

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Radka Kopřivová

Neverbální komunikace během pracovního pohovoru

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2018

BACHELOR THESIS

Radka Kopřivová

Non-verbal Communication During Work Interviews

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

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 14.2.2018

Radka Kopřivová

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce paní PhDr. Marii Vacínové, CSc. za její práci při vedení, vstřícný přístup a ochotu. Dále děkuji všem, kteří mě během studia podporovali.

Anotace

Tato bakalářská práce je věnována tématu neverbální komunikace během pracovního pohovoru. Jejím cílem bylo analyzovat základní druhy neverbální komunikace a její vliv na výsledek pracovních pohovorů. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá definicí základních druhů neverbální komunikace, vnitřními i vnějšími kontexty komunikace a pracovními pohovory. Praktická část se skládá z kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu, na jejichž základě je následně vytvořen manuál pro personalisty ve formě desatera doporučení.

Klíčová slova

Komunikace neverbální, komunikace verbální, manager, personalista, pracovní pohovory, uchazeč.

Annotation

This bachelor thesis is about non-verbal communication during work interviews. The main aim is to analyze the basic types of non-verbal communication and an influence on the result of the job interviews. The bachelor thesis is divided into two parts – a theoretical and a practical. The theoretical part is focused on the definition of basic types of nonverbal communication, internal and external contexts of communication and job interviews. The practical part is focused on a combination of qualitative and quantitative research and questionnaire research, which results in ten recommendations for human resources.

Keywords

Candidate, HR manager, HR specialist, job interview, manager, nonverbal and verbal communication.

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	11
1.1. Funkce neverbální komunikace	12
1.2. Základní druhy neverbálních prostředků	13
1.3. Další projevy neverbální komunikace	14
2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ KONTEXT KOMUNIKACE	18
3 PRACOVNÍ POHOVORY	19
3.1 Vedení pracovních pohovorů.....	21
3.2 Strategie pohovorů.....	21
3.3 První dojem.....	23
PRAKTICKÁ ČÁST	24
4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ: NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE BĚHEM PRACOVNÍHO POHOVORU	24
4.1 Cíle výzkumu.....	24
4.2 Výzkumné otázky	25
5 TEORETICKÁ A METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA VÝZKUMU	26
5.1 Dotazníkové šetření mezi vedoucími pracovníky a personalisty.....	26
5.2 Pozorování během pracovních pohovorů	29
5.3 Rozhovory s personalisty a manažery	29
5.4 Rozhovory s uchazeči o zaměstnání	30
5.5 Charakteristika respondentů	30
5.6 Sběr dat	30
5.7 Prezentace a interpretace dat.....	31
6 POZOROVÁNÍ A ROZHOVORY BĚHEM PRACOVNÍCH POHOVORŮ	36
7 SHRUTÍ A ZÁVĚRY ŠETŘENÍ	43
8 MANUÁL PRO PERSONALISTY VE FORMĚ DESATERA	45
9 DISKUZE	47

10	ZÁVĚR	48
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	51
	SEZNAM ZKRATEK	53
	SEZNAM TABULEK.....	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

Když autorka uvažovala nad tématem své bakalářské práce, měla v úmyslu zpracovat takové téma, ve kterém by mohla uplatnit své zkušenosti ze zaměstnání na pracovní pozici HR Specialisty a zároveň chtěla psát o tématu, které přesahuje do běžného života každého jedince a může tak ovlivnit kvalitu života práce i dalších lidí, kteří se primárně nevěnují pouze oblasti řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu zvolila téma Neverbální komunikace během pracovního pohovoru. Na personálním oddělení pracuje pět let a účastní se mnoha pohovorů. I přes tuto skutečnost ona sama nebyla nikdy proškolená na téma neverbální komunikace během pohovoru, ale spíše na trénink komunikačních dovedností a vhodného pokládání otázek za účelem vysoké výtěžnosti dat z pohovoru. Před každým pohovorem si autorka pečlivě připravuje podklady, a i přesto je rozhodnutí a výběr uchazeče na danou pracovní pozici vedoucím oddělení nebo manažerem pro autorku občas velmi překvapující. Vybíral uvádí ve své knize Psychologie komunikace, že každý člověk má tendenci kontrolovat své chování a obzvláště negativní emoce, které se snaží nevyjadřovat. Což je během pracovního pohovoru velmi důležitá vlastnost, která je ale do značné míry ovlivněna stresem a mnoha dalšími faktory. Přesto během pracovního pohovoru může vedoucí pracovník dekodovat neverbální komunikaci uchazeče negativně – shledává jeho příchod do místnosti agresivním, z jeho gest během rozhovoru vyvodí nedostatečný zájem o nabízenou pracovní pozici, nenavázání očního kontaktu by mohlo být považováno za neúctu apod. Vždy ale hraje roli i aktuální rozpoložení účastníků pohovoru, tj. nejen uchazeče samotného, ale i personalisty, manažera či vedoucího úseku. I jen skutečnost, že jeden z článků tohoto řetězce řeší např. nějakou složitou životní situaci, může mít zcela zásadní vliv na průběh a zejména výsledek celého výběrového řízení. Vzhledem k tomu, že to autorce nebylo jasné, začala se o tuto problematiku více zajímat a hledat další zdroje ke studiu, neboť pouhá zkušenost s pohovory není pro danou problematiku dostačující a současně vhodně zvolenou literaturou lze načerpat znalosti, které mohou být přínosné nejen pro pracovníka personálního úseku, ale i pro manažery a vedoucí oddělení, kterým právě personalista poskytuje svoji podporu a odborné informace.

V teoretické části své bakalářské práce definuje autorka pojem neverbální komunikace, základní druhy neverbálních prostředků a následně se věnuje přímo

neverbální komunikaci při pracovních pohovorech. Vzhledem k obsáhlosti tohoto tématu se autorka pokusí představit nejpodstatnější charakteristiky, znaky a prostředky neverbální komunikace, neboť jejich znalost může napomoci pochopit chování a jednání uchazečů při pohovorech, ale nejen při nich. Současně ale může obohatit i schopnosti manažera či vedoucího úseku, který je přítomen u pracovního pohovoru, jelikož i jeho neverbální projevy mohou ovlivnit průběh pracovního pohovoru.

V praktické části se autorka práce snaží dlouhodobým pozorováním, strukturovanými rozhovory a dotazníkovým šetřením zjistit míru působení vnitřních a vnějších podmínek pro efektivní komunikaci během pracovních pohovorů. Během studia odborné literatury zjistila, že nejenom vnitřní a vnější podmínky jsou během komunikace významným činitelem následného výsledku, ale také zažitá paradigmatata této doby a konzumní společnosti. Chtěla tedy přivést k zamyšlení nad svým vlastním postojem, aby si například i personalista několikrát stoupl před zrcadlo a zkusil si vést pracovní pohovor nanečisto. Někdy i tato malá chvílka může odhalit naše nevědomé projevy – gesta, mimiku apod. Poznatky, které získala během pracovních pohovorů, by ráda v této práci plně využila. Současně by ráda i případně změnila chování, resp. gesta svých kolegů, kteří jsou přítomni u pohovorů, neboť ne vždy si manažeři i nadřízení uvědomují důležitost své role během těchto setkání, zvláště pokud pohovory neabsolvují často. Korekce těchto komunikačních znaků může vést k navození příjemnější atmosféry během pracovního pohovoru a současně ke zkvalitnění celého náborového procesu. Trénink alespoň okrajových oblastí z problematiky neverbální komunikace by neměl být cizí ani personalistům, ani manažerům či vedoucím úseků, proto je tolik potřebné provádět ze strany personálních útvarů osvětu a to za pomoci interních zdrojů nebo i externích poradenských agentur.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Komunikaci zkoumají vědní obory jako psycholingvistika, sociolingvistika, kulturní a sociální antropologie, etnologie, psychologie a sociální psychologie. Za nejvýstižnější definici komunikace v širším pojetí uvádí autorka této práce definici Zdeňka Vybírala „*Každá lidská komunikace je ovlivněna mentálními reprezentacemi účastníků, a to jak uvědomovanými, tak mimovědomým, stereotypizovaným posuzováním druhých lidí, kontextem či řadou kontextů komunikace a celkovými sebezpojetími jednotlivých účastníků* (Vybíral, 2005, s. 20). Problematice neverbální komunikace se věnuje mnoho autorů. Autorka si vybrala jako výchozí publikaci Oldřicha Tegze – Neverbální komunikace. Pojem neverbální komunikace je mnohem širší pojem než nepřesně používané označení „řeč těla“. Do této oblasti zahrnujeme další projevy, které nám pomáhají získat během komunikace značné množství informací a podnětů. Historicky je neverbální komunikace starší než komunikace verbální, což jasně vyvodíme z antropologie. Dříve se člověk hlavně dorozumíval mimikou a gesty. I dnes můžeme sledovat významné rozdíly v neverbální komunikaci hlavně při interkulturních jednáních, kde tuto komunikaci ovlivňují zvyklosti určité komunity nebo národa, které mohou být chybně dekódovány a následně vnést do komunikace nedorozumění.

