

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2011 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Veronika Stráňavová, DiS.

Specifika komunikace při přijímacím pohovoru ve firmě
ČEZ, a.s.

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Martin Beňo

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2011 - 2012

BACHELOR THESIS

Veronika Stráňavová, DiS.

Specifics of communication during the interview in the company
ČEZ, a. s.

Prague 2012

The bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Martin Beňo

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 5.března 2012

Veronika Stráňavová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat mému vedoucímu práce Mgr. Martinu Beňovi za pomoc a trpělivost při psaní mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá verbální i neverbální komunikací při přijímacím pohovoru. Vybrala jsem si metodu behaviorálního pozorování. U několika pohovorů bude sledováno chování uchazečů, jak ze stránky neverbální komunikace, tak i té verbální. Zda byli na pohovor připraveni, jak se při něm chovali, ale i to jak byli oblečení.

Klíčové pojmy

Komunikace, oční kontakt, personalista, přijímací pohovor, připravenost, uchazeč, zaměstnavatel.

Annotation

The bachelor thesis deals with verbal and nonverbal communication during the interview. I chose a method of behavioral observation. In several interviews will be monitored the behavior of candidates as sites of nonverbal communication, and the verbal. Whether they were ready for an interview, how to behave with him , but also how they were dressed.

Key words

Communication, eye contact, personnel, interview, preparedness, candidate, employer.

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD | 9 |
| 1. CÍL A VÝZNAM KOMUNIKACE..... | 11 |
| 1.1 Verbální komunikace | 12 |
| 1.1.1 Jazykový styl..... | 13 |
| 1.1.2 Jazykové prostředí..... | 14 |
| 1.1.3 Paralingvistika a extralingvistika | 14 |
| 1.2 Neverbální komunikace | 16 |
| 1.2.1 Gestika | 17 |
| 1.2.2 Haptika | 18 |
| 1.2.3 Kinezika | 19 |
| 1.2.4 Mimika | 19 |
| 1.2.5 Vizika | 19 |
| 1.2.6 Posturika..... | 20 |
| 1.2.7 Proxemika | 21 |
| 2. PŘIJÍMACÍ POHOVOR..... | 22 |
| 2.1 Typy a formy pohovoru | 23 |
| 2.1.1 Typy a formy pohovorů podle množství a struktury účastníků..... | 23 |
| 2.1.2 Formy pohovorů podle obsahu a průběhu..... | 24 |
| 2.2 Výhody a nevýhody všech typů i forem pohovorů | 27 |
| 2.3 Příprava z hlediska zaměstnavatele..... | 28 |
| 2.4 Příprava z hlediska kandidáta..... | 31 |
| 3. PRŮBĚH PŘIJÍMACÍHO POHOVORU..... | 35 |
| 4. ČEZ, a.s..... | 39 |
| 4.1 Koncepce podnikatelské činnosti..... | 40 |
| 4.2 Dceřiné společnosti | 42 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.2.1 | ČEZ Distribuční služby, s.r.o. | 42 |
| 4.2.2 | ČEZ Logistika, s.r.o. | 43 |
| 4.2.3 | ČEZ Měření, s.r.o. | 44 |
| 4.2.4 | ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. | 44 |
| 5. | PŘIJÍMACÍ POHOVOR VE FIRMĚ ČEZ, a.s. | 46 |
| 5.1 | Přijímací pohovor s uchazečem č. 1 | 47 |
| 5.2 | Přijímací pohovor s uchazečem č. 2 | 49 |
| 5.3 | Specifika neverbální komunikace uchazeče č. 1 | 51 |
| 5.4 | Specifika neverbální komunikace uchazeče č. 2 | 52 |
| 5.5 | Shrnutí a komparace neverbálních projevů obou uchazečů | 52 |
| | ZÁVĚR | 54 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ | 56 |
| | SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ | 57 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 59 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 60 |

ÚVOD

*Motto: „Chceš-li někoho poznat,
nech jej mluvit.
Dovedeš-li naslouchat,
něco se dozvíš.“*

A.D. Wolvin

Téma bakalářské práce nese název *Specifika komunikace při přijímacím pohovoru ve firmě ČEZ, a.s.* Neverbální komunikace při přijímacím pohovoru je téma stále aktuální. Myslím, že tato problematika může být podceňována a ne každý ví, jak správně komunikovat.

V dnešní době, kdy je velmi těžké si najít zaměstnání, musí každý člověk velmi usilovat o pracovní místo. Proto by měl být dobře připraven. Pokud je uchazeč pozván na pohovor, může udělat špatný dojem jen díky nesprávné neverbální komunikaci a to i tehdy, pokud má vyhovující pracovní profil. Již na začátku pohovoru si totiž personalista udělá o uchazeči určité mínění, a pokud není moc pozitivní, je pro uchazeče velmi těžké toto mínění později změnit. Personalistovi stačí jen chvíle k tomu, aby poznal, zda je daný kandidát vhodný na hledanou pracovní pozici, nebo ne.

Autorka si toto téma zvolila na základě předchozích zkušeností z personálního oddělení, kde pracovala jako pomocná asistentka personalistky, díky čemuž se sama účastnila několika přijímacích pohovorů. Autorka téma přijímacích pohovorů propojila s oblastí verbální a neverbální komunikace. Bakalářská práce se tedy zaměřuje především na neverbální komunikaci uchazečů při přijímacím pohovoru, konkrétně na pozici montér.

Cílem bakalářské práce je potvrdit nebo vyvrátit, zda přijetí uchazeče na pracovní pozici je závislé na jeho neverbálních projevech, nebo zda jde hlavně o jeho znalosti, zkušenosti a odpovídající pracovní profil. Autorka tedy porovnává dva uchazeče při přijímacím pohovoru z hlediska neverbální komunikace. Hlavním záměrem je tedy zjistit, v čem dělali uchazeči chyby, zda to mělo vliv na pozdější rozhodování komise o jejich přijetí nebo odmítnutí, a také uvést případná doporučení.

Zvolená metoda v bakalářské práci jako nástroj k posouzení dané problematiky je behaviorální pozorování.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole je popisován proces komunikace. Jde tedy o popis, co to je komunikace, komunikace z pohledu historie, jak probíhá komunikační proces. A podkapitoly se dále zabývají verbální a neverbální komunikací.

Druhá kapitola je věnována přijímacímu pohovoru. Jsou zde uvedeny typy přijímacích pohovorů, z pohledu počtu účastníků a struktury a také formy a obsahu pohovorů. Dále se druhá kapitola týká přípravy na přijímací pohovor z pohledu uchazeče i zaměstnavatele. Je důležité, se na pohovor připravit a to nejen pokud jde o uchazeče. Též strana zaměstnavatele by se měla na pohovor dobře připravit, aby nedocházelo ke komplikacím např. s organizací pohovoru.

Třetí kapitola se zabývá samotným průběhem přijímacího pohovoru, tzn., jak by měl pohovor vypadat, jak by se měl uchazeč chovat a vyjadřovat a co by mělo být verbální náplní tohoto pohovoru.

Čtvrtá kapitola patří představení firmy, ve které probíhal můj výzkumný projekt a to společnosti ČEZ, a.s. Začátek kapitoly je věnován mateřské společnosti, jejímu založení a sídlu. Dále je zde zmíněn postupný rozvoj a rozšiřování i za hranice České republiky a také koncept podnikatelské činnosti. V druhé části této kapitoly lze najít popis čtyř dceřiných společností, protože právě tyto čtyři dceřiné společnosti má na starost personalistka, se kterou jsem spolupracovala.

Poslední pátá kapitola je věnována výběrovému řízení, kterého se autorka zúčastnila. Srovnávají se dva uchazeči z pohledu neverbální komunikace, tzn., že práce je zaměřena na sledování nejdůležitějších prostředků neverbální komunikace uchazečů při přijímacím pohovoru. Dále je zde popisován celý průběh obou přijímacích pohovorů. Poté následná komparace a analýza kladů a nedostatků, kterých se při přijímacím pohovoru dopustili.

1. CÍL A VÝZNAM KOMUNIKACE

Paul Watzlawick v roce 1995 řekl: „*Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.*“¹

Základním cílem komunikace je někomu sdělit myšlenku, vyjádřit názor, případně přesvědčit svého komunikačního partnera o správnosti svých postojů. Jedna z nejdůležitějších potřeb je pro nás potřeba komunikovat. Aby kdokoli z nás mohl vyjádřit nějakou myšlenku, potřebuje k tomu disponovat slovní zásobou. Její vytváření je celoživotním procesem a je závislá na různých faktorech. Jednotlivci, kteří mají dobré komunikační dovednosti, dosáhli vždy spíše povýšení, uměli se lépe prosazovat ve spolupráci s jinými lidmi. P. F. Drucker v roce 1993 řekl: „*Váš úspěch jako zaměstnanec bude záviset na schopnosti komunikovat s lidmi a schopnosti prezentovat vlastní názory a myšlenky. Lidé vám porozumí, když se budete snažit být přesvědčiví.*“²

V historii souvisí s vývojem člověka od prvních počátků a zároveň patří mezi podstatné projevy vývoje člověka. Symbolika a řeč jsou znaky, kterými se nejvíce odlišujeme od komunikace nižších druhů. Časové úseky mezi prvními podstatnými zlomy v komunikaci byly velmi dlouhé. Postupem času se však postupně zkracovaly. V minulém století šel vývoj tak rychle kupředu, že se to zdá být až neuvěřitelné: rozhlas, televize, satelity, počítače atd. V dnešní době nepředstavuje vzdálenost pro informace už žádnou velkou bariéru.

Slovo komunikace je latinského původu a znamená něco spojit. Při komunikaci **dochází k přenosu a výměně informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní podobě, která je realizována mezi lidmi**, což se projevuje nějakým účinkem. K obohacení jazyka přispěla kybernetika, pro kterou komunikace znamená předávání informací mezi komunikátorem a komunikantem (viz níže). V psychologii komunikace neznámá jen přenos informací, jde i o sebe prezentaci o sebepotvrzování. Jde o vyjádření postojů k předmětu, ke komuniké, ale také k tomu, kdo informaci přijímá.

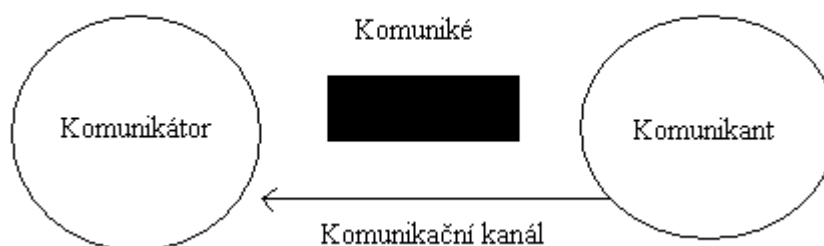
¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2003, s. 19

² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2003, s. 17

Komunikace probíhá vždy dle určitých pravidel (viz Obrázek 1). Lidé jsou schopni komunikovat, jelikož ovládají určitá pravidla, která se týkají myšlení i jednání, která souvisí s komunikací. Mezi **součástí komunikačního procesu** řadíme tyto prvky:

- **komunikátor** - ten, kdo vysílá nějakou zprávu,
- **komunikant** - ten, kdo přijímá vyslanou zprávu,
- **komuniké** - je vyslaná zpráva jako myšlenka či pocit, který člověk sděluje tomu druhému; má podobu verbálních a neverbálních znaků,
- **komunikační kanál** – cesta, kterou je informace posílána; při komunikaci tváří v tvář jsou hlavním kanálem zvuky, pohledy, pohyby těla, dotyky,
- **komunikační šum** – to, co průběh komunikace ovlivňuje

Obrázek 1 Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma osobami



Zdroj: Mikuláščík, 2003 (s. 24–26)

1.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je **vyjadřování pomocí slov**, pomocí jazyka, který lidé užívají jak **v podobě grafické (písmo), tak v podobě zvukové (řeč)**. Její kvalita závisí na schopnosti konkrétní osoby využívat slovní zásobu. Může být přímá či zprostředkovaná, psaná nebo mluvená, živá nebo reprodukováná. Verbální komunikace má velký význam, je nezbytnou součástí sociálního života a nepostradatelnou podmínkou myšlení. Při jakékoli komunikaci je význam slov dokreslován neverbálními prostředky a svrchním tónem řeči. Slova nemůžeme oddělit od neverbálních složek komunikace.

V českém jazyce část používaných pojmů upadá v zapomnění a naopak další slova do našeho jazyka vstupují. Celkově však dochází k početnímu růstu slovní zásoby, i když většinu z ní člověk běžně během života nepoužije. Proto je slovní zásoba rozdělena na pasivní a aktivní. Pasivní jsou ty jazykové prostředky, kterým v podstatě člověk rozumí, ale sám je nepoužívá. Aktivní slovní fond tvoří slova, která v životě používáme.

