve bychom měli poznat, jaký člověk doopravdy je a teprve potom si o něm udělat svůj názor.

Chyb, kterých se můžeme dopouštět během sociální percepce, je mnoho. Nejde pouze o první dojem. Důležité je uvědomit si, že první dojem, haló efekt, předsudky a jiné další chyby ve vnímání osob mohou naše rozhodování a vnímání ovlivnit. Měli bychom umět dát ostatním i druhou šanci, při níž bychom si mohli vytvořit druhý dojem. Neměli bychom se spokojit pouze s tím, že je někdo dokonale upraven, má perfektní gesta a milé vystupování. Je důležité naučit se lidi kolem nás více poznávat a nespoléhat se pouze na první dojem. Tím, že odstraníme chyby ve vnímání, můžeme v mnohém zlepšit naši komunikaci a vztahy s druhými lidmi.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, ISBN 978-80-247-1407-3.

HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011, ISBN 978-80-7367-909-5.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2006, ISBN 80-7261-033-3.

LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995, ISBN 80-85605-49-X.

LOTKO, Edvard. *Kapitoly ze současné rétoriky*. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, ISBN 978-80-244-2309-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. vyd. rozšířené. Praha: Academia, 1997, ISBN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2. vyd. rozšířené a přepracované. Praha: Academia, 2009, ISBN 978-80-200-1679-9.

VACÍNOVÁ, Marie., TRPIŠOVSKÁ, Dobromila a FARKOVÁ, Marie. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, ISBN 978-80-7452-008-2.

VACÍNOVÁ, Marie., TRPIŠOVSKÁ, Dobromila. *Sociální psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, ISBN 978-8086723-30-3.

VÝROST, Jozef., SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, ISBN 978-80-247-1428-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

WIKIPEDIA. *Sociální percepce*. [online]. 10. 3. 2013 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD_percepce

STUDIUM PSYCHOLOGIE. *Sociální percepce, formování dojmu, atribuční procesy*. [online]. 2012 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/socialni-psychologie/1-percepce-dojem-atribuce.html>

SEZNAM GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Podléhání respondentů prvnímu dojmu	46
Graf 2: Čeho si respondenti při prvním setkání s cizí osobou všimají nejvíce?	47
Graf 3: Vnímání osoby vedoucí pohovor	48
Graf 4: Celkový dojem z pohovorů	49
Graf 5: Faktory ovlivňující vytvoření dobrého dojmu z uchazeče	50
Graf 6: Faktory ovlivňující dojem z osoby vedoucí pohovor	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Seznam otázek položeného rozhovoru s respondenty I

PŘÍLOHY

Příloha A – Seznam otázek položeného rozhovoru s respondenty

1. Pohlaví
2. Věk
3. Kolika pohovorů jste se zúčastnil/a?
4. Dáte při prvním setkání s cizí osobou na první dojem?
5. Čeho si všímáte nejvíce při prvním setkání s ostatními?
6. Jak jste vnímal/a osobu vedoucí výběrový pohovor?
7. Jaký byl váš celkový dojem z výběrového pohovoru?
8. Co podle vás rozhodlo/ resp. rozhoduje o úspěchu či neúspěchu?
9. Odnesl/a jste si z výběrového pohovoru nějaká poučení? Jaká?
10. Co je podle vás třeba udělat, aby uchazeč o pracovní místo udělal dobrý dojem?
11. V čem byla podle vás vaše silná stránka co do vlivu na osobou vedoucí výběrový pohovor?
12. Co ovlivnilo váš dojem z osoby vedoucí výběrový pohovor? Čím na vás zapůsobila?
13. Jaký vliv měl tento dojem na vaše výkony během výběrového pohovoru?
14. Co byste chtěl/a napsat jako důležité, co si myslíte, že vyplynulo z výběrového pohovoru a je třeba zdůraznit?
15. Jaké rady byste dal/a osobě vedoucí výběrový pohovor?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petra Kohlová

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Sociální percepce ve vybraných personálních situacích

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 47

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: prof. PhDr. Zdeněk Helus, DrSc., dr.h.c.