Při popisu pojmu neverbální komunikace nesmíme zapomenout na potřebu orientovat se, poznávat, o hledání významu, shody, souladu a objevování rozporu (Tegze, 2007, s. 17). Vybíral dále specifikuje neverbální komunikaci jako širokou oblast toho, co signalizujeme beze slov či spolu se slovy jako doprovod slovní komunikace (Vybíral, 2005, s. 81). Helus rozděluje komunikaci odlišněji než Vybíral a Tegze. Přidává navíc komunikaci paraverbální, kterou popisuje jako přechod mezi komunikací verbální a neverbální. Tuto definici dále rozvádí, nejde o obsah sdělení, ale o jeho způsob (např. ztišení či zesílení hlasu apod.). Neverbální komunikaci chápe Helus pouze jako řeč těla (Helus, 2014, s. 234 - 235).

Velmi podstatným aspektem neverbální komunikace je, že není možné se nijak neprojevat. Lze přestat mluvit, ale nemůžeme přestat komunikovat svým tělovým

idiomem, který něco říká dobře nebo špatně. Nelze říci nic (Goffman in Vybíral, 2005, s. 85).

Každý jedinec by si měl být vědom svého neverbálního projevu, svých chyb či naopak předností, přesto ale ne každý umí s těmito oblastmi vhodně pracovat, či jim přikládat odpovídající váhu. Problematický neverbální projev přitom může mít zcela zásadní roli při mnoha životních situacích, nejen během pracovního pohovoru. Lze tak konstatovat, že správně zvládnutá technika neverbální komunikace může zvýšit naše šance na lepší pracovní uplatnění, na zkvalitnění pracovních nebo i rodinných vazeb, včetně dobrého příkladu pro potomky.

1.1. FUNKCE NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Pro tuto podkapitolu si autorka vybrala jako výchozí publikaci Vybírala – Psychologie komunikace. Člověk využívá různé funkce neverbálního komunikování a podle toho, k jakému účelu jsou využívány, je dělíme na:

- podporu řeči (regulace tempa, zdůraznění verbálního sdělení),
- náhradu řeči (ilustrace, symbolika),
- vyjádření emocí, případné zvládnutí prožitku emoce,
- vyjádření interpersonálních postojů (např. sympatie k druhé osobě, dominance, naléhavost při přesvědčování, pochybnosti aj.).

Při ustálených, konvenčních neverbálních prostředků se používá v následujících situacích:

- v ceremoniálech (např. pozdrav na uvítanou) a při rituálech (např. žehnání při náboženské mši),
- při propagandě, na masových setkáních a demonstracích (signalizace úcty, vyjádření souhlasu potleskem, vyjádření nespokojenosti pískáním apod.),
- v umění (pantomima, tanec, balet aj.).

Vybíral také zdůrazňuje, že každý projev je nutné studovat v závislosti na daném situačním kontextu (Vybíral, 2005, s. 90).

Nevhodně zvolené tempo řeči, užití vědomě či nevědomě, může mít za následek celkový špatný dojem i přesto, že obsahová stránka mluveného projevu je na velmi vysoké úrovni. Některé nevhodné ilustrativní projevy, včetně jejich informačního sdělení - málo či naopak velmi detailní, mohou mít dopad na celkové pochopení myšlenky autora, který pro ztvárnění svých pocitů či myšlenek využil právě tuto formu. Současně i např. řada karikaturistů je na vhodném neverbálním projevu existenčně závislá.

1.2. ZÁKLADNÍ DRUHY NEVERBÁLNÍCH PROSTŘEDKŮ

Základem všech studií v této oblasti jsou pozorování, ale i experimentální výzkumné metody pořizované na videozáznamy (Vybíral, 2005, s. 83). Při základním dělení druhů neverbálních prostředků vychází autorka z publikace Vybírala, který stejně jako Argyle a Křivohlavý, dělí prostředky do následujících skupin:

- gesta, pohyby hlavou a dalšími pohyby těla,
- postoji těla,
- výrazy tváře (mimikou),
- pohledy očí,
- volbou a změnami vzdáleností a zaujímáním pozice v prostoru (přibližováním a oddalováním se),
- tělesným kontaktem (dotyky),
- tónem hlasu a dalšími neverbálními aspekty řeči,
- oblečením, zdobností, fyzickými a jinými aspekty vlastního zjevu.

I pro některé osobnosti je zcela typická jejich mimika, je to jejich rozpoznávací znak. Podobně jako oblečení, které může hrát zcela zásadní roli při sebe prezentaci jedince. Pravděpodobně je zcela nemyslitelné, že by ředitel společnosti zahájil obchodní jednání v montérkách, podobně jako automechanik nebude vykonávat svoji denní činnost v obleku. Je tak vždy na místě přiměřenost, znalost v daném oboru a zvyklosti. Ze shora uvedeného lze dovodit, že v určitých situacích je nezbytné zvláště dbát na jednotlivé skupiny neverbálních prostředků. Pravděpodobně jejich váha bude rozdílná u tiskového mluvčího, moderátora, lékaře apod., a jiná u pracovníka v archivu či programátora.

Vybíral ještě upozorňuje na možnost dále diferencovat a samostatně analyzovat například pohyby rukou, nohou, v neverbálních aspektech řeči – délku odmlčení, různé druhy intonace, zvukové kadence, mimika v dolní části obličeje, horní části atd. (Vybíral, 2005, s. 81). Mezi další druhy neverbální komunikace můžeme řadit chronemiku (zacházení s časem, uspěchané chování, spěch v řeči, pomalá řeč apod.) a zacházení s předměty (např. způsob řízení auta, udržování pořádku apod.), které vypovídají o dalších důležitých aspektech o člověku (Wahlstromová in Vybíral, 2005, s. 82).

1.3. DALŠÍ PROJEVY NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Prvořadým signálem neverbální komunikace jsou gesta, pohyby hlavou a dalšími částmi těla, které vzbuzují naši pozornost. Většinou mívají nejednoznačný význam a mohou snadno nahradit i celé slovo nebo větu. Gestikulace má také jako jediná svůj vlastní syntax. Gestikou rozumíme pohyby horních končetin – pohyby paží, rukou a jednotlivých prstů (Heilmann, 2013, s. 59). Ten využívají lidé se sluchovým postižením. Gestem doprovázíme také mluvený projev, regulujeme si promluvu nebo se za pomoci gest adaptujeme na novou situaci (Vybíral, 2005, s. 83). To, jak gestika doprovází komunikaci, souvisí s osobnostními a charakterovými rysy (Heilmann, 2013, s. 59). Tegze dále uvádí, že si tímto pohybem stimulujeme obrazotvornost. Upozorňuje, že jde většinou o neuvědomělé pohyby, které souvisí se stimulací představ, s podporou vybavování si z paměti, s pomocí při formulování myšlenek a hledání vhodných slov (Tegze, 2007, s. 254). Ukazovací gesta využívají již děti v brzkých vývojových fázích (Heilmann, 2013, s. 60).

Pro specifické rozdělení gestikulace vychází autorka z publikace *Řeč těla* od Christy M. Heilmann. První skupinou jsou konvencionalizovaná a ritualizovaná gesta, která se do určité míry shodují a zároveň musí být znám jejich význam v určité sociální skupině, ve které se tato gesta používají. Jako příklad ritualizovaných gest se uvádí křesťanské obřady, které mají jasně daná pravidla během různých křesťanských oslav. Za konvencionální gesta považujeme ztvárnění točitého schodiště spirálovitým pohybem ruky. Druhou skupinou jsou autogesta typická pro konkrétní osobnost a gesta řízená

emocemi. Tato gesta jsou na základě zkušenosti a socializace interkulturně srozumitelná (Heilmann, 2013, s. 60 – 61).

Hlava je místo, kde je umístěno nejvíce smyslových orgánů, které pomáhají udržovat kontakt s okolním světem. Někdy je nutné i tento kontakt přerušit, aby jedinec mohl své síly regenerovat, lépe se soustředit a porozumět sám sobě. Mimické svaly jsou jedním z nejdůležitějších prostředků využívaných v sociální komunikaci. Má význam při pozorování a porozumění druhých lidí. Tyto svaly pomáhají vyjádřit naše vnitřní prožitky. Jak upozorňuje Tegze, pro pozorovatele by mělo platit, že se musí naučit rozpoznat v mimických projevech pocity pozorovaného. Jedinci, kteří mají nevýrazné mimické projevy, mohou u pozorovatelů vzbudit pocit, že nemají zájem o kontakt. Mimické výrazy nám také poskytují důležitou zpětnou vazbu v komunikaci. (Tegze, 2007, s. 304 – 310).

Hmat je náš druhý nejcitlivější smysl. Doteky mezi dvěma lidmi mohou mít charakter přátelský nebo nepřátelský, mají různý sdělovací význam a symbolickou funkci. Nejznámějším dotykem v naší české kultuře při společenském styku je stisk ruky, který se řídí specifickými společenskými pravidly, ale má i zároveň vysokou informativní hodnotu. U tohoto druhu komunikace hodnotíme především sílu a délku stisku ruky.