Dle Křivohlavého (1988) různorodé stránky řeči studuje celá řada vědních oborů. Studium řeči se zabývá např. lingvistika, gramatika, paralingvistika, syntax, filologie, rétorika, sémantika, etymologie, fonetika a fonologie a také sociální komunikace.

1.1.1 Jazykový styl

Způsob, jakým uvažujeme a jak hovoříme, jdou ruku v ruce a vyjadřují náš charakteristický styl. Styl je výsledkem volby slov a jejich spojování do vět. Tento verbální styl je nejen individuální u každého z nás, ale i jeden a týž člověk užívá několik odlišných stylů v závislosti na jazykovém prostředí. Styl je pro pochopení významu myšlenky stejně významný jako ostatní aspekty komunikace. Slova, která užíváme, jsou určována našimi dosavadními zkušenostmi a tím, co jsme dosud prožili. Slova se učíme z toho důvodu, abychom mohli vyjádřit své myšlenky, takže myšlení a jazyk jsou na sobě závislé. Mezi přáteli používáme styl řeči spíše neformální, nenucený. Když hovoří student se svým profesorem, hlídá si míru kultivovanosti ve stylu mluvení.

Jazykový styl je podmíněn i genderovými aspekty. Styl řeči žen odráží jejich stále ještě podřizující se postavení ve společnosti, muži používají především jazyka příkazů, nařizování, sebeprosazování. Ženy používají převážně jazyka expresivního, popisného, emočního, používají jemnější slova (roztomilý, rozkošný, tedy slova, která jen vzácně slyšíme od mužů). Ženy používají méně vulgárních slov, snadněji obohacují své logické myšlení, vystupují korektněji a mnohem méně užívají slang. Pokud se žena nachází v postavení muže, přebírá jak jejich vyjadřování, tak často i jejich chování, jde o určitou snahu identifikace s mužskou rolí, jinak se může stát, že bude považována za slabou a nedůvěryhodnou.

1.1.2 Jazykové prostředí

Všechny jazyky mají svou funkci v daném prostředí. Učitel mluví ve škole, kněz káže v kostele, studenti hovoří na kolejích. Jazyk, který je vhodný v jednom prostředí, nemusí být vhodný v prostředí jiném. Jazykové prostředí tvoříme čtyřmi základními prvky:

- lidmi,
- jejich úmysly,
- komunikačními pravidly, pomocí nichž dosahují svých úmyslů,
- skutečně používanou řečí v určité situaci.

1.1.3 Paralingvistika a extralingvistika

Paralingvistikou (z řec. para = v řeči stojící mimo) označujeme **dotvoření denotačního významu jazyka svrchními tóny řeči**, tím, co řečník zesiluje, nebo zeslabuje, zpochybňuje, či potvrzuje v obsahu projevu. Dále ukazuje svůj postoj, zaujetí, sympatii a zlobu. Mohou to být i prvky nevědomé a podvědomé.

Extralingvistickou rozumíme projevy komunikace odehrávající se v rámci verbálního projevu jako taková část komunikace, ve které si lidé předávají informace tak, že je naznačují jinými – mimojazykovými – prostředky. (Leško, 2008, s. 33)

Barva hlasu

Souvislá řeč je modulována také barvou hlasu. Je dána jak individuálním utvářením mluvních orgánů a všech rezonančních prostor artikulačního ústrojí, tak proměnami těchto prostor vznikajícími např. stahy hrtanových svalů. Intonace nebo proměnlivost hlasového zabarvení je způsobena velmi často projevem emočního prožitku mluvčího. Určitá složka barvy hlasu je neměnná, díky tomu poznáme člověka, který mluví někde za námi.

Hlasitost

Síla projevu určuje, zda je projev pro posluchače příjemný či nepříjemný. Může vyprávět i něco o tom, jak je mluvčí vtáhnut do problému, o němž mluví, nebo jak moc chce zapůsobit na posluchače, přilákat jeho pozornost, pokud se nekoncentruje. Při delším projevu se doporučuje obměňování hlasitosti, mohlo by dojít k monotónnosti, která negativně ovlivňuje koncentraci posluchače.

Chyby v řeči

Pod chyby v řeči jsou zahrnovány chyby artikulační, nesprávná výslovnost některých písmen, přeřikávání, koktání a také odbíhání od témat.

Tichá řeč většinou naznačuje nesmělost, stydlivost, ale nemusí to tak být vždy. Hlasitá řeč může znamenat vitalitu, sebevědomí, přátelskost.

Pomlky, plynulost řeči

Pomlky při projevu mohou být úmyslné nebo neúmyslné. Neúmyslné mohou působit rušivě, jako projev nižší úrovně mluvy. Úmyslné pomlky mají tendenci zesílit účinnost projevu, protože mají různý smysl. Pokud správně rozčleníme slova a pomlky v podobě frázování, upřesňujeme to, jak má být chápán obsah zprávy. Pomlka může být výzvou, očekáváním, požadavkem pro zvýšení pozornosti, rozpaků, nesoustředěnosti, můžeme tím také naznačit pohrdání nebo uraženost.

Ani velká plynulost není tím nejlepším způsobem, jak upoutat pozornost. Vhodnější je střídání rychlosti, tempa, plynulosti s pomlkami, s důrazem na různá slova. Důležité je přizpůsobit se obsahu projevu. Pokud by byly pomlky mezi slovy kratší než půl vteřiny, řeč by působila nepřirozeně a zmateně.

Rychlost

Velmi rychlá řeč se hůře vnímá, vede k únavě, protože posluchač se musí více soustředit, aby vše postřehl. To může vést ke kolísání pozornosti. Tempo řeči bychom měli měnit, s ohledem na to, co říkáme. Obtížnější obsah řeči vyslovujeme pomaleji a důrazněji. To platí i pro významné informace nebo věci důvěrné. Naopak rychleji lze prezentovat témata technická a věcná.

Mezi lidmi můžeme rozpoznat rozdíly ve standardu rychlosti. Rychlé tempo řeči je charakteristické pro osoby temperamentní a impulzivní, avšak může jít i o projev nervozity. Pomalé tempo vyjadřuje věcnost, rozvahu, vyrovnanost, ale také váhavost.

Slovní vata

Označení pro slova v podobě zlozvyku, která mnoho lidí používá ve svém verbálním projevu, aniž by si to uvědomovali. Je to stereotypní výplň mezi slovy a větami (např. že ano, prostě, tedy, jaksi, co...).

1.2 Neverbální komunikace

Jde o komunikaci buď bez přítomnosti verbálních prostředků, nebo s jejich využitím. I nejlepší řeč může vyznít naprázdno, pokud slova, která vyjadřujeme, neodpovídají dojmu, který vyvolává zevnějšek a hlas. Při komunikaci se nevyjadřujeme pouze slovy, ale mluví i naše tělo: obličej, gesta, pohled, postoj, dýchání, hlas, způsob oblékání. Právě **řeč těla** hraje podstatnou roli ve vztazích s naším okolím. Pokud tělo vyjadřuje opak toho, co říkáme, účastník dialogu dá přednost, často podvědomě, dojmu, který na něj dělá řeč našeho těla. Sdělování informací našemu okolí podle často citovaného experimentu z roku 1972 vyjadřujeme řečí těla, tónem hlasu a obsahem slov v tomto poměru: 55:38:7 %. (Naumann, 2002, s. 40)

Neverbální komunikace je historicky starší, což je logické, protože člověk se statisíce let domlouval posunky, mimikou obličeje, neartikulovanými zvuky a dokázal tím vyjádřit prakticky všechno, co potřeboval. I v dnešní době, kdy je řeč ovládána dokonale, často předcházejí mimoverbální kontakty těm, při kterých je používána řeč.

Protože nonverbální chování máme z velké části vrozené, nemusíme se správné interpretaci těchto signálů učit. Chápeme je intuitivně. Ale jelikož většina probíhá na nevědomé úrovni, je naše mimika a gestikulace mnohem poctivější než naše slova. Neverbální zpráva se může objevit ve vztahu k verbální zprávě v několika možných vztazích:

jako opakování a zesílení verbální zprávy – pokud se někdo zeptá, kolik je hodin, můžeme odpovědět, že jsou tři, ale zároveň můžeme zvednout tři prsty;

jako odporování – může se odehrávat na nevědomé nebo vědomé úrovni a znamená, že neverbální chování není v souladu s tím, co dotyčný sděluje (zaměstnanec řekne, že zadaný úkol splnil, ale na jeho chování je vidět, že nemluví pravdu);

reagování na verbální zprávu pouze neverbálními signály – na určitou informaci jedinec reaguje radostným poskakováním nebo ránou pěstí do stolu

důraz nebo doplnění – verbální projev je doplněn výrazným poklepáním na stůl, tímto se posiluje verbální sdělení;

regulace – verbální komunikace pomáhá kontrolovat verbální sdělení, stále pozorujeme očním kontaktem situaci. (Gibson, Hanna, 1992, s. 123).

U neverbálního chování bychom měli vědět, že největší význam je kladen na neverbální projevy v oblasti hlavy a obličeje, protože tato část těla je nejvíce vnímána a také nejvíce ovlivňuje to, jak posluchač vnímá informaci (oční kontakt, mimika). Na druhém místě jsou pohyby rukou a paží a dále pohyby těla a nohou.

Z hlediska klasifikace existují základní prostředky neverbální komunikace neboli řeč těla, mezi něž patří: gestika, haptika, kinezika, mimika, vizika, posturika, proxemika.

1.2.1 Gestika

Pod gestiku zahrnujeme většinou **cílené pohyby rukou, hlavy**, ale také **nohou**, které mohou dotvořit verbální sdělení, nebo ho nahradit. Používají se při popisu velikosti a tvaru, aby ten, kdo poslouchá, lépe pochopil, co mu je sdělováno. Používáme nejen

záměrná gesta, ale také nezáměrná, o kterých ani nevíme. Někteří lidé mají zafixováno několik gest, která neustále používají a jsou neadekvátní verbálnímu sdělení. Dle Mikuláščíka (2003) můžeme všechna gesta rozdělit do tří základních skupin:

- **Ilustrace**, jimi dotváříme ve vzduchu verbální výklad, ukazujeme směr, vysvětlujeme.
- Gesta jako **regulátory** chování (ukazujeme na někoho prstem nebo chceme říct svůj názor), upozornit na něco či na někoho.
- **Znaky** (palec natočený směrem nahoru znamená, že je vše v pořádku, pokud je natočený dolů, znamená to, že je něco špatně).

Odlišnost gest najdeme ve všech kulturách. Ve vietnamské kultuře se gesta velmi liší. Pokud se Vietnamec ocitne v trapné nebo rozpačité situaci, reaguje na ni smíchem. V Bulharsku kývají hlavou, což my chápeme jako "ano", oni tím myslí "ne". Naopak, pokud vrtí hlavou, znamená to "ano".

1.2.2 Haptika

Při komunikaci mezi lidmi často dochází k vzájemnému dotýkání. Doteky mohou mít mnoho významů: formální, neformální, přátelský, intimní. Je důležité, u kterých částí těla dochází k dotyku a o jaký druh dotyku jde. Můžeme rozlišit určitá doteková pásma těla, která respektujeme v rámci dotekové komunikace:

- **pásmo společenské**, profesionální, zdvořilostní (ruce, paže),
- **pásmo osobní**, přátelské (paže, ramena, vlasy a obličej),
- **pásmo intimní**, erotické a sexuální (neomezené).

Existují ovšem určité výjimky, například u lékaře. Na pracovišti hrají podstatnou roli především formální a přátelské doteky. Nečastěji je to podávání ruky či poplácání po rameni. Podání ruky správně a ve správný okamžik je velmi důležité. Sděluje, kdo jsem, jaké mám postavení a co chci. Stisknutí ruky by mělo trvat asi pět sekund, ruce by se měly setkat na horizontální úrovni, protože to vyjadřuje rovnocennost vztahu. Levou ruku bychom při podávání pravé ruky neměli používat.

1.2.3 Kinezika

Jsou to **spontánní pohyby** částí těla, které svým významem nejsou gesty. Každý z nás má své charakteristické pohyby. I když jsou spontánní, dají se z nich zjistit určité informace. Pokud si člověk hladí bradu, může to vyjadřovat, že přemýšlí. Škrábání na temeni hlavy může dávat najevo rozzlobení či přemyšlení.

1.2.4 Mimika

Mimika je **pohyb svalů v obličejí** a je nejvýraznějším scelovačem našich emocí. Vyjadřuje nejen to, co jedinec prožívá, ale také to, jaký má vztah ke sdělení a k objektu, o kterém hovoří. Nejde jen o empatické vcítění se do emočního stavu druhého. Vyjadřuje momentální psychický stav, ale také poměrně stálý emoční výraz, který může být pro jedince charakteristický (někdo se může mračit, ale nemusí to znamenat, že je naštvaný na celý svět).