POSTOJE TĚLA

Tělo nám pomáhá k správnému dekódování sdělovaných informací, a tím plní nezastupitelnou funkci v lidské komunikaci. *Kineziku, tělesný postoj, lze popsat jako komplexní charakteristiku, která skrze tělesné roviny a tělesné pozice, vyvolává účinky, jež komunikační partner vnímá a interpretuje. Na jedné straně vzniká emoční tělesný výraz na základě tělesného napětí a tělesné pozice, na druhé straně vyžadují mnohé veřejné rituály perspektivní (předem stanovené, předepsané) pozice (Heilmann, 2013, s. 63).* Tegze uvádí, že nám pomáhá v poskytování informací, chrání naši integritu a zdraví, pomáhá nám zvládat těžké psychické stavy, mobilizuje našeho ducha a v poslední řadě nám též pomáhá k zvýraznění pocitu naší spokojenosti (Tegze, 2007, s. 253). Heilmann ale upozorňuje na velké interkulturní rozdíly ve vztahu k pozici těla např. vyjádření úcty a pozdravu se výrazně liší u asijských národů od evropských

standardů (Heilmann, 2013, s. 65). Tyto rozdíly bychom měli vzít v úvahu při komunikaci s cizincem.

Můžeme tedy říci, že tělesná pozice je úzce spojena s intenzitou různých emocí ve vztahu ke komunikaci, která momentálně probíhá a zároveň je určována společenskými ritualizacemi (Heilmann, 2013, s. 65).

PROXEMIKA

Proxemiku chápeme jako lidské prostorové chování ve vztahu ke komunikačnímu významu. Do této skupiny řadíme vzdálenost, ve které může stát druhý člověk vůči nám; důvody proč se tato vzdálenost u jednotlivců liší; dále zkoumáme působení různých míst na přijatelnost tolerance určité blízkosti apod. V obecnější rovině se proxemika zabývá problematikou blízkosti a vzdálenosti v komunikačních souvislostech (Heilmann, 2013, s. 66).

Prostorové chování člověka ovlivňují různé faktory, které působí současně jako např. kulturní normy, osobní prostor, stupeň důvěrnosti a sympatií, sociální hierarchie, směr pohybu, pohybové tempo, velikost a výška prostoru (Heilmann, 2013, s. 66). V tomto druhu neverbální komunikace opět existují značné interkulturní rozdíly, které je nutné zohlednit v komunikaci s cizinci.

Helus uvádí, že každý jedinec má svůj tzv. intimní prostor, který je tvořený délkou rozestupu 15 – 45 cm (ovšem s určitými individuálně specifickými rozdíly). Do tohoto prostoru mohou přijít pouze osoby, které nám jsou nejbližší, při projednávání například velmi diskrétních záležitostí. Pokud se do této vzdálenosti přiblíží někdo, kdo nám není blízký, vyvolává tato situace nepříjemné pocity, na které reagujeme odstupem či slovním ohrazením. Příkladem porušení této zóny by mohla být situace v přeplněném autobuse městské hromadné dopravy, kdy je náš intimní prostor narušován a může vyvolat až pocit, že se dusíme.

S osobami, které známe, ale nejsou s námi spjati intimně, udržujeme tzv. osobní prostor. Odstup je od 46 do 120 cm. S tímto typem odstupem se zpravidla setkáváme na různých společenských nebo podnikových oslavách apod. Ještě větší vzdálenost můžeme pozorovat u prostoru tzv. společenského, kdy se tato vzdálenost pohybuje od 1,2 až

3 metrů. Tuto vzdálenost udržujeme v komunikaci s cizími lidmi během nákupu, jednání, v bance apod. Posledním druhem je veřejný prostor, který je většinou ohraničován vzdáleností nad 3 metry a jedná se o komunikaci s větším počtem lidí, při výuce na vysoké škole ve vztahu přednášející a studenti (Helus, 2011, s. 237-238).

POHLEDY OČÍ

Říká se, že oči jsou zrcadlem duše. Oči sdělují důležité informace nevědomě. Tudíž také v neverbální komunikaci hrají významnou roli a podtrhují význam sociálních interakcí. Oční kontakt je významným ukazatelem zájmu o obsah sdělení, ale také o partnera, s kterým komunikace probíhá. Naopak vyhýbání očnímu kontaktu může být interpretováno jako projev neúcty, nezájmu, ať už o obsah sdělení nebo komunikačního partnera nebo jsou interpretovány jako projev nejistoty.

Délka očního kontaktu nám může vysílat signály, které si můžeme vyložit tak, že při příliš krátkém očním kontaktu se jedná o projev nezájmu, nedostatečné sebedůvěry apod. Naopak pokud délka pohledu je příliš dlouhá, tj. přesahující průměr, vzbuzujeme tím pocit nepřátelství nebo naopak takto projevujeme i velký zájem o tuto osobu (zamilovanost).

Peasovi také upozorňují na zajímavý fakt o ženách, které jsou vybaveny periferním viděním, a tudíž se zdá, že se dívají určitým směrem, i když se ve skutečnosti dívají úplně jinam (Allan a Barbara Peasovi, 2008, s. 167).

Naše zornice se mohou zvětšit až čtyřnásobně, pokud jsme něčím zaujati nebo vzrušeni. Vyjadřují také naše emoce a momentální náladu. Zvednuté obočí v nás vyvolává pocit zájmu a naopak obočí snížené vyvolává dojem starostí (Helus, 2011, s. 236). Tento druh kontaktu ale může být velmi problematický pro osoby s poruchami autistického spektra nebo pro osoby nevidomé. Zde je nutné tuto skutečnost v pracovním pohovoru zohlednit. *Za normálních okolností mrkáme šestkrát až osmkrát za minutu a oči necháváme zavřené asi na desetinu vteřiny* (Allan a Barbara Peasovi, 2008, s. 169). Peasovi dále uvádí, že pokud jsou lidé ve stresu nebo lžou, zvyšuje se četnost mrkání. Naopak prodloužené mrkání až na dvě i tři vteřiny, je náš podvědomý pokus o odstranění nežádoucího jedince ze zorného pole.

2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ KONTEXT KOMUNIKACE

Vybíral upozorňuje, že kontext vždy dodává aktuální zarámování komunikaci a že my jsme svým kontextem. Náš komunikační partner není tabula rasa nebo tzv. nepopsaný list papíru. Je to více či méně uspořádaný a uvědomovaný stav mysli, kde se naše komunikace uskutečňuje. V tomto procesu je důležité, s kým, kde, kdy, o čem, jak, proč, s jakým cílem a s jakým účinkem komunikujeme (Vybíral, 2005, s. 37).

Kontext dělíme na vnitřní a vnější. Vnitřní kontext je vždy v produktorovi, v příjemci, v přihlížejících či naslouchajících. Vnitřní kontext tvoří všechny podněty, přicházející z minulosti i z přítomnosti, které nás informují o světě (Tubbs in Vybíral, 2005, s. 37). Reakci na tyto podněty vyvolává náš vlastní postoj k vnějšímu podnětu a náš vnitřní kontext se stále dál vyvíjí, je doplňován, obměňován novými zkušenostmi, zážitky, spontánními asociacemi, emocemi, vztahem ke komunikačnímu partnerovi, vlastními osobnostními rysy, temperamentem apod. Náš osobní vztah ke komunikačnímu partnerovi je v tomto případě klíčový (Vybíral, 2005, s. 38). Jinak se budeme chovat při komunikaci s osobou, na které nám záleží, a jinak s osobou, kterou pohrdáme. Tudiž lze konstatovat, že vnitřní kontext komunikace bude vždy odlišný, protože i motivace bude odlišná.

Proměnlivý kontext je dle Vybírala svou podstatou buď sociálně psychologický nebo také systémový, kulturní, jazykový, společensko-politický či technologický. Kulturní kontext se v nás vyvíjí od narození, je vytvářen výchovou v rodině a vytváří se tedy dlouhodobě. Je složen z kulturních vzorců a návyků, z toho co je vnímáno jako normální, zdvořilé, slušné nebo naopak neslušné, z předpisů a norem, rituálů a svátků, hodnot, pravidel, tradic a zvyků, módy, řeči, gest nebo dalších specifík. Naše komunikace probíhá nevědomě přes kulturní filtr, kdy kulturními vzorci jsou již ovlivněna i naše očekávání například na budoucího partnera (Vybíral, 2005, s. 38).

3 PRACOVNÍ POHOVORY

Do fáze pracovního pohovoru se dostávají obvykle ti kandidáti, kteří projdou úspěšně prvním kolem výběru potencionálních kandidátů z životopisů. Toto je tedy nejpoužívanější metoda druhého kola výběrového řízení na nové pracovní pozice. Autorka se ve své bakalářské práci se zaměří pouze na pohled ze strany zaměstnavatele. I pohled ze strany uchazeče o zaměstnání by byl pravděpodobně přínosný, nicméně rozsah práce toto detailní zkoumání neumožňuje.