Dolní polovina obličeje má výraznější pohyblivost než horní polovina. Mimicky reaguje celý obličej, ale přesto rozlišujeme dvě obličejové zóny. V první zóně to jsou oči, nos a čelo, v druhé zóně dolní polovina obličeje se rty. Každá z nich se projevuje rozdílným způsobem při prožitku různých emocí. Překvapení a údiv se převážně projevují na čele, ale zapojují se i oči a ústa. Naopak pocit radosti se nejvíce projevuje na dolní polovině obličeje.

1.2.5 Vizika

Podstatnou roli hrají při komunikaci oči. Fungují nejen jako scelovače, ale také jako přijímače. Čím menší je oční kontakt, tím se jedinec, který zprávu přijímá, cítí nejistěji a tím se také zkracuje vzájemný kontakt a vysloví se i méně slov. Byly porovnávány komunikační situace, ve kterých docházelo buď k menšímu zrakovému kontaktu, nebo k většímu zrakovému kontaktu. Podle Guirdhama v roce 1995 ti, kteří nebyli s řečníkem

ve vizuálním kontaktu, hodnotili dojem o 50 % níže. Při pohledech jsou důležité tyto aspekty:³

- **zaměření pohledu;**
- **délka trvání pohledu** (déle se díváme na osobu, o kterou máme zájem, které si vážíme; přehnaně dlouhým pohledem může dojít k napětí);
- **pootevřenost víček** (lidé umí rozlišit přes deset odlišných možností, který přidělují nějaký význam, ale na druhou stranu nejsou schopni regulovat, do jaké míry dochází k přivření nebo pootevření očí u sebe samých. Takže spontánnost se tu projevuje podstatně více než v ostatních oblastech neverbální komunikace);
- **počet mrkání** (při nervozitě nebo nejistotě můžeme mrkat více, při rozčilení až stokrát za minutu; ve stavu klidu a sebejistoty je to většinou pětkrát až šestkrát za minutu);
- **pootevření zornice** (nejčastěji se rozšiřuje při menším množství světla, při zvýšené upřímnosti, při požití alkoholu, při relaxování; zužuje se při velkém množství světla, při nedostatku zájmu, nedůvěře, nenávisti, stresu, smutku);
- **vrásky a napnutí svalů kolem očí.**

1.2.6 Posturika

Tento pojem znamená **držení těla**, napětí či uvolnění, poloha rukou, nohou, hlavy a směr natočení těla. Ukazuje emoční stav, zaujetí, postoj k partnerovi a ke sdělení. Při komunikaci jedinců mezi sebou je důležitá také souvztažnost jejich těl. Podle toho jaká je jejich vzájemná poloha, se dá určit vztah účastníků k obsahu sdělení a k sobě navzájem. Pokud se shodují jejich pózy, jde o vytváření kladných vztahů a sympatií, pokud se neshodují, půjde spíše o negativní vztah.

³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2003, s.128

1.2.7 Proxemika

Proxemika se zabývá **vzdálenostmi při komunikaci**. A to jak ve směru horizontálním, tak ve směru vertikálním. Abychom se cítili pohodlně, potřebujeme mít kolem sebe určitý prostor. Čím více je nám někdo sympatický, tím kratší vzdálenost při komunikaci s ním udržujeme. Muži mají ve zvyku udržovat menší vzdálenost než ženy, a to jak ve vztahu k mužům, tak k ženám. Při prvním setkání udržujeme větší odstup než při druhém. Vzdálenost při komunikaci můžeme rozdělit do čtyř základních skupin.

- **Intimní vzdálenost** – vzdálenost od úplného dotyku do půl metru. Tato vzdálenost, se udržuje u intimních vztahů.
- **Osobní vzdálenost** – je dána od půl metru do dvou metrů (záleží na tématu hovoru, na hlučnosti prostředí, kolik času je k dispozici a kde se rozhovor odehrává, např. rozhovor s kamarády).
- **Skupinová vzdálenost** – od jednoho metru do deseti metrů. Jedinec mluví ke skupině, která je v místnosti (třída, pracovní hala či kancelář).
- **Veřejná vzdálenost** – je stanovena od dvou metrů do sta metrů. Jde o různé projevy, např. politika na náměstí. (Mikuláščík, 2003, s. 129)

2. PŘIJÍMACÍ POHOVOR

Pohovor (interview) je nejpoužívanější a podle názoru teoretiků a praktiků i nejvhodnější metodou výběru pracovníků. Při výběru pracovníků by měl hrát klíčovou roli. Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo, má pohovor ještě tři další specifické cíle (Koubek, 1998, s. 142):

- získat hlubší a dodatečné informace o daném uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, mimo to si ověřit informace uváděné v písemných dokumentech;
- podat uchazeči informace o organizaci a práci v ní; je důležité, aby uchazeč měl prostor pro své dotazy. Měl by získat realistickou představu o práci na obsazovaném místě a nebyl vědomě uváděn v omyl;
- získat posudky o osobnosti uchazeče.

Výběr zaměstnanců je jedním z nejvýznamnějších kroků v práci řídicích pracovníků. Za určitých okolností si může manažer při vybírání zaměstnanců vystačit sám, ale někdy je nezbytné požádat o spolupráci psychologa, který má k dispozici standardizované metody a odbornou specializaci, která zaručuje kvalitnější poznání předpokladů pracovníka pro určitou profesi.

Sám si může manažer vystačit v takových situacích, kdy jde o výběr řadového zaměstnance, bez speciálních požadavků na kvalifikaci nebo dovednosti. Nezbytná pomoc psychologa je nutná, pokud jde o výběr pracovníků pro řídicí funkce, pro funkce specialistů a pro funkce, které jsou označovány jako riziková pracoviště. Cílem je s využitím dalších metod stanovit vítězného kandidáta nebo výrazně omezit jejich počet tak, aby další kroky vedly již ke konečnému výsledku. Může dojít k situaci, kdy po absolvování a detailním posouzení dosažených výsledků zaměstnavatel nenalezne vhodnou osobu, výběr skončí neúspěšně.

Nejefektivnějšími používanými postupy jsou assessment centers, což je skupinové hodnocení a výběrové řízení s použitím aktivačních metod, jako je hraní rolí, případové

studie, prezentace, skupinová diskuze. Tato fáze se týká kandidátů, kteří úspěšně prošli prvním sítím výběru.

Výběrové řízení je náročný proces a to nejen časově, ale i finančně. Pokud mu však nevěnujeme dostatek pozornosti, může to znamenat velké ztráty pro firmu, i když má optimální know-how, když má to nejkvalitnější technologické a technické vybavení. Efektivita a kvalita práce závisí na tom, jaké jsou lidské zdroje.

Přijímací pohovor může být veden jedním nebo více posuzovateli. Doporučen je druhý způsob, jelikož vede k objektivnějšímu posouzení uchazeče. Může být organizován tak, že dojde k několika po sobě jdoucích pohovorů jednotlivých posuzovatelů s uchazečem. V druhém případě může dojít k pohovoru, kde je skupina posuzovatelů a uchazeč. Nebo existuje možnost, kdy se používá skupinový pohovor s více uchazeči najednou.

2.1 Typy a formy pohovoru

Výběrový pohovor může mít různou podobu. Existuje několik typů a forem přijímacích pohovorů. Záleží například na počtu osob a obsahu pohovoru.

2.1.1 Typy a formy pohovorů podle množství a struktury účastníků

Pohovor 1+1

Jedná se o pohovor dvou osob a to uchazeče o zaměstnání a osobu zastupující organizaci, zpravidla potenciálního nadřízeného obsazovaného pracovního místa. Tento typ pohovoru se používá hlavně k obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací a při výměně věcných informací. Nebo také v případech, kdy bezprostřední nadřízený potřebuje samostatně posoudit, do jaké míry bude uchazeč vyhovovat jeho subjektivním představám. V Evropě je pohovor 1+1 nejčastěji používaný typ výběrového pohovoru.

Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)

U tohoto typu pohovoru se vytvoří skupina obvykle 3 až 4 lidí, kteří znají pracovní místo a jeho požadavky, popřípadě jsou školeni pro to, aby uměli posoudit různé stránky způsobilosti uchazeče. Členy panelu bývají bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa, zkušený personalista a zkušený psycholog. Někdy je vhodné, aby rozhovor vedl pouze jeden člen panelu a ostatní sledovali odpovědi a reakce uchazeče, popřípadě vstupovali do pohovoru jen na žádost toho, kdo pohovor vede. Pohovor před panelem se doporučuje častěji, ale používá se mnohem méně než pohovor 1+1. Při obsazování náročnějších pracovních míst, kdy je třeba posoudit jak věcné stránky odbornosti, tak osobnost uchazeče, je vhodnější.

Postupný pohovor

Snaží se překonat nevýhody a zachovat výhody obou předchozích typů pohovorů. Jde o řadu pohovorů typu 1+1 probíhajících po sobě, kdy se posuzovatelé na závěr sejdou a diskutují o způsobilosti daného uchazeče. Problémem je, zda se sejit s uchazečem hned po pohovoru (což je časově náročné), nebo se sejit se všemi uchazeči až na závěr.

Skupinový (hromadný) pohovor

Je takový druh pohovoru, jehož se současně zúčastňuje skupina uchazečů, přičemž organizaci může zastupovat buď jediný posuzovatel (častější varianta), nebo skupina posuzovatelů (panel, komise). Používá se především pro posouzení chování jednotlivých kandidátů na pracovní místo. Skupinový (hromadný) pohovor má velmi omezené využití a v praxi se příliš nepoužívá.

2.1.2 Formy pohovorů podle obsahu a průběhu

Nestrukturovaný pohovor

Jeho obsah i forma se utváří v průběhu pohovoru. Také cíle pohovoru jsou stanoveny rámcově, nebo vůbec. Tento druh pohovoru je poměrně nespolehlivý a málo validní, umožňuje subjektivní přístup k uchazeči, nezaručuje srovnatelnost uchazečů, nedává

jim stejnou šanci a je proto také snadno právně napadnutelný. Lze při něm sklouznou k otázkám, které jsou mnohdy osobní, zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se bezprostředně k požadavkům obsazovaného pracovního místa. Je citlivý na tzv. haló efekt, tzn., že první dojem, který uchazeč vyvolá, ovlivňuje celkovou podobu pohovoru a samozřejmě i hodnocení uchazeče. Umožňuje posuzovateli, aby u uchazeče hledal kvality, které sám preferuje, a rozhodoval se na základě těchto kvalit. Tuto formu pohovoru používají hlavně odborně nepřipravení, málo pečliví, líní a význam výběru pracovníků podceňující vedoucí pracovníci či personalisté. Nestrukturovaný pohovor se využívá spíše v méně vyspělých zemích, jako jsou například Itálie a Portugalsko. U nás se využívá v malé míře a není příliš doporučován.

Strukturovaný pohovor

Strukturalizovaný nebo také standardizovaný pohovor je považován za přesnější, spolehlivější a efektivnější, protože pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče důležitých skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů. Zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodné uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Tím pádem se redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům, dává jim stejné možnosti a umožňuje tedy jejich srovnatelnost. Strukturovaný pohovor musí být podrobně dokumentován a dokumenty se potom archivují. To umožňuje čelit nejen případným stížnostem, ale zkoumat efektivnost výběru.

Charakteristické pro strukturovaný pohovor je, že obsah, pořadí a čas věnovaný otázkám, jsou předem připraveny a naplánovány. Připravené otázky jsou položeny všem uchazečům o dané pracovní místo, a to ve stejném pořadí, se stejným časovým vymezením. K vyhodnocování uchazečů se používají předem stanovené modelové odpovědi. Tato forma pohovoru se užívá především ve velkých podnicích se samostatným personálním oddělením. Toto oddělení také pohovory připravuje. Realizace tohoto typu pohovoru může sloužit i ve více kolech. Strukturovaný pohovor je mnohem vhodnější volbou výběru pracovníků než pohovor nestrukturovaný.