Neměli bychom zapomenout na nejdůležitější pravidlo pracovního pohovoru a tj. že jsou si při něm všichni rovni, a tak se i chovat. Také bychom neměli začínat pohovor bez předchozí přípravy. Toto pravidlo bývá bohužel poměrně často porušováno manažery nebo i vedoucími úseků, kteří z důvodu časové tísně nevěnují přípravě na pohovor odpovídající péči. Pokud chceme získat co nejvíce objektivních informací o kandidátovi, je nutné zvolit vhodné prostředí a omezit veškeré rušivé vjemy (např. hluchost ulice, vysoká teplota v místnosti nebo hluk kancelářské techniky). Pokud není možné všechny tyto okolnosti ovlivnit, je potřeba vynaložit maximální úsilí alespoň o eliminaci těch nejproblematičtějších. Také bychom měli sedět tak, aby na kandidáta bylo dobře vidět, ale zároveň aby počet manažerů či personalistů nebyl zbytečně přesahující minimum. I pouhé chybné usazení kandidáta nebo naše vlastní, může znamenat nepříjemnost, neboť některý z účastníků může pociťovat nervozitu a nejistotu, kam směřovat svůj oční kontakt. Nesmíme také zapomenout zajistit formální a odbornou správnost celého procesu. Smyslem pracovního pohovoru je získání upřesňujících informací, případně dalších informací nebo ověření jím uvedených dat v zaslaném životopisu. Nikdy by otázky neměly být pokládány neformálně, pokud se nejedná o obsazování některých kreativních pozic, kde lze vést pracovní pohovor více uvolněně a nelpět na některých, jindy velmi striktních pravidlech pro úspěšné zvládnutí pohovoru.

U pracovního pohovoru by měl být přítomný zástupce personálního útvaru a příslušný vedoucí pracovník nebo i manažer oddělení, který bude schopen objektivně posoudit míru odborných znalostí a případně poskytnout doplňující informace k pracovní pozici. Pokud se vyskytne komunikační problém, personalista by měl svou pohotovostí i výbornými komunikačními dovednostmi vzniklou situaci vyřešit. Celý tým by měl ale

mít svého vedoucího, jehož hlavním úkolem bude řídit nebo vhodně usměrňovat průběh pohovoru, většinou tuto roli převezme právě personalista.

Při pracovním pohovoru se zaměřujeme na včasný příchod a další projevy neverbální komunikace a detaily, které nám mohou o kandidátovi mnohé napovědět – oblečení, čistota a stav obuvi, osobní hygiena, vzhled vlasů, řeč těla apod. Současně je ale vhodné rozlišit, na jakou pozici uchazeče chceme přijmout, protože vzhled vlasů, osobní hygiena, oblečení apod. bude mít vyšší prioritu při náboru recepční, než autolakýrníka.

Pracovní pohovor bychom neměli ukončit dříve, než si budeme plně vědomi, že obě strany získaly dostatek informací. Firma se snaží o zjištění celistvých informací o uchazeči, jeho znalostech, dovednostech, schopnostech a představách o práci i odměně za ní. Je zpravidla na personalistovi, aby si zaznamenal maximum informací o uchazeči a pokud některá informace nebyla zjištěna, je zejména jeho úlohou se na danou oblast doptat. Uchazeč by měl získat informace o nabízené pozici, odměně za práci, výhodách a benefitech. Dostatečně jasné informace od uchazeče, které získáváme, nám budou sloužit jako rozhodující fakt pro objektivní závěrečné rozhodnutí, který kandidát je na zvolenou pozici nejvhodnější (Matějka, aj., 2002, s. 56- 58). Současně je vhodné informace zaznamenávat písemnou formou a tyto poznámky si ponechat přiměřenou dobu – při ošetření souhlasu o zpracování a uchování osobních údajů kandidáta – neboť pokud kandidát s naším návrhem souhlasí, je možné i v případě neúspěchu na aktuálním výběrovém řízení, jej oslovit s novou vhodnou pracovní nabídkou a urychlit tím případné další náborové řízení. Tuto metodu často využívají zejména personální agentury, které v případě neúspěchu kandidáta, mohou doporučit jiné obchodní společnosti, aniž by se s kandidátem opět setkali. Vhodně vyhodnocený a zaznamenaný pohovor tak může znamenat časovou i finanční úsporu pro případné další výběrové řízení.

Poslední fází pracovního pohovoru je zhodnocení konkrétních informací o kandidátech a diskuze všech členů týmu. Formálním výstupem každého pracovního pohovoru je rozhodnutí o návrhu uzavření pracovního poměru nebo naopak oznámení o neúspěšném absolvování. Je na každé společnosti, jakým způsobem se rozhodne kandidáta o výsledku pohovoru informovat, vždy by tak ale mělo být důstojnou formou, neboť i odmítnutý kandidát může dát dobré reference na společnost svému okolí, jakož i naopak.

3.1 VEDENÍ PRACOVNÍCH POHOVORŮ

Personalisté by se měli vyvarovat chyb ve vnímání a posuzování uchazečů o zaměstnání v tzv. tendenčním vnímání. Toto tendenční vnímání je značně omezené a může vést k tomu, že pak obvykle vyvodíme ukvapené závěry. Zkreslení náhledu na uchazeče je častou chybou, které se nejen personalisté, ale i manažeři a vedoucí úseků dopouštějí.

Mnoho lidí si během třech až pěti minut vytvoří komplexní rozhodnutí na základě prvního dojmu, který na ně uchazeč udělá. Je ale zcela jasné, že toto rozhodnutí je nesprávné a toto stanovisko pak nadále ovlivňuje to, co chceme vidět a slyšet na základě toho, co se nám pro zaujaté stanovisko hodí. Ostatní informace zapomínáme, nebo je považujeme za méně relevantní. Vždy by tak měli všichni účastníci pohovoru vyvinout úsilí k tomu, aby se oprostili od prvního dojmu a snažili se soustředit na sdělení přijímané od kandidáta, aniž by byli ovlivněni právě prvním dojmem.

Pohovor je vnímán jako příjemný a jednoduchý, když obě strany k sobě od počátku pociťují sympatie. Podle Lorenze představují sympatie, aktivita a kontakt tři základní prvky, které se navzájem ovlivňují, a uchazeč může nejsilněji ovlivnit aktivitu, kterou tvoří souhrn verbální a neverbální komunikace a iniciativy.

Stejně důležitý jako první dojem je i poslední dojem. Ten může též pozitivně ovlivnit pracovní pohovor. Je vědecky dokázáno, že vjemy a informace vnímané nakonec si zapamatujeme nejlépe a mohou zároveň překrýt ty předchozí a povedou ke změně celkového názoru. Totéž ale platí i v negativním smyslu, tj. pokud se nám závěr pohovoru nepovede, může dojít k vyvození negativního úsudku o uchazeči (Lorenz, aj. 2002, s. 49 – 56).

3.2 STRATEGIE POHOVORŮ

Standardizované interview je takové, kdy průběh pohovoru je pevně dán dotazníkem, který byl vypracován předem. Otázky bývají předcítány a kladeny v pevném pořadí. Rozhovor nebývá flexibilní a může vyvolávat u uchazeče negativní pocity „jako u výslechu“. Dále lze dle Lorenze pohovory rozdělit na:

a) Polostandardizované interview

Tento pohovor je veden za pomoci kontrolních seznamů a hlavní témata k diskusi jsou předem definována. To, jakým způsobem a v jakém pořadí budou otázky kladeny, závisí pouze na tazateli. Tento druh pohovoru je jak strukturovaný, tak i zároveň flexibilní.

b) Nestandardizované interview

Tento druh pohovoru je nejvíce blízký normální konverzaci a je flexibilní, ale též velmi subjektivní. Průběh a styl pohovoru závisí pouze na osobním stylu personalisty (nebo jiného tazatele), jeho zkušenostech a schopnostech.

c) Stresový pohovor

Tento druh pohovoru má za cíl vyzkoušet stresovou odolnost a schopnost snášet zátěž. Využívá se hlavně u pracovních pozic, kdy je stresová zátěž velmi vysoká a je nutné uchazeče vystavit zvýšeným požadavkům na tyto kvality. Při těchto pohovorech jsou zadávány nesplnitelné úkoly.

d) Situační interview

V těchto druzích pohovorů se jedná o simulace možných reálných situací. Dalo by se říci, že využívá metody dramaticko-divadelní hry v roli. Tímto sledujeme účel, tj. cílem je zjistit, jak se uchazeč v realitě zachová místo použití klasického pohovoru. Tyto druhy pohovorů se používají například u obchodních zástupců, kdy mají za úkol prodat určitý produkt skupině zákazníků (Lorenz, aj., 2002, s. 65 – 66).

Ve firmách bývají využívány různé formy pracovních pohovorů za účelem získání vhodných kandidátů na rozdílné pozice. Například pro manažera velké pobočky je možné využít stresového pohovoru, naopak pro pracovníka do oddělení výroby můžeme využít klasického standardizovaného interview. Důležité je volit druh pracovního pohovoru dle obsazované pozice. Ne každá firma tato pravidla zná, resp. s nimi neumí pracovat. Zde tak opětovně nastupuje role personalisty, který by měl vhodným způsobem vysvětlit jednotlivé výhody či úskalí určité formy pohovoru.

3.3 PRVNÍ DOJEM

Jak již bylo zmíněno výše Lorenzem, studie prokázaly, že pracovní pohovory nejsou příliš produktivní, protože se obvykle tazatelé (personalisté a manažeři) rozhodují na základě prvního dojmu, který z uchazeče získali. Peasovi uvádí, že v prvních čtyřech minutách si lidé utvoří až 90 % svého názoru na druhou osobu a že z toho 60 až 80 % působí neverbální komunikace. Dalo by se tedy konstatovat, že záleží na chování a vzhledu.

Tento první dojem začíná již při vstupu do budovy firmy a setkání s recepční – pozdrav, sdělení účelu návštěvy firmy, odložení kabátu, postoj a držení těla apod. Dalším důležitým krokem je vstup do místnosti, kde pracovní pohovor probíhá. Zde opět závisí na stylu chůze, postoji, verbální komunikaci, pozdravu apod. Velmi důležitý je styl podání ruky, který bývá opětován a má určitá pravidla. Po usednutí je opět důležité to, jakým způsobem sedíme a gestikulujeme, navazujeme oční kontakt a verbálně se vyjadřujeme.

Jinak se chovají klidní a sebejistí lidé a jinak zase lidé, kteří mají nízké sebevědomí, nevěří si, jsou nervózní. Zde bychom ale neměli zapomenout i na interkulturní rozdíly v gestikulaci, které mohou být značně odlišné. Současně je potřeba i zmínit, že pravděpodobně jiný způsob sebevyjádření bude mít čerstvý absolvent střední školy a jiný kandidát ve středním věku.

Uchazeč o zaměstnání by neměl zapomenout na respektování osobního prostoru člověka a zbytečně je tak svými gesty a postoji narušovat a vyvolávat tak negativní emoce v komunikačním partnerovi (Peas Allan a Barbara, 2008, s. 319 – 325).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ: NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE BĚHEM PRACOVNÍHO POHOVORU

Vzhledem k důležitosti prvního dojmu se autorka této práce rozhodla skutečnost ověřit i dotazníkovým šetřením, které blíže popíše a vyhodnotí v empirické části své bakalářské práce. Domnívá se však, že se hypotéza, že je první dojem ve většině případů rozhodující pro přijetí, potvrdí. Řada manažerů i vedoucích úseků se totiž nedokáže oprostít od zažité praxe i přesto, že na toto téma byla vydána již celá řada publikací. První dojem se totiž po pár minutách rozhovoru může zcela změnit a závěr z rozhovoru může být zcela odlišný než na jeho počátku.

Během pracovního pohovoru dochází ke komunikaci, která je ovlivňována mnoha faktory – uvědomovanými, mimovědomými i stereotypizovanými posudky druhých lidí, různými kontexty komunikace či sebepojetím každého účastníka této konverzace. Protože autorka pracuje jako HR Specialista a sama se těchto pohovorů aktivně účastní, chtěla by vytvořit manuál pro vnímání neverbální komunikace během pracovního pohovoru pro firmu a její zaměstnance, který by mohl pomoci k efektivnějším formám komunikace a interpretace informací. Z tohoto důvodu se rozhodla pro výzkumné šetření na téma neverbální komunikace během pracovního pohovoru, ve kterém se snažila vyhodnotit pozitiva i negativa této interakce metodou SMART, a který by pomohl sestavit výše uvedený manuál. Metoda SMART se využívá pro návrh cílů, kdy je nutné dodržet jednotlivé cíle, tzn. každý cíl musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově sledovatelný. Tato metoda je již v dnešní době poměrně známá a rozšířená a řada firem ji běžně používá v mnoha situacích, např. při stanovování ročních cílových úkolů jednotlivců či celé organizace.

4.1 CÍLE VÝZKUMU

Cílem bakalářské práce je analyzovat základní druhy neverbální komunikace a specifikovat vnitřní a vnější podmínky pro efektivní komunikaci během pracovního

pohovoru. Autorka by chtěla analýzou a studiem základních druhů neverbální komunikace zjistit, jak na tyto druhy podnětů mají vliv vnitřní a vnější podmínky a jestli je možné tuto komunikaci vědomě ovlivnit a do jaké míry. Ve výzkumu by chtěla zjistit, které podmínky jsou účastníky komunikace vnímány jako rozhodující během pracovního pohovoru.

Chtěla také poukázat na to, že základní emoce jako jsou smutek, hněv, strach a radost jsou interkulturně srozumitelné a proto je možné je během pracovního pohovoru dekódovat i u cizinců, kteří se o pracovní pozice uchází. Je tedy možné s těmito emocemi aktivně dále pracovat, např. změnit posloupnost otázek nebo jejich interpretaci pokud vidíme u uchazeče smutek či hněv.

Touto bakalářskou prací by chtěla současně poskytnout podněty k zamyšlení, jak si může každý sám interpretovat neverbální komunikaci v běžném životě, a která dogmata v osobním životě tuto interpretaci ovlivňují.

4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Již od zimního semestru v druhém ročníku autorka uvažovala o výzkumných otázkách, které v období od ledna 2017 do září 2017 stanovila na následující:

- a) Jakým způsobem ovlivňují vnitřní podmínky komunikace vnímání uchazeče o zaměstnání u personalistů a manažerů během výběrového řízení?
- b) Které aspekty neverbální komunikace jsou vnímány personalisty nebo manažery jako ty nejdůležitější pro dosažení kladného výsledku v pracovním pohovoru?
- c) Jak byly interpretovány základní emoce projevené uchazečem o zaměstnání během pracovního poměru manažery a personalisty?
- d) Jak se personalisté či manažeři připravují na pracovní pohovory a jaká jsou jejich očekávání v oblasti neverbální komunikace na uchazeče o zaměstnání?

5 TEORETICKÁ A METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA VÝZKUMU

K efektivnímu získání informací a následné interpretaci autorka práce zvolila kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Švaříček definuje kvalitativní přístup jako proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka by mělo být pomocí řady postupů a metod objevit a prezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu (Švaříček, aj., 2014, s. 17). V empirické části bakalářské práce autorka zvolila několik metod výzkumného šetření, která by měla pomoci dosáhnout ověřit nebo vyvrátit výzkumné hypotézy, na jejichž základě byly stanoveny výzkumné cíle.

Pro kvantitativní metodu autorka práce využila jako nástroj dotazník, který tvoří statisticky reprezentativní vzorek (Švaříček, aj. 2014, s. 13).

5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY A PERSONALISTY

Dotazníkové šetření bylo zvoleno z toho důvodu, aby byla možnost doplnit celý kontext výzkumu o další důležité poznatky, které z pozorování nelze získat. Dotazník tvoří tři části a je označen jako Příloha A, která je nedílnou součástí této bakalářské práce. První část tvoří úvod, který seznamuje respondenty s účelem prováděného šetření. Hlavní část tvoří sedm položek – šest otevřených a jedna uzavřená.

Při sestavování položek v dotazníku autorka vycházela ze stanovených výzkumných otázek:

- a) **Jakým způsobem ovlivňují vnitřní podmínky komunikace vnímání uchazeče o zaměstnání u personalistů a manažerů během výběrového řízení?**

Tabulka 1: Položky k výzkumné otázce č. 1

<i>Číslo položky</i>	<i>Znění položky</i>
3	Připomínal Vám uchazeč o zaměstnání z dnešního pohovoru někoho, koho znáte nebo jste dříve znali? (prosím, při odpovědi „ano“ upřesněte vztah k osobě, kterou Vám uchazeč připomínal)
4	Jaké pocity máte z dnešního uchazeče, který se účastnil pracovního pohovoru?(prosím o uvedení odůvodnění pocitů)
5	Které negativní projevy neverbální komunikace (gesta, mimika, pohyby těla apod.) by Vás dokázaly odradit od přijetí uchazeče o pracovní pozici, přestože dle jeho životopisu je naprosto vyhovující?
6	Co by Vás během pracovního pohovoru dokázalo přesvědčit o přijetí uchazeče na pracovní místo, jehož požadavkům plně nevyhovuje?

b) Které aspekty neverbální komunikace jsou vnímány personalisty nebo manažery jako ty nejdůležitější pro dosažení kladného výsledku v pracovním pohovoru?

Tabulka 2: Položky k výzkumné otázce č. 2

<i>Číslo položky</i>	<i>Znění položky</i>
2	Jaké faktory ze strany uchazeče podle Vás ovlivňují úspěšnost u pracovního pohovoru?
5	Které negativní projevy neverbální komunikace (gesta, mimika, pohyby těla apod.) by Vás dokázaly odradit od přijetí uchazeče na pracovní pozici, přestože dle jeho životopisu je naprosto vyhovující?

7	Prosím seřad'te níže uvedené položky od nejdůležitější po nejméně důležitou, tak jak podle vás mají vliv na úspěšný pracovní pohovor (1 nejdůležitější; žádné číslo se nesmí opakovat).
---	---

c) Jak byly interpretovány základní emoce projevené uchazečem o zaměstnání během pracovního pohovoru manažery a personalisty?

Tabulka 3: Položky k výzkumné otázce č. 3

<i>Číslo položky</i>	<i>Znění položky</i>
4	Jaké pocity máte z dnešního uchazeče, který se účastnil pracovního pohovoru? (prosím o uvedení odůvodnění pocitů)

d) Jak se personalisté či manažeri připravují na pracovní pohovory a jaká jsou jejich očekávání v oblasti neverbální komunikace na uchazeče o zaměstnání?

Tabulka 4: Položky k výzkumné otázce č. 4

<i>Číslo položky</i>	<i>Znění položky</i>
1	Jakým způsobem se připravujete na pracovní pohovor?
6	Co by Vás během pracovního pohovoru dokázalo přesvědčit o přijetí uchazeče na pracovní místo, jehož požadavkům plně nevyhovuje?