Podle Koubka (1998, s. 143-145) by měl probíhat strukturovaný pohovor dle následujících bodů:

- Je bezpodmínečně nutné vycházet z analýzy pracovních míst, tzn. z popisu a specifikace pracovního místa.
- Na základě znalosti požadavků pracovního místa se utvářejí přesné, úplné a jednoznačné otázky, které se musí týkat pouze práce, musí hodnotit znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní charakteristiky nezbytné pro nastoupení do práce. Je třeba vyhnout se otázkám, na které je možno odpovědět pouze ano nebo ne. Pokud jde o typy otázek, pak může jít o otázky situační (uchazeč musí odpovědět, jak by se v dané situaci choval), otázky na znalost práce (technické otázky), simulační otázky nebo ukázky práce (popis řešení nějakého problému) a otázky týkající se požadavků na pracovníka (ochota pracovníka dojíždět, stěhovat se, pracovat v různém pracovním režimu).
- S formulováním otázek se formulují také modelové odpovědi na tyto otázky. Musejí být odstupňovány v souladu s požadovanými nároky na pracovní místo. Je třeba stanovit, která odpověď je správná, vyhovující, nevyhovující.
- Otázky i modelové odpovědi by měli určovat lidé, kteří důvěrně znají toto pracovní místo. Tito lidé by měli být zároveň přítomni na pohovoru, být součástí skupiny hodnotitelů.
- Zásadně se kladou stejné otázky všem uchazečům a u všech se dodržuje velmi důsledně stejný postup.
- Doporučuje se také nahrávání těchto pohovorů, což může uchazeče znervóznit, ale přináší to přesnější a podrobnější dokumentaci. Členové hodnotící skupiny by se vzájemně neměli seznamovat se svými hodnoceními uchazeče mezi jednotlivými pohovory.
- Po ukončení pohovorů se shrnují výsledky hodnocení každého uchazeče.

Polostrukturovaný pohovor

Tento typ pohovoru se snaží propojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Lze jej rozdělit na dvě podoby a to:

- Je složen ze dvou částí - strukturovaná část přechází ve volně plynoucí pohovor. Tyto části na sebe navazují a jsou časově vymezeny.
- Jsou stanovené určité cíle, kterých chceme dosáhnout. Tazatel má pružný přístup k pohovoru, avšak nesmí zapomenout, že ke konci musejí být splněny všechny stanovené cíle. Strukturované i nestrukturované části pohovoru se mohou vzájemně prolínat. Na každou část je vymezena určitá doba. Tato podoba polostrukturovaného pohovoru je používanější častěji.

2.2 Výhody a nevýhody všech typů i forem pohovorů

Mezi některé z výhod přijímacího pohovoru patří:

- kontakt tváří v tvář,
- pokládání různých typů otázek (obecné, ověřující, upřesňující i čistě hypotetické),
- posouzení účastníka komplexněji,
- větší míra pružnosti a přizpůsobení situaci,
- oboustranný tok informací,
- větší komfort pro uchazeče (uchazeč se cítí více jako partner a ne jen jako zkoumaný objekt).

Mezi nevýhody přijímacích pohovorů naopak patří:

- silná závislost na přístupu, odbornosti a schopnostech jedince, který posuzuje uchazeče.

2.3 Příprava z hlediska zaměstnavatele

Smyslem přijímacího pohovoru je získání dalších či přiblížení již známých informací o daném kandidátovi. Základními podklady jsou životopis, dotazník a také první společné setkání a jeho průběh. Musíme pro jeho uskutečnění zvolit vhodné prostředí, tj. příjemnou místnost, která je dostatečně reprezentativní a odstranit rušivé jevy (vnější hluk, telefonáty, další osoby atd.). Na kandidáta bychom měli dobře vidět. Optimální je rovnoměrné rozsazení kolem kulatého nebo oválného stolu. Rozhovor by neměl být veden u úředního stolu. Raději u konferenčního stolu anebo tak, aby mezi hovořícími nebyla žádná bariéra (např. roh stolu).

Někteří jedinci takovou atmosféru nutně vyžadují, jinak by nemohli reagovat přirozeně. Jiní zase vyžadují povzbuzování. Manažer není takovým znalcem lidské duše, aby mohl správně odhadnout, kdo vyžaduje větší míru podpory a uvolněnosti, a naopak kdo potřebuje větší míru kontroly proto, že je přirozeným manipulátorem, který dovede zvládnout různé rizikové situace a ovládnout cítění a myšlení lidí, s nimiž hovoří. Pro uchazeče by mělo být k dispozici minimální občerstvení. Před místností, kde pohovory probíhají, by měla být ještě jedna místnost, kde se mohou uchazeči připravit nejenom psychicky, ale také fyzicky. Tzn., mohou si upravit oděv nebo účes. Mělo by dojít k omezení účasti z hlediska zaměstnavatele na nutné, ale dostatečné minimum. Tým by měl tudíž být složen ze zástupce personálního tvaru a příslušného vedoucího pracovníka. Stále přijatelný je i počet tří členů. Vhodné je, aby členem skupiny byl i psycholog. Členové musejí být řádně proškoleni a měli by si mezi sebou rozdělit své úlohy ještě před pohovorem. Ve stejném složení by měli posuzovat všechny uchazeče, aby bylo hodnocení co nejobjektivnější.

Před pohovorem je dobré si připravit i hodnotící tabulku, která umožňuje bodovacím systémem hodnotit různé aspekty předpokladů pro konkrétní pracovní místo. Stanovit si

určitá kritéria a váhu, kterou jim budeme přičítat. Musíme vědět, že každá profese vyžaduje poněkud odlišné předpoklady, že i váha jednotlivých předpokladů může být odlišná a že vodítkem pro stanovení kritérií má být právě popis práce.

Je nutné se dobře seznámit s popisem pracovního místa, s pracovními nároky, které je možno považovat za měřítko a kritérium při hodnocení uchazečů. Uchazeč by měl mít možnost seznámit se s popisem práce i s popisem pracovního místa.

Dále bychom se měli seznámit s veškerými přístupnými písemnými materiály o uchazeči. S jeho profesním životopisem nebo osobním dotazníkem. Při hodnocení písemných podkladů je dobré se zaměřovat na informace podstatné, na ty, které jsou rozhodující pro každou konkrétní profesi.

Je vhodné si připravit také otázky. Pokud má být rozhovor strukturovaný a formální, měl by mít personalista připraveny všechny otázky, které budou položeny. Když je pohovor nestrukturovaný, měl by být připraven alespoň okruh otázek, na něž se tazatel bude ptát, aby měl určité vodítko směru a postupu dotazování, aby nedocházelo k zabíhání do zbytečných podrobností: předpoklady pro zaměstnání, akademické vzdělání, znalosti o společnosti, pracovní zkušenosti, profesní cíle, silné a slabé stránky.

Pohovor by měl začít včas, jak byl předem avizován. Uchazeč by se o tom měl dozvědět z pozvánky, na níž by mělo být uvedeno nejen datum a čas, ale také místo, kde se pohovor bude konat, a jak se na toto místo může bez problému dostat. Kandidát by neměl dlouho čekat, zejména ne kvůli nedochvilnosti manažera.

Vlastní pohovor je třeba začínat vždy neformálně, vytvořit atmosféru uvolněnosti, pohody, aby uchazeč hovořil bez zábran a stresu, aby reagoval spontánně a otevřeně. Po pozdravu je vhodné podat si ruce. Uchazeče manažer oslovuje příjmením (ne pouze pane, paní). Tím dává najevo, že je o něm dobře informován, což potvrzuje i tím, že má před sebou jeho žádost, životopis nebo dotazník. Doporučuje se nabídnout kávu nebo čaj.

Rozhovor by měl začít tzv. „rozehřívacím kolem“. Je možno začít rozhovorem o osobních zájmech, které jsou uvedeny v dotazníku nebo v životopisu, nebo na téma děti

u pracovníka, který děti má, a spontánně pak přejít k tématům, které se týkají vlastních předpokladů k práci a dosavadních pracovních dovedností a zkušeností.

Hned v počátečních fázích pohovoru je dobré se zeptat uchazeče na to, zda by nastoupil, kdyby byl přijat. Jakmile váhá, může to být signál nezájmu. To znamená, že zkouší své štěstí na více místech anebo že toto výběrové řízení je pro něj pouze určitou zkušeností, kterou chce využít někdy později. Během pohovoru by měl manažer spíše poslouchat a sledovat. Vhodné jsou také krátké ale správně cílené otázky. V určitých momentech rozhovoru se lze dostat do situace, kdy nebudou informace uvedené v životopisu zcela jasné. V takových situacích je nutné asertivně žádat odpověď, někdy i na otázky uzavřené. Při takových otázkách je dobré sledovat i neverbální chování uchazeče, protože neverbální chování může zčásti napovědět něco o tom, jak se dotazovaný cítí, zda něco neskrývá. Pokud něco skrývá, může mu dát manažer najevo své pochybnosti. Uzavřené otázky vyžadují jednoznačnou odpověď a mohou se používat i v situacích, kdy chceme omezit mnohomluvnost uchazeče. Tazatel si musí udržovat nad pohovorem kontrolu. Nesmí nastat situace, aby rozhovor řídil uchazeč. Nikdo ze strany zaměstnavatele by neměl dokazovat svou nadřazenost. Svým vystupováním, že dané problematice rozumíme ze všech nejlépe, může uchazeče zastrašit, že výsledkem bude znehodnocení diskuze. Měli bychom tedy prokazovat určitou úctu. Aby k těmto situacím nedošlo, pohovory by měl vést personalista, který dokáže vhodně usměřňovat průběh přijímacího pohovoru.

Zmíněné úkony a příprava vrcholí při samotném přijímacím pohovoru. Pokud přijde kandidát pozdě bez vážného důvodu, můžeme se spolehnout, že je to jeho vlastnost. Nebo že dotyčný o zaměstnání tolik nestojí. Další úsudek, který si může personalista udělat o kandidátovi, lze učinit podle jeho vzhledu a celkové upravenosti. Nepřehlédnutelnou výpověď o skutečném charakteru a upřímnosti osobnosti v dané chvíli nám poskytnou projevy neverbální komunikace. Tj. řeči těla. Sledujeme, zda je kandidát nervózní a kdy, jestli stále nebo chvílemi, když se jej ptáme na nejasnosti. Sleduje se, jak průběžně mění výraz jeho tváře, pohyby očí, obočí a rtů, chování směřující k získání času na zodpovězení jednoduché a přímé otázky, činnosti rukou. Pokud by člověk docílil při ústním projevu jisté dokonalosti v klamání, řeč těla ho s největší pravděpodobností usvědčí.

Rozhovor by měl mít strukturu. Je možno použít časovou chronologii, tzn. začít od počátku pracovní kariéry až po současnost, a dále perspektivy a výhledy do budoucnosti. Důraz klást na přítomnost, ne na minulost. Průběžné otevřené otázky se mohou doplňovat otázkami přímo cílenými, jednoznačnými. U mladších jedinců lze začít už školními léty, u uchazečů starších dobou, kdy začali pracovat.

Na pohovor si personalista může připravit několik standardizovaných otázek, které budou kladeny všem kandidátům, s nimiž bude pohovor veden. Tímto způsobem můžeme porovnávat několik kandidátů.

V průběhu pohovoru by se manažer neměl dívat na své náramkové hodinky (může to vyvolávat u uchazeče tísnivý pocit, že pro něj nemá čas, že se jej manažer už chce zbavit), proto se doporučuje mít v místnosti nástěnné hodiny a kontrolovat čas nenápadným způsobem.

Manažer by si měl dělat poznámky, ale měly by to být poznámky velmi stručné, aby psaní nepůsobilo rušivě na uchazeče. Při svolení uchazeče lze upřednostnit audiozáznam nebo videozáznam rozhovoru.

2.4 Příprava z hlediska kandidáta

I v tomto případě hraje důležitou roli důkladná příprava na absolvování přijímacího pohovoru. Je tedy důležité, aby uchazeč dokázal správně odhadnout svoje možnosti a to, čeho chce dosáhnout. Důležitá je také znalost firmy, do níž chce nastoupit. Uchazeč by si měl napsat seznam faktorů, které pro něj mají význam a které může při své práci využít. Patří k tomu i možnosti vzdělávání ve firmě, nástupní plat a platový růst, možnosti uplatňování tvořivosti v práci. Je dobré vyhodnotit rozdíly mezi firmami a stanovit priority. Již při pohovoru dělá dobrý dojem to, že má uchazeč informace o podniku, protože to je známkou jeho zájmu.

Cílem je přesvědčit potencionálního zaměstnavatele o tom, že kandidát je pro danou pozici ten pravý. Pokud byl uchazeč vybrán do výběrového řízení, měl by si osvěžit informace, které uvedl ve svém životopisu.

Povinností je dostavit se včas na takovéto setkání. Pozitivní body může přinést i malý časový předstih. Před vstupem do místnosti by se měl člověk zbavit nervozity.

Před pohovorem

Uchazeč může ještě před pohovorem udělat první dobrý dojem. Pokud jeho žádost o přijetí byla velmi dobrá, aby byl pozván na pohovor, tazatelé budou očekávat, že dvěma projde „silný“ uchazeč. Tento dojem může více umožnit také dobře napsaný průvodní dopis a další dopis, opět profesionálně napsaný, potvrzující, že přijímá podmínky pohovoru a v němž uvede, že se na setkání těší.

Vhodné oblečení

Chce-li si vytvořit dobrou startovní pozici, měl by pečlivě zvážit, jakým dojmem bude působit na okolí svým vnějším vzhledem. Některé maličkosti mohou uniknout pozornosti uchazeče a prozradí, že na sobě musel poněkud nepřírozeně zapracovat. Jde např. o chybějící knoflík na jediné sváteční košili, skvrnu na kravatě, ošlapané podpatky atd. Lépe působí decentní profesionální úbor.

Uchazeč by měl být čistě oblečen, neměl by na sobě mít příliš vyzývavé stříhy, či agresivní barvy (např. červená). Tmavé barvy působí autoritativněji, než barvy světlé. Vzhled by neměl překonat naši osobnost. Dále by se měl vyhnout módním extrémům. Nepřehánět to se silným parfémem nebo vodou po holení. Vzít si méně šperků a vyhnout se těm velmi nápadným.

Pro ženy je vhodné si vzít kostým, sukni, šaty, tmavé kalhoty a halenku, ta by neměla být příliš vyzývavá. Vhodným oblečením pro muže je oblek, košile s dlouhým rukávem, kravata a vhodná obuv nebo černé elegantní kalhoty a košile.

Úvodní pozdrav

První dojem lze ovlivnit nejen oblečením, ale i způsobem svého pozdravu. Člověk by se měl tvářit vřele a spolehlivě. Měl by mít na paměti 4 klíčové body:

- úsměv;
- udržovat s tazateli oční kontakt;

- podat tazatelům ruku ihned, jakmile se představí;
- říct „dobrý den“, „těší mě“ nebo jinou vhodnou frází;
- ruku stisknout pevně všem tazatelům;
- posadit se až po vyzvání.

Základní dovednosti nutné pro zvládnutí pohovoru

Uchazeč by měl odpovídat kompletně, uspořádaně na všechny otázky tazatele. Neměl by odpovídat jedním slovem, působí to málo komunikativně nebo až arogantně. Každý zaměstnavatel považuje přesvědčivost za důležitou dovednost. Dále být aktivní, působí to více pozitivněji a povzbudivěji než lidé jakoby bez života. Sedíme rovně, mluvíme jasně a udržujeme oční kontakt.

Chyby uchazeče při přijímacím pohovoru⁴

- kouření či zápach kouře,
- pomlouvání bývalých šéfů,
- lhaní o vlastních dovednostech, zkušenostech a znalostech,
- nevhodné oblečení, doplňky nebo příliš silný parfém,
- zapomenutí jména osoby, s níž jednáme,
- neschopnost vysvětlit naše silné stránky pro výkon dané práce
- neschopnost vzpomenout si, co jsme napsali do **životopisu**,
- pokládání příliš mnoha otázek, nebo naopak žádných otázek,
- přerušování náboráře a neschopnost přizpůsobit se jeho komunikačnímu stylu,
- zívání nebo hrbení se,
- žvýkání žvýkačky, tabáku, tužky nebo vlasů,

⁴ <http://rady-a-tipy.monster.cz/pohovor/vystupovani-na-pohovoru/nejcastejsi-chyby-pri-pracovnich-pohovorech/article.aspx> [2012-02-16]

- smích, mlaskání, pohvizdování apod.,
- neschopnost udržovat oční kontakt, nebo naopak zírání,
- posazení dříve, než nás náborář vyzve,
- rozčílení nebo defenzivní postoj
- nevypnutí mobilního telefonu,
- neschopnost zeptat se na danou práci.

3. PRŮBĚH PŘIJÍMACÍHO POHOVORU

Nyní se dostáváme k samotnému průběhu přijímacího pohovoru. To znamená, jak by měl vypadat přijímací pohovor z pohledu uchazeče.

Po vstupu dobře zapůsobí, když se uchazeč představí. Po výzvě se posadí na určené místo. Působivým trikem může být položení kopie svého životopisu, bloku a pera před sebe. Na pokládané otázky by měl kandidát odpovídat klidně, stručně a výstižně. Měl by mluvit pravdivě. Pokud se i sám uchazeč zeptá na několik otázek, působí to, že má o danou pozici hlubší zájem.

Úvodní část pohovoru je hlavně na osobě, která pohovor provádí. Uchazeč by měl využít tento čas k uvolnění. Měl by spolupracovat, snažit se rozvíjet dialog a **navodit příjemnou atmosféru**. V této části je důležité podání ruky – očekává a oceňuje se přiměřeně pevný stisk, přičemž by se měl uchazeč **dívat do tváře osoby**. Nevhodné podání ruky (slabý anebo žádný stisk – tzv. mrtvá ryba, příliš silný stisk, ruka podávaná ve svislé poloze, ruka podávaná strnulo, atd.) může ovlivnit průběh celého pohovoru a snížit tak šance na úspěch.

V průběhu rozhovoru je dobré udržovat oční kontakt a dbát na to, aby verbální a neverbální jednání uchazeče bylo pokud možno v souladu. Měl by se vyhýbat konfrontačním projevům nesouhlasu a nezájmu.

Cílem je získat a sdílet co nejvíce informací znalostech, zručnostech, postojích, potřebách, motivaci stejně jako osobnostní předpoklad uchazeče. V dnešních podmínkách nestačí být na práci jen odborně zdatný, mnohé firmy kladou důraz i na **zapadnutí do týmu**, do firemní kultury atd.

Jednání uchazeče je přiměřené. Měl by si nechat na své odpovědi dostatečný čas a rozhodně neskáče do řeči osobě, která přijímací pohovor vede. Je dobré **omezit** tzv. generalizující, **nic nevypovídající**, ale zato frekventovaná slova, například flexibilita, týmový hráč a jiné. Je potřeba být konkrétnější při jejich definování. Přílišná sebe prezentace, přehnaná snaha zalíbit se a neúměrné sebevědomí také nejsou vhodnou cestou, jak uspět. Takové odpovědi mohou spíše uškodit, než pomoci.

Co se týče toho, jak správně odpovídat na otázky, uchazeč by měl vybrat vhodný příklad, kde doposud aplikoval zručnosti a vědomosti, na které se osoba provádějící pohovor ptá. Měl by popsat situace, ve kterých byl proaktivní, kde byl za něco zodpovědný. Je důležité zhodnotit si dopředu **svoje silné a slabé stránky**. Podpořit je příkladem z práce, projektem, situací, kde se projeví, kde jich doposud využil anebo rozvíjel. Nehledě na to, že každý má i své stránky, které lze dále rozvíjet. I ty si může uchazeč dopředu připravit.

Pokud dojde na citlivé otázky, tzn. otázky osobního charakteru např. zasahujícího do soukromí, náboženství, rodinného stavu či sexuální orientace, uchazeč může zvolit taktní odpovědi jako: „pokud je to možné, rád/a bych se této otázce vyhnul/a.“ nebo „Rád/a bych se zaměřil/a na osobnostní předpoklady navazující k dané pozici.“

Z hlediska neverbální komunikace by uchazeč měl mít ruce volně do klína, obě nohy položené na podlahu, sedět rovně a mírně se naklonit dopředu. Dívá se přímo na tazatele a usmívat se. Pokud je v místnosti více tazatelů, udržovat kontakt očí se všemi, ale hlavně s tazatelem právě hovořícím. Uchazeč by si dále neměl schovávat obličej za ruce. Snažit se negestikulovat rukama, nehrát si s vlasy a nedávat si ruce do kapes. Nesprávné je mít nohu přes nohu, sklouznout hluboko do křesla, dívat se do země a tvářit se neutrálně. Nesesedět na okraji židle.

V závěrečné fázi pohovoru je cílem **shrnutí** všeho, o čem byla náplň celého pohovoru, jaké informace již uchazeč má a co ještě potřebují obě strany získat. Většinou je to prostor právě pro uchazeče. Nemělo by být ticho. **Pro uchazeče je dobré mít připravené otázky dopředu**, nejlépe více než jednu otázku. Měl by volit vhodné i pořadí otázek. Pokud je pro něj důležitá pracovní doba, měl by se zeptat na pracovní čas ve vztahu k náplni práci, jak vypadá běžný pracovní týden, ne přímo na čas „od-do“.

Personalisté obvykle sledují počet a hlavně kvalitu otázek. Je totiž indikátorem motivace uchazeče stejně jako i připravenosti na pohovor.

Jaké otázky je vhodné klást v rámci 1. kola? Množství, typy a pořadí otázek závisí na tom, kde 1. kolo probíhá⁵:

A) Personální agentury, Headhunterské společnosti:

- Přesná pracovní doba, pracovní prostředí odměňování, benefity, organizační struktura, tým, nadřízený, firemní kultura, možnosti rozvoje a růstu.

B) Personální oddělení společnosti, personalista, manažer:

- Bližší popis pracovního dne, který slouží na dokreslení pracovní pozice a náplně práce, firemní kultura, tým, vztahy, zodpovědnosti atd. Teprve až ve druhém kole se uchazeč ptá na přesnější informace ohledně odměňování, výši platu, pracovní dobu, benefity apod.

Na konci pohovoru by měl uchazeč vědět

- Jaká je náplň práce na pozici?
- Jakým způsobem firma pracuje s lidmi?
- Kdy je naplánovaný předběžný nástup?
- Jak dlouhý bude výběrový proces, kolika koly musí kandidát projít?
- Kdy můžete očekávat odpověď?
- Jaký bude další postup?
- Zda je potřeba dodat doplňující materiály?
- Zda je potřeba jít na testy (odborné, jazykové, psychologické)?

Zeptat se na zpětnou vazbu na sebe. Uchazeč tím dává najevo, že má zájem slyšet o sobě, dokážete být sebekritický, přijmout a zpracovat zpětnou vazbu, na druhé straně

⁵ <http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/hledam-praci/pohovor/zaver-pracovniho-pohovoru/42078>
[2012-02-18]

má zájem se rozvíjet. Především se dozví informace, které mu mohou pomoci uspět na jiných pohovorech.

Výběrový proces nekončí pohovorem, ale odpovědí na jeho výsledek ať už pozitivní anebo negativní ze strany zaměstnavatele. Způsob vyjádření firem velmi napoví o společnosti, o stylu, jak pracují a komunikují s lidmi, jak si jich váží.

Testování uchazečů

Po dobu výběrového procesu se uchazeč může setkat s různými metodami. Nejčastější je osobní setkání – pohovor. Kromě toho firma může požádat:

- účastnit se Assessment Centra,
- jít na jazykové, odborné, osobnostní anebo výkonové psychologické testy.

Čím více metod je použitých v rámci výběrového procesu, tím více se snižuje míra subjektivity výběrového procesu, nebo vlivu osoby provádějící pohovor a zvyšuje se vypovídající schopnost o uchazeči. Proto je lepší k nim **přistupovat pozitivně**, zvyšují šanci na úspěch. Firmy nejsou povinné podávat k nahlédnutí výsledky a výstupy z daných testů.

Co když uchazeč neuspěje?

Nejlepším učitelem nebo rádcem je určitě vlastní zkušenost. Pokud na pracovních pohovorech neuspěje, **měl by se snažit identifikovat**, proč nebyl úspěšný. Je třeba jemně prezentovat to, že právě on bude pro firmu přínosem a že je to právě on, koho hledají. Vždy by měl mít uchazeč na paměti, že firma hledá člověka, který zapadne do firmy, do týmu, sedne si se svým nadřízeným, bude podávat adekvátní výkon, bude flexibilní, schopný se nadále rozvíjet, hledá člověka, se kterým se bude **dobře spolupracovat**.

4. ČEZ, a.s.

ČEZ, a. s. byla založena v roce 1992 Fondem národního majetku ČR. Hlavním akcionářem se stala Česká republika, pro kterou vykonává správu jejího akciového podílu Ministerstvo financí České republiky. Hlavním předmětem činnosti ČEZ, a. s., je výroba a prodej elektřiny a samozřejmě s tím související podpora elektrizační soustavy. Dále se zabývá výrobou, rozvodem a prodejem tepla. Hlavním sídlem společnosti je ulice Duhová 2/1444 v Praze 4.

V roce 2003 vznikla spojením ČEZ, a. s., s distribučními společnostmi (Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika a Západočeská energetika) Skupina ČEZ (viz Obrázek 2), která se tak stala nejvýznamnějším energetickým uskupením pro region střední a východní Evropu. Skupina ČEZ patří mezi evropskou desítku největších energetických koncernů a je nejsilnějším subjektem na domácím trhu s elektřinou. V České republice se Skupina ČEZ stala největším výrobcem elektřiny a tepla, na většině území provozovatelem distribuční soustavy a nejsilnějším subjektem na velkoobchodním i maloobchodním trhu s elektřinou. Velký podíl výrobních kapacit je soustředěna v mateřské společnosti ČEZ, a. s.