5.2 POZOROVÁNÍ BĚHEM PRACOVNÍCH POHOVORŮ

Švaříček řadí metodu zúčastněného pozorování jako základní typ tohoto pozorování. Taktéž bývá označováno jako jedna z nejkomplicovanějších metod sběru dat pro výzkum. Mělo by se jednat o dlouhodobé, systematické a reflexivní sledování přímo ve zkoumaném terénu za cílem objevení a reprezentování sociálního života a procesu (Švaříček, aj. 2014, s. 143). Tato metoda byla zvolena, aby mohla projevy neverbální komunikace autorka pozorovat přímo během pracovních pohovorů z pohledu obou zúčastněných stran (personalisté vč. manažerů a uchazeči o zaměstnání), a tím doplnit celý kontext tohoto výzkumu. I přesto, že tato metoda je časově velmi náročná, včetně i nutnosti zaznamenávat velkou řadu poznatků o uchazečích, jeví se tato metoda jako velmi vhodná.

Pozorování probíhalo od ledna 2017 do ledna 2018, kdy se autorka účastnila mnoha pracovních pohovorů v zahraniční firmě. Jednalo se o pohovory jak na vedoucí funkce, tak na dělnické pozice do výroby nebo skladu. Následně vždy požádala manažery, vedoucí a ostatní personalisty o strukturovaný rozhovor. V některých případech byl rozhovor odmítnut z osobních dále neuvedených důvodů manažery nebo vedoucími určitých úseků. Zpravidla ale byla data poskytnuta, neboť i firma samotná si uvědomuje přínos následně reprodukováných závěrů z tohoto průzkumu.

5.3 ROZHOVORY S PERSONALISTY A MANAŽERY

Rozhovory s výše uvedenou skupinou probíhaly po ukončených pracovních pohovorech, a následně znovu při volbě uchazeče o zaměstnání. Manuál rozhovorů je přílohou písmene B a je nedílnou součástí této bakalářské práce. Rozhovory probíhaly od ledna 2017 do ledna 2018.

5.4 ROZHOVORY S UCHAZEČI O ZAMĚSTNÁNÍ

Tyto rozhovory probíhaly ve stejném časovém úseku jako rozhovory s personalisty a manažery. S kandidáty na pracovní pozici měla možnost autorka hovořit před zahájením a po ukončení pracovního pohovoru a následně ještě telefonicky při sdělování výsledku. Pro tento druh rozhovorů zvolila nestrukturovaný rozhovor, který je založen na jediné předem stanovené otázce. Následně se dotazovala podle toho, jaké obdržela informace. Rozhovory probíhaly jak s uchazeči o zaměstnání na výrobní pozice, tak i s uchazeči na administrativní i vedoucí pozice.

5.5 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ

Výzkumný vzorek tvořily dvě skupiny respondentů. První skupinou byli uchazeči o zaměstnání, a druhou skupinou byli personalisté a vedoucí oddělení, ke kterým by měl úspěšný uchazeč v pohovoru nastoupit.

5.6 SBĚR DAT

Dotazníky byly předloženy v průběhu měsíců listopad 2017 až leden 2018, vždy po ukončeném pracovním pohovoru, aby byla data aktuální. Bylo celkem předloženo 50 dotazníků, vrátilo se vyplněných 27 dotazníků. Nevyplnění dotazníků bylo odůvodněno časovou vytížeností vedoucího úseku. Dotazníky autorka předložila ve firmě, která se zabývá potravinářskou výrobou s dlouholetou tradicí. Tato firma je vlastněna německými majiteli a ředitel české pobočky je také cizinec. Firma zaměstnává 160 zaměstnanců ve výrobě, v manažerských pozicích 28 osob a THP, tj. administrativa i s obchodními zástupci čítá 53 osob. Souhrnně tedy společnost zaměstnává 241 osob.

5.7 PREZENTACE A INTERPRETACE DAT

Položka č. 1 „Jakým způsobem se připravujete na pracovní pohovor?“

V první části dotazníku autorka zjišťovala, jestli se vedoucí zaměstnanci a personalisté připravují na osobní pohovory a pokud ano, jakým způsobem jejich příprava nejčastěji probíhá.

Všichni respondenti uvedli, že prostudují důkladně zasláný životopis uchazeče. Pouze 11 respondentů si přečetlo i motivační dopis nebo dotazník vyplněný uchazečem před uskutečněným pracovním pohovorem. Pět respondentů si předem vypisuje otázky, které chce během pracovního pohovoru položit, sedm respondentů si podtrhává informace přímo v životopise a na ty se pak během pracovního pohovoru ptá. Pouze jeden respondent si vypisuje i předpokládané hlavní přednosti tohoto uchazeče na základě prostudovaných informací ze životopisu a porovnává životopis s budoucí náplní práce. Tři respondenti zajišťují navíc i přípravu zasedací místnosti, kde pohovor probíhá, zajišťují i pohoštění. Tři respondenti zdůrazňují i nutnost přípravy svého vhodného oblečení ve stylu Business a jeden respondent dbá i před pohovorem o bezchybnou úpravu svého vzhledu, aby reprezentoval vhodně firmu. Dva respondenti uvádí, že je důležité mít i pohodové ráno s dostatkem spánku pro osobní pohodu. Jeden uchazeč hledá uchazeče na internetu a sociálních sítích, a snaží se o něm tak zjistit více informací.

Přípravy většiny vedoucích pracovníků a personalistů probíhají prostudováním životopisu uchazeče. Dále se přípravy na pracovní pohovor liší dle osobních hodnot každého jedince a i v různém sebepojetí.

Položka č. 2 „Jaké faktory ze strany uchazeče podle Vás ovlivňují úspěšnost u pracovního pohovoru?“

Tato položka měla pomoci zjistit, které aspekty neverbální komunikace jsou vnímány jako nejdůležitější při pracovním pohovoru. Respondenti neměli v této otázce předem připravené odpovědi, aby mohli efektivněji volit popis skutečnosti. Největší počet respondentů, šestnáct, se shodl, že první dojem, který uchazeč udělá svým vystupováním, je tím nejdůležitějším faktorem. Dvanáct respondentů uvedlo, že jako velmi důležité vnímá komunikační schopnosti uchazečů a chování. Dále se pak objevilo u jednotlivých

respondentů následující výčet odpovědí: vzhled, lehký parfém, schopnost udržet a navázat oční kontakt, připravenost na pohovor, pravdivost dat uvedená v životopise, oblečení, znalosti, dovednosti, zkušenosti, praxe, životní postoj, zájem o pozici a práci ve společnosti, sebe prezentace a všestranný rozhled.

Více jak polovina respondentů se tedy shodla, že nejdůležitější je první dojem, který uchazeč udělá na pracovním pohovoru společně s chováním a komunikačními dovednostmi. Do komunikačních dovedností řadili respondenti schopnost reagovat rychle, správně a bez řečových vad. Můžeme tedy vyvodit závěr, že pracovní pohovor probíhá již od prvního podání ruky až do odchodu z firmy. Uchazeči o zaměstnání by tak měli svou pozornost zaměřit nejen na pohovor samotný, ale i na svou prezentaci před zahájením i po ukončení pracovního pohovoru.

Položka č. 3 „Připomínal Vám uchazeč o zaměstnání z dnešního pohovoru někoho, koho znáte nebo jste dříve znali?“

U této odpovědi měli respondenti na výběr ze dvou možností – ano nebo ne. U odpovědi ano byli požádáni o upřesnění vztahu k osobě, kterou jim připomínala. Tato položka měla pomoci zjistit, jak velký vliv mají vnitřní podmínky komunikace na probíhající pracovní pohovor.

Patnáct respondentů uvedlo, že jim nikoho uchazeč nepřipomínal, a dvanáct respondentů uvedlo, že jim naopak někoho připomínal. V bližším popisu osoby, kterou jim připomínala, se objevují nejčastěji: bývalý kolega, kamarádka nebo sousedka. Bližší informace nebyly uvedeny a nelze z nich tedy vyvodit, jestli vztah k těmto osobám byl pozitivní či negativní a jaké emoce vyvolaly při vzpomínce na tyto osoby. Tuto oblast by tak bylo vhodné organizací dopracovat.

Položka č. 4 „Jaké pocity máte z dnešního uchazeče, který se účastnil pracovního pohovoru?“

Tato položka byla otevřená a respondenti byli požádáni o uvedení odůvodnění pocitů, a opět se vztahovala k ověření míry působení vnitřních podmínek komunikace na výsledek pracovního pohovoru.

Tabulka 5: Výsledné pocity z uchazeče

Výsledné pocity z uchazeče	Počet respondentů	Upřesňující informace
Pozitivní	18	Komunikativní, motivovaný, příjemný vzhled i vystupování, sympatický, odpovědný, dobře argumentoval, výborné komunikační dovednosti, otevřený, zájem o sebevzdělávání, perfektní prezentace, zdravé sebevědomí, pohodová osoba, příjemné vystupování, přátelský.
Negativní	5	Nenavázal oční kontakt, nepřipraven na pohovor, povýšené vystupování, lživé informace v životopisu, výrazné vady v řeči, nevhodné oblečení, nedostatečný zájem o pracovní pozici, pohrávání si s tužkou.
Smíšené	4	Vadil zápach potu, nevhodné chování, příliš sebevědomí, vady v řeči, roztěkanost, nekomunikoval.