Obrázek 2 Logo skupiny ČEZ



Zdroj: <http://www.cez.cz/cs/uvod.html> [2012-02-28]

Úspěšné akvizice distribučních firem v Bulharsku a Rumunsku, jakož i elektráren v Polsku a Bulharsku otevřely Skupině ČEZ nové možnosti. Během roku 2006 přibýly do Skupiny ČEZ nové dceřiné společnosti v Srbsku, Kosovu, Republice srbské v Bosně a Hercegovině a na Ukrajině. Byly zahájeny přípravy na povinný unbundling v Bulharsku, které úspěšně vyvrcholily začátkem roku 2007 jeho provedením. Na konci roku pak Skupiny ČEZ a MOL vytvořily strategickou alianci zaměřenou na budování

plynových elektráren v Maďarsku. Společný podnik ČEZ a MOL, který sídlí v Holandsku, byl založen v červenci 2008 pod názvem CM European Power International B. V.

Na začátku července 2008 uspěla společnost ČEZ v konsorciu s místním tureckým partnerem v aukci na distribuční společnost Sedas. V listopadu 2008 vznikla v Turecku nová společnost se sídlem v Istanbulu - AKCEZ ENERJI a.s., ve které ČEZ, a. s., vlastní 50 % podíl.

V srpnu 2008 ČEZ, a. s., zrealizoval koupi projektu výstavby dvou větrných farem v Rumunsku - Fantanele a Cogeaalac - s celkovým instalovaným výkonem 600 MW, což je výstavba největší přímořské větrné farmy v Evropě. V roce 2008 byla také zaregistrována společnost CEZ RUS OOO, která sídlí v Moskvě, která působí jako zázemí pro podporu aktivit Skupiny ČEZ na území Ruské federace.

V říjnu 2008 byla společnost ČEZ vyhlášena vítězem tendru na majoritní 76% podíl v jediné albánské distribuční společnosti Operatori i Sistemit te Shperndarjes (OSSH sh.a.) a smlouva o prodeji byla podepsána v březnu 2009.

V červnu 2009 konsorcium Severočeských dolů Chomutov, člena Skupiny ČEZ, a skupiny J&T převzalo 100 % podíl v německé důlní společnosti MIBRAG, čímž celková hodnota transakce dosáhla 404 mil. EUR.

V srpnu 2010 firma získala 100% podíl v polské elektrárně ELCHO prostřednictvím navýšení původního podílu 75,2 % nákupem 24,8% akciového podílu od menšinového vlastníka Elektrownia Chorzów S. A.

4.1 Koncepce podnikatelské činnosti

Úkolem koncepce podnikatelské činnosti společnosti je vytvoření rámce podnikatelských aktivit v souladu s jejími stanovami. Koncepce základním způsobem směřuje podnikání společnosti, stanovuje cíle pro jednotlivé oblasti činnosti a vymezuje její poslání včetně podnikatelské vize.

V roce 2003 byla spojením s regionálními elektro-energetickými společnostmi, které zajišťují převážnou část distribuce elektřiny v České republice, vytvořena Skupina ČEZ. V roce 2006 se členem skupiny ČEZ staly SD, a.s. (Severočeské doly). Aktivita takto vzniklého uskupení jsou mnohem lépe vyvážené z hlediska rizik a liberálních podnikatelských příležitostí. Skupina ČEZ dnes oslovuje přímo i významné množství velkých ale i drobných konečných zákazníků. Aktualizace koncepce podnikatelské činnosti, která je již pátá od roku 1995, kdy byl tento dokument poprvé přijat valnou hromadou společnosti, reaguje na současné postavení Skupiny ČEZ a nastiňuje rozhodující směry dalšího vývoje společnosti, a to i ve vazbě na Energetickou koncepci, schválenou 10. 3. 2004 vládou ČR, která vymezuje dlouhodobý rámec rozvoje tuzemské elektroenergetiky.

Situace na trhu s elektřinou je charakterizována rostoucí konkurencí, podněcovanou probíhajícími změnami ve struktuře trhu a to v souvislosti s postupující liberalizací a vývojem evropské a návazně i české legislativy. V roce 2007 byl dokončen projekt integrace Skupiny ČEZ v ČR. Byl zaveden jednotný systém řízení a začaly se maximálně využívat synergické efekty nového uspořádání akciové společnosti ČEZ i celé Skupiny ČEZ. Od roku 2004 úspěšně probíhá akviziční politika na energetických trzích střední a jihovýchodní Evropy. Skupina ČEZ se průběžně přizpůsobuje úpravám energetické legislativy Evropské unie v oblasti trhu s elektřinou a environmentálních norem. Cílem je vytvořit obchodně-výrobní uskupení, které je schopné úspěšně podnikat na energetických trzích EU včetně expanse na další energetické trhy.

Ve společnosti ČEZ samé bude věnována stálá pozornost efektivitě organizační struktury tj. její unifikaci, jednoznačnosti a transparentnosti, a to i s určitou reflexí nejlepší praxe srovnatelných podnikatelských subjektů na energetickém trhu. Přijímaná opatření budou zaměřena k dosažení úspor z agregací rozhodovacího procesu do logicky spojených celků a stanovení komunikačního rozhraní mezi nimi při vytvoření společného ústředí. Snížením rozsahu a počtu stupňů řízení dochází ke zvýšení intenzity využití lidských zdrojů ve společnosti. Celkově pružnější chování společnosti umožňuje lépe komunikovat s partnery i odolávat tlaku konkurence.

Strategickým záměrem společnosti ČEZ je stát se klíčovým hráčem elektroenergetického trhu ve střední Evropě. Prostředkem k dosažení tohoto cíle jsou především akvizice majetkových podílů v energetických společnostech nebo účast v projektech výstavby nových zdrojů a to zejména v zemích střední a jihovýchodní Evropy. Společnost ČEZ se zaměřuje jak na privatizaci státních podílů v energetických společnostech, tak i na vstup do společností a projektů ovládaných privátními vlastníky. K hodnotovému růstu společnosti ČEZ významně přispívá i účast v projektech výstavby nových zdrojů.

4.2 Dceřiné společnosti

V krátkosti bych se chtěla zmínit o vybraných dceřiných společnostech, pro které se na personálním oddělení, na kterém jsem působila, vybírají noví zaměstnanci. Jde o ČEZ Distribuční služby, s.r.o., ČEZ Logistika, s.r.o., ČEZ Měření, s.r.o. a ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.

4.2.1 ČEZ Distribuční služby, s.r.o.

ČEZ Distribuční služby, s.r.o. (dále jen „ČDS“) byla založena v říjnu 2005 společností ČEZ, a. s., jako 100% dceřiná společnost pro komplexní zajišťování služeb v oblasti provozování, odstraňování poruch, údržby a oprav distribuční soustavy. Tyto činnosti byly převzaty společností ČDS vyčleněním částí podniků z regionálních energetik Skupiny ČEZ. Vklad částí podniků byl unikátní svým rozsahem v rámci projektu Skupiny ČEZ s názvem VIZE 2008 - poprvé byly převáděny do jedné společnosti v jeden den téměř dvě tisícovky zaměstnanců.

Společnost disponuje týmem zkušených zaměstnanců, majících vynikající odborné znalosti prověřené testem praktických zkušeností, a to jak v oblasti odstraňování poruch, provozování a udržování energetického zařízení, unikátních prací pod napětím, diagnostiky, ale i ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce. Společnost klade velký důraz nejenom na kvalitu a bezpečnost práce, ale také na ekologické jednání svých zaměstnanců.

V současné době je společnost ČEZ Distribuční služby, s.r.o. významným, dynamicky se rozvíjícím dodavatelem s vysokou úrovní kvality poskytovaných služeb v rámci Skupiny ČEZ, která zaměstnává vysoce motivované, bezpečně a ekologicky jednající zaměstnance, kteří využívají špičkové know-how.

Pro Skupinu ČEZ je prioritní zajištění distribučních služeb na zařízení distribuční soustavy. Společnost provádí obdobné činnosti také pro provozovatele přenosové soustavy (ČEPS, a.s.), případně třetím osobám, zejména v objektech a regionech, kde na sebe zařízení navazují nebo spolu jinak souvisí.

Strategie⁶

- Vytvoření centrálně řízené a procesně orientované organizační struktury, účelně dislokované v rámci obsluhovaných regionů
- Implementace - nejlepší praxe
- Optimalizace a sjednocení jednotlivých procesů
- Důsledně se zaměřit na kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb
- Existence a optimální využívání informační podpory ke zvyšování efektivity podnikatelské činnosti
- Zabezpečit pracovní podmínky podle Zákoníku práce a udržení vysoké úrovně BOZP, PO a EMS

4.2.2 ČEZ Logistika, s.r.o.

Předmětem činnosti společnosti ČEZ Logistika, s.r.o., je nákup, prodej a logistika elektromontážního materiálu pro výstavbu a obnovu distribučních sítí. ČEZ Logistika, s.r.o., je členem Skupiny ČEZ, a jediným 100 % vlastníkem a zakladatelem společnosti

⁶ <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/spolecnosti-skupiny-cez-v-cr/cez-distribucni-sluzby/profil.html> [2012-02-18]

ČEZ Logistika, s.r.o., je ČEZ, a. s. Vznikla v roce 2004 a sídlí v ulici 28. října 3123/152, Ostrava - Moravská Ostrava.

ČEZ Logistika, s.r.o., se snaží v souladu s cíli Skupiny ČEZ o maximalizaci své pozice na trhu elektromontážního materiálu. Posláním této firmy je aktivně zajišťovat a uspokojovat současné i budoucí materiálové potřeby a požadavky našich zákazníků v požadovaném množství a čase. ČEZ Logistika, s.r.o., je součástí systému centralizovaného nákupu Skupiny ČEZ - zajišťuje nákup a dodávky elektromontážního materiálu pro výstavbu a obnovu distribučních sítí.

4.2.3 ČEZ Měření, s.r.o.

Společnost ČEZ Měření, s.r.o. vznikla vyčleněním a centralizací elektroměrové činnosti dosud zabezpečované regionálními distribučními společnostmi (Severočeská energetika, a.s., Severomoravská energetika, a.s., Středočeská energetická, a.s., Východočeská energetika, a.s. a Západočeská energetika, a.s.) a je také pokračovatelem společnosti VČE - měřicí technika, s.r.o. Sídlí v ulici Riegrovo náměstí 1493, v Hradci Králové.

Je členem skupiny ČEZ a zajišťují služby v oblasti montáže a provozování měřících a spínacích přístrojů, služby v oblasti správy měřidel, sběr, zpracování a správu dat, opravy a ověřování měřících přístrojů, řešení a prevence neoprávněných odběrů.

4.2.4 ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.

Společnost ČEZ Zákaznické služby, s.r.o., se sídlem v Plzni, Guldenerova 2577/19, byla založena společností ČEZ, a. s. v roce 2004.

Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je komplexní a spolehlivé poskytování zákaznických služeb pro konečné zákazníky, držitele licence na obchod s elektřinou, licence na distribuci s elektřinou, popřípadě i pro držitele licence na výrobu elektřiny.⁷

- provádění obsluhy zákazníků;
- uzavírání, měnění a ukončování smluv, kterými se realizují připojení odběrných míst, distribuce elektřiny, obchod s elektřinou, zajišťování výkupu elektřiny z obnovitelných zdrojů nebo jiné služby, jakož i vyřizování reklamací a jiných požadavků zákazníků;
- uzavírání, měnění a ukončování smluv, kterými se realizují služby zákazníků prostřednictvím Smluvních partnerů a řízení těchto Smluvních partnerů;
- poskytnutí služby fakturace;
- zajištění správy energetického saldokonta zákazníků;
- poskytnutí služby správy pohledávek, zajišťování mimosoudního i soudního vymáhání pohledávek, zpracovávání metodik a postupů řízení pohledávek;
- poskytnutí služby tisku, obálování a odesílání faktur a jiných dokumentů včetně vystavování daňových dokladů zákazníkům;
- poskytnutí služby poradenství, nabízení a prodávání produktů;
- zabezpečení podpory výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů a z kombinované výroby elektřiny a tepla a z druhotných zdrojů;
- zajištění správy dat uložených v zákaznickém informačním systému.

⁷ <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/spolecnosti-skupiny-cez-v-cr/cez-zakaznicke-sluzby/profil.html> [2012-02-18]

5. PŘIJÍMACÍ POHOVOR VE FIRMĚ ČEZ, a.s.

Ve firmě ČEZ, a.s. jsem pracovala na personálním oddělení, z tohoto důvodu jsem využila možnosti napsat svou bakalářskou práci zabývající se přijímacími pohovory. Po domluvě s mou nadřízenou jsem se mohla zúčastnit přijímacího pohovoru, kde jsem se zaměřila na neverbální komunikaci a chování nejen uchazečů, ale také personalistky, která pohovor vedla. Protože mi nebylo povoleno se účastnit pohovoru na vyšší pozici, zúčastnila jsem se pohovoru na nižší pozici, s nižšími nároky na uchazeče v prvním kole přijímacího řízení. Uchazeči byli vybíráni na pozici montér. K přijímacímu pohovoru byli pozváni dva uchazeči, kteří nejlépe vyhovovali podmínkám na danou pozici.

Průběh přijímacích pohovorů v této firmě má pevně stanovené charakteristiky, které se částečně liší dle odborné či vyšší pracovní pozice. U těchto pozic jsou nutné jazykové či psychologické testy.

Pracovní náplní této pozice (montér) je např. rozhodování o denní trase pochůzek na základě přijatých pracovních příkazů, zodpovídá za dodržování pracovních postupů a bezpečnostních předpisů, zodpovídá za přepravu a skladování převzatých přístrojů, zodpovídá za řádné provedení měsíčních odečtů měření, vykonává montáž a demontáž elektroměrů, vykonává přerušování a znovuzapojování přerušovaných odběrných míst, vykonává výměnu měřidel k ověření atd.

Před začátkem pohovoru jsem se ptala personalistky, jak se připravuje na přijímací pohovory. Bylo mi řečeno, že na každý pohovor má personalista připraven předepsaný záznam o průběhu výběrového řízení neboli protokol (viz Příloha A). V tomto protokolu je uveden název firmy, název obsazované pracovní pozice, datum a místo konání výběrového řízení, složení komise, to znamená jména a funkce pracovníků z dané firmy, kteří jsou přítomni na přijímacím pohovoru spolu s personalistou a jména uchazečů o danou pracovní pozici. Do protokolu si personalista v průběhu pohovoru zaznamenává své poznámky o uchazeči. Zapisují se do něj poznámky, které mohou být jak pozitivní, tak samozřejmě i negativní. Tento protokol se používá u všech interview na všechny pracovní pozice.

Co se týče samotné přípravy personalistky, tak mi bylo řečeno, že před pohovory se musí seznámit s životopisy o kandidátech. Základní otázky, na které se ptá, má již dopředu rozmyšlené, ostatní jsou pokládány podle situace. Celkový průběh pohovoru má samozřejmě rozmyšlený, protože takových pohovorů vedla už mnoho. Neodmyslitelnou součástí je příprava vhodného a vkusného oblečení a nepříliš vyzývavé líčení. To jsou zřejmě nejdůležitější části, na které by se měl personalista zaměřit.

Přijímací pohovor se konal v zasedací místnosti, kterou předem připravila administrativní asistentka. Ve firmě je několik zasedacích místností, které jsou různě velké, v počtu od 6 do 20 míst k sezení.

Po domluvě s personalistkou jsem se odebrala do jedné z menších zasedacích místností. Ona mezitím došla pro prvního kandidáta. V zasedací místnosti byl stůl a židle uspořádány tak, aby kandidát seděl naproti personalistce. Když jsem vstoupila do místnosti, na svých místech byli usazeni ještě další dva zástupci firmy, kteří se pohovoru účastnili. Byl to vedoucí oddělení a vedoucí odboru. Oba vedoucí mají za úkol objasnit detailněji náplň práce budoucího zaměstnance, popř. se uchazeče zeptat na odbornější otázky, týkající se výkonu profese.

Já jsem neseděla přímo u stolu s ostatními, jelikož by moje přítomnost mohla vyvolat nervozitu v uchazečích. Jakmile jsem dosedla na své místo, do dveří již vcházela personalistka a za ní první uchazeč.

5.1 Přijímací pohovor s uchazečem č. 1

Uchazeč č. 1 byl muž ve věku mezi 40 – 45 lety.

Následovalo představení všech přítomných. Personalistka představila uchazeče oběma vedoucím a naopak vedoucí uchazeči. Poté byl vyzván, aby se posadil na své místo a bylo mu nabídnuto občerstvení, které s poděkováním odmítl. Uchazeč měl s sebou vyhlášku 50/78 Sb. - § 6, o kterou ho personalistka žádala v pozvánce k přijímacímu pohovoru.

V úvodu pohovoru se personalistka zeptala uchazeče, aby řekl něco o sobě nebo o předchozím zaměstnání. Tuto otázku používá záměrně k tomu, aby se uchazeč mohl uvolnit a mohl se rozpovídat. První uchazeč na mě působil zprvu trochu nervózně, ale po pár minutách vypadal uvolněně.

Jakmile uchazeč dohovořil o svém dosavadním profesním životě, zájmech atd., vzala si slovo opět personalistka. Představila firmu jako takovou, čím se zabývá, jak dlouho působí na trhu. Představila v krátkosti její dceřiné společnosti a podala uchazeči brožurku s bližšími informacemi o firmě, kterou dostává každý uchazeč na pohovoru.

Poté již její otázky směřovaly přímo k osobě uchazeče. Ptala se, kde inzerát na danou pozici našel, proč ho zaujal. Také se ptala, jestli si prošel i firemní webové stránky. Uchazeč odpověděl, že inzerát našel na internetu a že ho tato pozice zaujala z toho důvodu, že něco obdobného dělal již několik let předtím. Následovala další otázka personalistky, která se týkala toho, jakou má představu o náplni jeho práce. Představa uchazeče byla celkem přesná díky zkušenostem, které měl z minulosti.

Další část pohovoru se týkala detailnějšího popisu pracovní pozice. Personalistka tedy předala slovo vedoucímu oddělení, který uchazeči vysvětlil, jaká by byla náplň jeho práce, co se od něj očekává, hovořil o pracovní době a místě výkonu práce, o jeho právech a povinnostech, o dodržování bezpečnostních předpisů, protože je jeho pracovní pozice riziková. Budoucí zaměstnanec bude pracovat na místech s elektrickým napětím. Proto také došlo na kontrolu jeho vyhlášky a bohužel ji platnou neměl. Samozřejmě uchazeč přítomné ujišťoval, že si ji v nejbližší době obnoví. Dále hovořil o pracovních pomůckách, které každý zaměstnanec obdrží a musí je při práci stále mít. Tato část pohovoru trvala asi 10 až 15 minut. Poté si vzala slovo znovu personalistka s dotazem, zda má někdo ještě nějaké otázky nebo zda je vše jasné. Nikdo žádné dotazy neměl, tudíž mohla pokračovat dále.

Na řadu se dostala otázka finanční představy uchazeče. Nejprve se personalistka zeptala, jakou finanční představu uchazeč má. Je to velmi důležitá otázka, jelikož personalistka může podle ní určit, zda by byl uchazeč spokojen s finančním ohodnocením nebo pokud by to příliš nadsazené, aby za krátkou dobu firmu neopustil. Jakmile je jeho představa nereálná, v tu chvíli je většinou pohovor ukončen. Představa

uchazeče však byla odpovídající, tudíž mu byla sdělena daná částka, která se po zkušební době ještě zvýší. A zaměstnanec bude mít nárok na osobní ohodnocení a na čtvrtletní odměny. Poté pokračovala benefity, které ČEZ, a.s. nabízí svým zaměstnancům. Jde o životní pojištění, penzijní připojištění, stravenky, různá školení a obnova vyhlášek potřebných k práci, pět týdnů dovolené, vstupní a preventivní prohlídky zdarma.

Jakmile personalistka viděla, že má uchazeč stále zájem o nabízenou práci, dostala se k formální části a to jsou informace pracovní poměru. Standardně se ve firmě uzavírá pracovní poměr na dobu určitou na jeden rok. Po uplynutí jednoho roku, a pokud je zaměstnavatel se zaměstnancem spokojen, je s ním uzavřena další smlouva již na dobu neurčitou. Následovaly opět informace o místě výkonu práce a pravidelném pracovišti. Poté se zeptala, zda je uchazeči vše jasné a jestli stále trvá jeho zájem o tuto pracovní pozici. On odpověděl, že ano.

Pohovor se pomalu blížil ke konci. Personalistka se začala ptát na doplňující otázky např. na jeho koníčky, jelikož mít nějaké hobby při práci, ve které se zaměstnanec setkává skoro každodenně se stresovými situacemi, je velmi důležité. Jelikož člověk by si měl po takové práci odpočinout a zabývat se věcmi, které ho baví a u těchto aktivit se nejlépe odreaguje. Tyto typy otázek také slouží k odlehčení formality při pohovoru.

Následuje ukončení přijímacího pohovoru, který trval asi 40 minut. Personalistka oznámila uchazeči, že do týdne obdrží odpověď e-mailem, zda byl vybrán na tuto pozici, nebo ne. Následovalo rozloučení, kdy uchazeč podal ruku všem účastníkům a s poděkováním odešel ze zasedací místnosti.

5.2 Příjímací pohovor s uchazečem č. 2

Druhý uchazeč byl také muž ve věku mezi 45 – 50 lety. Působil na mě od pohledu zkušeně. Byl vyššího vzrůstu a jeho postava byla robustnější než postava uchazeče č. 1.

Po odchodu následovala asi pětiminutová pauza. Personalistka mezitím předložila vedoucím další životopis a poté šla druhého uchazeče vyzvat k pohovoru. Vše probíhalo

v podstatě stejným způsobem s tím rozdílem, že druhý uchazeč již před několika lety v této firmě pracoval a také na obdobné pozici, tudíž na něm bylo vidět, že je uvolněný, nepůsobil nervózně. Když se ho personalistka ptala, z jakého důvodu odešel z dané pozice, uvedl, že se musel přestěhovat. Ve fázi, kdy mu vedoucí oddělení objasňoval jeho náplň práce, uchazečovy následné otázky byly více specifické a užíval odborné termíny, které jsou používané mezi zaměstnanci společnosti. K nepřehlédnutí opravdu bylo, že tu již předtím působil.

Rozhovor probíhal bez problémů a také tomuto uchazeči bude do týdne zasláno vyrozumění, zda byl vybrán, nebo ne. Tento pohovor byl trochu kratší, trval asi 25 minut. Na konci pohovoru se druhý uchazeč také rozloučil podáním ruky se všemi zúčastněnými a odešel z místnosti.

Ukončení přijímacích pohovorů

Po skončení obou výběrových řízeních následovala porada, té jsem se již nemohla bohužel zúčastnit. Avšak personalistka mi poté objasňovala, jaký je další proces výběrového řízení. Vedoucí odboru i vedoucí oddělení jednájí o tom, zda jim jednokolové přijímací řízení stačilo a jsou zcela rozhodnutí pro jednoho z kandidátů, nebo zda vypíší ještě druhé kolo, kde by stávající kandidáti dostali stejný úkol a podle jeho splnění by rozhodli. V tomto případě se již druhé kolo nekonalo.

Vybraného kandidáta personalistka informuje telefonicky o jeho přijetí, ostatním zasílá odpověď e-mailem.

Tyto dva pohovory bych označila jako polostrukturované, i když ten první trval o něco déle, než je obvyklé. Celkově mi vedení pohovoru ze strany personalistky připadalo v pořádku. Pohovor působil systematicky, všichni přítomní, kteří mluvili s oběma uchazeči, působili příjemně a rozhodně jim pohovor nijak neztěžovali. Jediné, co jsem se z pohovoru nedozvěděla, bylo, z jakého důvodu uchazeči opustili předchozí zaměstnání. Na to personalistka zřejmě zapomněla.

Co se týče uchazečů, oba mluvili přesvědčivě, bylo jim dobře rozumět a také bylo vidět, že mají opravdu zájem o danou pozici. Obecné informace o firmě také znali, tudíž bylo vidět, že se připravovali. Oba uchazeči přišli včas na pohovor.

5.3 Specifika neverbální komunikace uchazeče č. 1

V této podkapitole se zaměřím na charakteristické rysy neverbální komunikace uchazeče č. 1

Mimika a pohledy – uchazeč po vstupu do zasedací místnosti působil značně nervózně, ve tváři měl náznak strachu, oční kontakt nebyl moc dobrý, ze začátku spíš klopil oči k zemi, ale postupem času se uvolnil. Na otázky, u kterých si nebyl jistý svou odpovědí, uhýbal pohledem většinou do strany.

Gestika – žádných výrazných gest jsem si u tohoto uchazeče nevšimla, ruce měl volně položené do klína.

Posturika – uchazeč seděl velice strnule na okraji židle, ani přes snahu personalistky, která se snažila na začátku odlehčenými otázkami uchazeče nervozity zbavit, uchazeč se více uvolnil až v polovině pohovoru.