Z výsledku šetření u této položky jasně převažují pozitivní dojmy z uchazečů, ale v menší míře se zde objevují i negativní a smíšené pocity. Je zajímavé, že někteří respondenti hodnotili nevhodné chování jako velmi negativní a jiní je hodnotili jako smíšené emoce. Proto se autorka domnívá, že toto souvisí s vlastním sebepojetím každého respondenta, stejně jako morální odpovědnost a hranice, které má každý jedinec nastavené individuálně.

Položka č. 5 „Které negativní projevy neverbální komunikace by Vás dokázaly odradit od přijetí uchazeče na pracovní pozici, přestože dle jeho životopisu je naprosto vyhovující?“

Položka číslo pět byla též otevřená otázka, kdy bylo respondentům v závorce nabídnuto několik projevů neverbální komunikace, aby nedošlo k omylům. Měla pomoci objasnit, jaké projevy mohou ovlivnit vnímání uchazeče již před samotným pohovorem.

Při vyhodnocení této položky se nejčastěji objevují, osmnáct respondentů uvedlo negativní projevy v neverbální komunikaci a neslušné chování např. kýčání bez kapesníku, popotahování, znuděný výraz, vulgární projevy nebo oblečení, nadměrná gestikulace rukou a obličeje, ležení na stole, zápach, špatný postoj těla, narušování osobní zóny a arogantní projevy. Sedm respondentů uvádí i verbální komunikaci – koktání, vulgarismy, vkládání tzv. vatových pomůcek během pohovoru. Dva respondenti uvedli, že neví, že se s tímto jevem nikdy nesetkali.

Z této položky lze tedy vyvodit, že nevědomé projevy neverbální komunikace a naše návyky mají rozhodující vliv na budoucí případné přijetí do firmy.

Položka č. 6 „Co by Vás během pracovního pohovoru dokázalo přesvědčit o přijetí uchazeče na pracovní místo, jehož požadavkům plně nevyhovuje?“

U této položky byla nabídnuta respondentům opět otevřená otázka, a jejím cílem bylo dopomoci ke zjištění projevů neverbální komunikace, které mohou pozitivně ovlivnit vnímání uchazeče.

V této položce byla nejčastěji, tedy dvanáctkrát, uvedena odpověď, která odkazovala na výborné reference od minulého zaměstnavatele a ochotu se dále vzdělávat. Poté se zde objevují odpovědi odkazující na milé a vstřícné vystupování, upravený vzhled, intonaci hlasu, praxi nebo energičnost. Čtyři respondenti uvedli, že takové uchazeče nikdy přijímat nemuseli a proto nedokáží formulovat odpověď na tuto otázku.

Při vyhodnocení této položky dochází autorka k závěru, že zde neverbální komunikace není tak důležitá jako životní a pracovní zkušenosti získané uchazečem před pohovorem a jeho charakterové vlastnosti.

Položka č. 7 „Prosím seřad'te níže uvedené položky od nejdůležitější po nejméně důležitou, tak jak podle vás mají vliv na úspěšný pracovní pohovor“

Položka číslo sedm byla uzavřená otázka, která žádala o seřazení osmi tvrzení od nejdůležitějšího až po nejméně důležité. Respondenti byli upozorněni, že žádné číslo se nesmí opakovat, a číslo 1 je používána jako nejdůležitější. Tato položka se snažila objasnit aspekty neverbální komunikace, které jsou personalisty, vedoucími vnímány jako nejdůležitější pro dosažení kladného výsledku v pracovním pohovoru.

Tabulka 6: Hodnocení aspektů rozhodujících v pracovním pohovoru

Položka	1	2	3	4	5	6	7	8
Vzhled uchazeče (vč. oblečení)	1		1	1	5	7	12	
Prostředí místnosti kde pohovor probíhá				1			17	10
Váš psychický a zdravotní stav v době pohovoru					1		15	11
Připravenost na pohovor ze strany zaměstnavatele (prostudování životopisu apod.)	2	18	3			4		
Připravenost na pohovor ze strany uchazeče (zjištění informací o firmě)	8	12					5	2
Styl příchodu uchazeče do místnosti	2		1	11	10	3		
Chování uchazeče během pohovoru			18	5	3	1		
Efektivní a aktivní komunikace ze strany uchazeče během celého pracovního pohovoru	8	2		14		3		

Při vyhodnocení výsledků tabulky se nabízí jako nejdůležitější aspekty připravenost na pohovor ze strany zaměstnavatele a chování uchazeče během pracovního pohovoru. Naopak nejméně důležité je nejčastěji vnímán vzhled uchazeče a prostředí místnosti kde pracovní pohovor probíhá. Z toho lze tedy vyvodit, že je nutné se vždy na pracovní pohovor důkladně připravit, a že uchazeč svým chováním a projevy může své šance na pracovní místo značně ovlivnit.

6 POZOROVÁNÍ A ROZHOVORY BĚHEM PRACOVNÍCH POHOVORŮ

Pozorování probíhala ve výše zmíněném období. Pro téma své bakalářské práce autorka vybrala nejaktuálnější pohovory, které se konaly ve dnech 2.1. – 5.1.2018. Společnost poptávala uchazeče o zaměstnání na pracovní pozici Vedoucí skladu. Dosavadní vedoucí odchází na konci května do starobního důchodu a firma tak chtěla využít čas, aby mohl tento zaměstnanec zaškolit nového. Informace o nabízené pracovní pozici byla vyvěšena pouze na firemních stránkách společnosti. Přišlo mnoho životopisů, ze kterých bylo selektivní metodou vybráno vedoucím personalistou deset. Rozhodující byla kritéria jako je délka praxe v oboru, schopnost vést lidi, řidičský průkaz, znalost cizích jazyků a schopnosti práce v určitých počítačových programech.

Prvního kola pracovních pohovorů se zúčastnilo všech deset uchazečů, do druhého kola postoupilo pět osob, a třetího se zúčastnily tři osoby. Na základě třetího kola byl poté vybrán jeden uchazeč, který se na pozici vedoucího skladu, dle HR Executive Managera, Production Executive Managera a personalisty, nejvíce hodil.

HR Executive Manager je přímý nadřízený všem zaměstnancům pracujících na personálním oddělení (personalisté, HR Specialisté, mzdová účetní).

Production Executive Manager je nadřízený celé výrobě, skladu i údržby.

Autorka se účastnila všech pohovorů, pozorovala neverbální chování uchazečů. Uchazeči o zaměstnání byli ve věkovém rozmezí 40 – 50 let, jednalo se o absolventy středních škol. Blíže jsou popsány pouze ti, kteří se dostali do posledního, třetího kola.

Uchazeč 1

Během přivítání na vrátnici společnosti, kde byl uchazeč autorkou vyzvednut a doprovázen do zasedací místnosti, pozorovala neverbální projevy komunikace.

Ve vestibulu seděl a čekal příchod osoby z HR sedící muž (dále uchazeč 1) s nohou přes nohu. Byl klidný, napětí bylo znát z jeho tváře. Byl odměřený a mlčenlivý. Uchazeč 1 měl pevný přiměřený stisk ruky, při pozdravu se díval zpříma do očí a během cesty do

zasedací místnosti verbálně nekomunikoval. K pití si přál vodu a kávu. Přišel oblečen do modrých džínů, šedého svetru a sportovní obuvi. Během pohovoru působil velmi sebejistě, na dotazy reagoval rychle, ruce měl na stole a výrazně s nimi gestikuloval při odpovědích, hlavně při vysvětlování své práce a možnostech řešení. Občas si je založil na prsou. Na židli seděl pohodlně a nohy měl od sebe nebo si je natáhl před sebe a u kotníků zkřížil. Testy z cizího jazyka i tabulky v Excelu zvládal, během jejich vypracování se občas poškrábal na hlavě, když se více soustředil. Po ukončení pracovního pohovoru poděkoval za příležitost zúčastnit se a další emoce nebyly patrné. Ve vestibulu se krátce rozloučil a odešel. Po telefonickém sdělení, že nebyl vybrán na výše uvedenou pracovní pozici, poděkoval za zprávu a hovor ukončil.

Názor HR Managera po ukončení pracovního pohovoru – uchazeč působil sebejistě až suverénně, avšak velmi unaveně a vyčerpaně. Je vidět, že řídí více lidí, své práci rozumí, je velmi impulsivní a pravděpodobně bude nekompromisní.

Názor Production Executive Managera po ukončení pracovního pohovoru – uchazeč na něj neudělal dojem, není otevřen novým věcem a změnám, má zavedený svůj styl řízení a ten měnit nebude. Bude si umět udělat pořádek, ale stylem řevu a biče.

Uchazeč 2

Na pohovor se dostavil uchazeč 2 v příliš velkém obleku a černých polobotkách. Ve vestibulu seděl rovně, ale poklepával si pravou nohou. Již při přivítání bylo viditelné, že je velmi nervózní (při podání ruky měl ruku studenou a zpocenou) a na tuto skutečnost sám upozorňoval. Dále mluvil o svém osobním životě, hlavně dětech. Objednal si k pití také kávu a vodu.