Kinezika – jediné, čeho jsem si u uchazeče všimla, bylo kousání se do rtů a personalistka mi po pohovoru říkala, že měl tendenci si hrát s hodinkami, což značilo nervozitu.

Proxemika – co se týče vzdálenosti, uchazeč seděl za stolem a naproti němu komise, prostor mezi nimi byl cca 2 metry, tedy osobní vzdálenost. Uchazeč má tedy dostatek prostoru k tomu, cítit se uvolněně.

Haptika – v tomto případě se jednalo o podání ruky. Stisk uchazeče (podle personalistky, které jsem se později ptala) byl slabší a měl lehce zpocenou ruku. Na konci pohovoru při loučení byl jeho stisk již sebevědomější.

Vzhled uchazeče – po vstupu uchazeče do místnosti jsem se samozřejmě zaměřila na jeho celkový vzhled. Jelikož bylo toto výběrové řízení na pozici montér, nečekala jsem, že by uchazeči přišli v obleku. Tento uchazeč měl látkové tmavé kalhoty a zimní bundu. Bundu měl během celého pohovoru na sobě, což mi nepřišlo úplně vhodné.

5.4 Specifika neverbální komunikace uchazeče č. 2

Mimika a pohledy – tento uchazeč působil po vstupu do místnosti více sebejistě než předchozí. Podle mého názoru to bylo tím, že zde pracoval už v minulosti. Co se týče očního kontaktu, tak neměl žádný problém. Udržoval jej se všemi, nejvíce však s personalistkou. Tvářil se velmi pozitivně a usmíval se. Na mě to působilo, že si je sám sebou velice jistý.

Gestika – ani u tohoto uchazeče jsem si nevšimla žádných výrazných gest. Ruce měl také položené volně v klíně.

Posturika – tento uchazeč si sedl hluboko do židle, nohy měl od sebe, občas měl tendenci se trochu předklánět a být opřený rukama o kolena.

Kinezika – u tohoto uchazeče jsem si žádných spontánních pohybů nevšimla.

Proxemika – vzdálenost byla stejná jako u prvního uchazeče, tzn. cca 2 metry.

Haptika – i zde došlo pouze k podání ruky, které z mého pohledu vypadalo sebejistě a to jak na začátku pohovoru, tak i na konci. Bylo krátké a pevné. Což mi při následném rozhovoru personalistka potvrdila.

Vzhled uchazeče – uchazeč měl džínové kalhoty a koženou bundu. K mému překvapení i on si ji nechal na sobě, ale v průběhu pohovoru si ji sundal, protože mu bylo teplo. Také jsem si všimla, že měl náušnici v uchu, což také nepůsobilo pozitivně.

5.5 Shrnutí a komparace neverbálních projevů obou uchazečů

U **uchazeče č. 1** byla evidentní jeho nervozita, která v průběhu pohovoru postupně upadala. Projevovalo se to nejen neudržovaným očním kontaktem, ale také hraním si s hodinkami či kousáním se do rtu. Také jeho celkové držení těla nepůsobilo moc sebejistě. Jak jsem už ale říkala, to vše se postupem času ztratilo. Myslím si, že si toho oba vedoucí i personalistka všimli. Uchazeč na mě působil upřímně, mile a byla na něm vidět snaha i přes jeho nervozitu pozitivně zapůsobit. Komise si ho nakonec nevybrala,

ale jeho životopis si nechali v databázi, aby mu dali v případě dalšího výběrového řízení vědět.

Uchazeč č. 2 byl naopak sebejistý, uvolněný, otevřený a stále se usmíval. Jak už jsem se zmínila, bylo to pravděpodobně jeho přímou osobní zkušeností s tou firmou a pracovní pozicí. Ve svých odpovědích na mě působil tak, že ví, o čem mluví a celkově měl přehled. Možná to bylo i věkem, protože byl starší než uchazeč č. 1 a také měl zřejmě více zkušeností.

Na těchto dvou uchazečích jsem mohla lépe porovnat rozdíly, jelikož každý působil úplně jinak. Co mě na obou zarazilo, bylo to, že ani jeden si nesvlékl bundu hned při příchodu do zasedací místnosti, což bylo podle mého názoru nevhodné. Oba uchazeči působili přirozeně, jejich nonverbální projevy byly spontánní bez známky záměrné autoregulace s cílem záměrně změnit pohled komise na ně.

Komise se nakonec rozhodla pro uchazeče č. 2 a to především z důvodu jeho působení ve firmě již předtím, dále pak pro jeho odborné znalosti, kdy v podstatě okamžitě reagoval na otázky kladené vedoucími. Měl také platnou vyhlášku. Roli pro takovéto rozhodnutí hrála i neverbální komunikace. Když jsem se ptala personalistky, pro koho by se rozhodli, pokud by druhý uchazeč nepracoval ve firmě již předtím, odpověděla, že by rozhodnutí bylo stejné, protože působil více vyrovnaně a měl i více zkušeností než první uchazeč. Pokud by bylo rozhodnutí na mé osobě, přiklonila bych se taktéž ze zvýše uvedených důvodů k osobě uchazeče č. 2.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda přijetí uchazeče na danou pracovní pozici je závislé na jeho neverbálních projevech nebo jestli důležitější roli v rozhodování o jeho přijetí závisí především na jeho znalostech, zkušenostech a odpovídajícím pracovním profilu. Autorka tedy porovnává dva uchazeče při přijímacím pohovoru z hlediska neverbální komunikace. Zjistit, v čem dělali uchazeči chyby, zda to mělo vliv na pozdější rozhodování komise o jejich přijetí nebo odmítnutí.

Na základě této bakalářské práce autorka zjistila, že správné projevy neverbální komunikace jsou jedním z důležitých klíčových faktorů pro úspěšné absolvování přijímacího pohovoru.

První uchazeč byl výrazně nervóznější než druhý. Jeho neverbální projevy ho velmi prozrazovaly. Působil nedůvěryhodně. Komise se rozhodla pro druhého uchazeče a to především z důvodu jeho zkušeností a zároveň i předchozího působení ve firmě. Měl také platnou vyhlášku, která je potřebná pro výkon této pozice, první uchazeč ji měl propadlou. Je také časově náročné si ji nechat znovu obnovit, a jelikož obsazované místo bylo potřeba zaplnit co nejrychleji, přispěl i tento faktor k rozhodnutí komise vybrat druhého uchazeče. Na základě pozdějšího dotazu autorky na personalistku, zda by byl druhý uchazeč vybrán i přesto, že by v předchozích letech nepracoval pro tuto firmu, bylo autorce sděleno, že rozhodnutí by bylo stejné a to právě proto, že neverbální komunikace uchazeče č. 2 byla přirozenější a vyrovnanější.

Pokud si uchazeči uvědomují své nedostatky v nonverbálním (ale i verbálním) projevu při přijímacích pohovorech a chtějí je eliminovat, doporučuji zúčastnit se kurzů asertivity a neverbální komunikace, které se zaměřují právě na eliminaci těchto negativních prvků při přijímacích pohovorech. Na těchto kurzech dostane od lektorů příslušné rady a aktivně se zapojí do cvičení a simulace situací, při kterých se naučí jak výše zmíněná negativa eliminovat.

Hodnocení přístupu ze strany zaměstnavatele je z pohledu autorky kladné. Personalistka, vedoucí odboru i vedoucí oddělení byli dobře připraveni, neponechali nic náhodě a byli objektivní.

Jako přínos této bakalářské práce vidí autorka v tom, že se mohla osobně zúčastnit přijímacího pohovoru. Dále mohla vidět celkovou přípravu výběrového řízení, tzn. rozesílání pozvánek na pohovor uchazečům, přípravu zasedací místnosti, přípravu samotné personalistky na pohovor, zaslání termínu konání výběrového řízení i oběma vedoucím atd. Pro autorku je to přínosná zkušenost do budoucna, jelikož by se této profesi chtěla věnovat. A lépe než ukázkou v praxi se zkušenosti získat nedají.

S žádnými velkými problémy se autorka během psaní bakalářské práce nesešla. Obtížné však bylo opravdu pečlivě sledovat oba uchazeče, správně si vysvětlit jejich neverbální projevy a umět je zařadit.

Návrhem pro rozšíření bakalářské práce je např. oblast pozorování a následné analýzy neverbálních projevů samotné personalistky, protože obvykle středem zájmu analýzy projevů bývají spíše uchazeči.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

PECH, J. *Řeč těla a umění komunikace*. 1. vyd. Praha: NS Svoboda s. r. o., 2009. s. 138. ISBN 978-80-205-0606-1.

BRUNO, T. – ADAMCZYK, G. *Řeč těla*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. s. 112. ISBN 80-247-1313-6

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 361. ISBN 80-247-0650-4

URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2004. s. 208. ISBN 80-7357-019-X

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a. s., 1997. s. 350. ISBN 80-85943-51-4

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde Praha, a.s., 2000. s. 400. ISBN 80-86131-25-4.

LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. 1. vyd. Brno: Tribun EU s.r.o., 2008. s. 102. ISBN 978-80-7399-466-2

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Profil společnosti [online]. [cit. 2012-02-18]

Dostupné z <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>

Koncept podnikatelské činnosti [online]. [cit. 2012-02-18]

Dostupné z <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html#konceptce>

ČEZ Distribuční služby [online]. [cit. 2012-02-18]

Dostupné z <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/spolecnosti-skupiny-cez-v-cr/cez-distribucni-sluzby/profil.html>

ČEZ Logistika [online]. [cit. 2012-02-18]

Dostupné z <http://www.cez.cz/cezlogistika/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.html>

ČEZ Měření [online]. [cit. 2012-02-18]

Dostupné z <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/spolecnosti-skupiny-cez-v-cr/cez-mereni.html>

ČEZ Zákaznické služby [online]. [cit. 2012-02-18]

Dostupné z <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/spolecnosti-skupiny-cez-v-cr/cez-zakaznicke-sluzby/profil.html>

Přijímací pohovor [online]. [cit. 2012-02-18]

Dostupné z <http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/hledam-praci/pohovor/v-den-pohovoru/42070>

Úvod pracovního pohovoru [online]. [cit. 2012-02-18]

Dostupné z <http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/hledam-praci/pohovor/uvod-pracovniho-pohovoru/42075>

Jádro pracovního pohovoru [online]. [cit. 2012-02-18]

Dostupné z <http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/hledam-praci/pohovor/jadro-pracovniho-pohovoru/42076>

Závěr pracovního pohovoru [online]. [cit. 2012-02-18]

Dostupné z <http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/hledam-praci/pohovor/zaver-pracovniho-pohovoru/42078>

Poznámky na závěr [online]. [cit. 2012-02-18]

Dostupné z <http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/hledam-praci/pohovor/poznamky-na-zaver/42079>

Chyby u pohovoru [online]. [cit. 2012-02-16]

Dostupné z <http://rady-a-tipy.monster.cz/pohovor/vystupovani-na-pohovoru/nejcastejsi-chyby-pri-pracovnich-pohovorech/article.aspx>

Logo firmy ČEZ, a.s. [online]. [cit. 2012-02-28]
Dostupné z <http://www.cez.cz/cs/uvod.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma osobami

Obrázek 2: Logo skupiny ČEZ

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|---|
| Příloha A – Protokol o výběrovém řízení..... | I |
|---|---|

Příloha A Protokol o výběrovém řízení

PROTOKOL O VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ

NA POZICI / NA PRACOVNÍ MÍSTO

.....
VE SPOLEČNOSTI

Datum konání:

Místo konání:

Výběrové řízení:

Uchazeči:

Složení výběrové komise:

Předseda komise:

Členové komise:

Záznam a hodnocení výběrového řízení

| Jméno | Hodnocení | Nástup | Mzda | Poznámka (Odmítnou, pozvat do dalšího kola, atd.) |
|-------|-----------|--------|------|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Výsledek výběrového řízení:

Komise ve výše uvedeném složení zhodnotila údaje, které kandidáti uvedli ve svých přihláškách do výběrového řízení, a zvažila výsledky jednotlivých kandidátů v rámci výběrového řízení. Při zvážení všech nároků, vztahujících se k obsazení pozice/pracovního místa komise

- doporučuje přijmout kandidáta:

- doporučuje zamítnout kandidáty, kteří se umístili na dalších místech v pořadí:

2.

3.

4.

- dále doporučuje:

.....
.....
.....
.....

V Praze dne.....

Podepsání členové komise:

Zdroj: interní materiál

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Veronika Stráňavová

Obor: vzdělávání dospělých

Forma studia: bakalářské kombinované

Název práce: Specifika komunikace při přijímacím pohovoru ve firmě ČEZ, a. s.

Rok: 2011/2012

Počet stran textu bez příloh: 47

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů české literatury a pramenů: 7

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 13

Vedoucí práce: Mgr. Martin Beňo