Měl ruce na stole i pod stolem, často si je mnul a sahal si na vlasy a obličej, mnul si ucho a bez omluvy a otočení se zády, vytáhl kapesník a hlasitě se vysmrkal. Neustále poklepával nohou do země. Při odpovídání na otázku některému z manažerů, se díval většinou za ně, jen párkrát zvedl oči a navázal oční kontakt. Při testu z anglického jazyka se projevilo, že tento jazyk neovládá tak, jak uváděl ve svém životopise. Docházelo ke koktání a uchazeč 2 byl i rudý v obličeji.

Po ukončení pracovního pohovoru byla vidět úleva uchazeče, že je tato situace již za ním. Narovnal se a navázal se všemi oční kontakt, poděkoval a rozloučil se. Po cestě zpět k vrátnici se uchazeč svěřil, že je rád, že je pohovor ukončen, že ho mrzí neúspěch v jazykovém testu. Po telefonickém oznámení, že na tuto funkci nebyl vybrán, se začal omlouvat za své jazykové znalosti a že se za svůj výkon během pracovního pohovoru velmi stydí. Dále uvedl, že se cítí zahanbeně, že čekal, že u konkurzu neuspěje. Přesto bylo cítit v jeho hlase značné zklamání.

Názor HR Managera po ukončení pracovního pohovoru – uchazeč chtěl udělat dobrý dojem, již oblečením to však zkazil. Na vedení skladníků je příliš ostýchavý a hodný. Testem v angličtině neprošel. Je možné pozorovat, že má nízkou toleranci stresové hladiny.

Názor Production Executive Managera po ukončení pracovního pohovoru – tento uchazeč nebude umět vést lidi, motivovat je a získat si potřebnou autoritu. Jazykové znalosti má velmi malé. Bude příliš mírný, není příliš zdatný v etiketě. Je to hodně nervózní člověk.

Uchazeč 3

Tento uchazeč konkurz vyhrál. Přišel oblečený v černých džínách, košili a černých botách. Ve vestibulu si prohlížel vystavené produkty. Při přivítání na recepci měl otevřené držení těla, pevný stisk, úsměv na rtech a cestou do zasedací místnosti nenuceně verbálně komunikoval o radosti, že byl vybrán na toto kolo pohovorů, jak to ve firmě příjemně voní po čokoládě a jaké je tu hezké pracovní prostředí. Tento uchazeč práci měl, byl v ní i spokojen jak uváděl, ale toužil již po změně a naučit se novým dovednostem. Během pohovoru reagoval na otázky rychle, gestikuloval rukama – hlavně při vysvětlování, jinak měl ruce položené na stole, seděl rovně. Nohy měl pod židlí. Když se nad něčím zamýšlel, dotýkal se brady. Během pohovoru si odkašlal, ale omluvil se, že je nachlazen. Během jazykových testů i testů z počítačových znalostí bylo patrné z jeho neverbální komunikace, že se cítí jistě a uvolněně. Po ukončení pracovního pohovoru se usmíval, popřál všem hezký den, tělo měl uvolněné a natočené směrem k manažerovi. Hlas měl pevný a rozhodný. Při odchodu zpět do vestibulu se uchazeč zmínil, že měl obrovskou trému, ale že se tu cítil dobře. Mluvil též o tom, že si vlastně pohovořil o své práci,

dozvěděl se o rozdílných přístupech v obou firmách a že ho zaujala některá možná řešení. Odcházel s dobrým pocitem a říkal, že věří, že u nás pracovat bude. Při telefonickém oznámení, že byl na pracovní pozici vybrán, reagoval poděkováním, v jeho hlase bylo patrné, že je šťastný a spokojený. Uvedl, že se na novou pozici velmi těší.

Názor HR Managera po ukončení pracovního pohovoru – je to sebejistý muž, svoji práci dobře zná, ovládá, má potřebnou autoritu, sympatický a přímý.

Názor Production Executive Managera – je to muž otevřený novým věcem, sympatický a má potřebné znalosti a dovednosti, zkušenosti s vedením lidí. Nervozitu jsem na něm nezpozoroval.

Pracovníci do výroby

Dále se do firmy hledalo šest žen do výroby na pracovní pozici strojnice a zástupce strojnice. HR specialista a mistr výroby vybírali z deseti vyplněných dotazníků, nevyplněné dotazníky jsou na recepci neustále k dispozici novým uchazečům o práci. Věk žen byl v rozmezí 30 – 55 let.

Zde není na vzdělání brán velký zřetel, ale důraz se klade na slušné chování, vystupování a slušné čisté oblečení. Povahově mají být ženy mírné, aby zapadly do skupiny 45 žen na jedné směně, nesmí být konfliktní. Nakonec byly vybrány ty uchazečky, které při pohovoru nežvýkaly žvýkačku, přišly čisté oblečené a nebyl z nich cítit pot, nemluvily vulgárně, uměly pozdravit, měly zkušenosti s prací ve výrobě a často nestřídaly zaměstnání.

Pracovní pozice Key Account Manager

Vyhledávání zaměstnanců do vyšších pozic se zadává jedné osvědčené pražské personální agentuře. HR Executive Manager spolu se Sales Executive Managerem (nadřízený oddělení prodeje) uvedou, co vše má dotyčný umět, znát a co bude náplní jeho pracovní pozice. Agentura provede výběr vhodných kandidátů a prezentuje čtyři osoby, které uzná na hledané místo jako nejlepší. Pokud by si z těchto čtyř kandidátů manažeři nevybrali, agentura hledá dál a pohovory s novými kandidáty se konají ve společnosti později. V dalším kole byl dvěma uchazečům zaslán test z cizího jazyka.

Uchazeč A – žena (kolem 40 let)

Měla dlouholeté zkušenosti v oblasti prodeje. Přišla oblečená v kostýmku a černých lodičkách. Měla pevný stisk ruky a s rukou komunikačního partnera třásla. Měla rovné držení těla, byla sebevědomá a cestou do zasedací místnosti komunikovala v rámci obecných zdvořilostních frází. U pohovoru odpovídala a na otázky reagovala velmi rychle. Nohu měla přes nohu, ruce na stole a občas si upravila delší vlasy. Celou dobu se usmívala a aktivně sama kladla otázky, které se týkaly jak pracovního místa, tak i firmy obecně. Navazovala oční kontakt a při odchodu poděkovala, rozloučila se a podala ruku. U asistentky si objednala k pití horkou čokoládu a vodu.

Názor HR Executive Managera – je to milá a cílevědomá žena, která má dlouholeté zkušenosti s prací v obchodě. Má velmi pevný stisk ruky. Často zdůrazňovala, že je flexibilní a otevřená novým výzvám.

Názor Sales Executive Managera – je sebevědomá, cílevědomá, nedala na sobě znát nervozitu, umí komunikovat, má příjemné vystupování, z praxe ví, o čem obchod je. Stisk ruky byl až moc pevný. Udělala velmi dobrý dojem.

Uchazeč B – muž (kolem 35 let)

Přišel oblečen v obleku s kravatou, boty měl černé a vlasy nagelované s malým culíkem u krku. Cestou do zasedací místnosti se bavil o počasí. U asistentky si objednal vodu. Během pohovoru bylo vidět, že je uchazeč nervózní, poklepával nohou, výrazně koktal a zdrhával se v řeči, udržoval krátký oční kontakt, neměl tolik zkušeností s obchodem, čehož si byl plně vědom, a proto často zdůrazňoval, že se rád a rychle učí novým věcem a je připraven se vzdělávat.

Názor HR Executive Managera – je zde vidět, že snadno podléhá stresu, výrazné koktání v řeči je u této pozice nežádoucí.

Názor Sales Executive Managera – je sice sympatický mladý muž, ale příliš silná vada řeči je na této pozici jednoduše nepřípustná.

Uchazeč C - muž (kolem 40 let)

Muž byl již od pohledu arogantní a drzý. Přišel oblečen v saku, džínách a černých polobotkách. U asistentky se objednal kávu s mlékem a vodu. V obchodě měl dlouholeté zkušenosti, byl si dobře vědom svých znalostí, zkušeností a dovedností. Na dotazy reagoval sebejistě, příliš často povýšeně, hodně gestikuloval rukama, seděl s nohama roztaženýma na židli, občas si založil ruce na prsou. Byl autoritativní a uvedl, že vedl tým skoro 20 obchodních zástupců. Díval se zpříma do očí.

Názor HR Executive Managera – příliš sebejistý, ačkoli se v oboru vyzná a má potřebné znalosti a zkušenosti, svým osobním vystupováním a jednáním si sám zavírá dveře. Mimo to, byl silně cítit cigaretami.

Názor Sales Executive Managera – vadil mi zápach z cigaret a přílišná sebejistota i arogance. Ačkoli má znalosti z praxe, není to vhodný kandidát pro tuto pozici.

Uchazeč D – žena (kolem 45 let)

Sympatická žena menšího vzrůstu, oblečena v kostýmku a lodičkách. Při cestě do zasedací místnosti si uvolněně povídala a usmívala se. Objednala si čaj, poděkovala asistentce i se na ní jako jediná z uchazečů podívala. Pracuje na obdobném pracovním místě již několik let, mluvila hlavně o své práci, jak řeší nestandardní situace a jak ji práce naplňuje. Seděla s nohou přes nohu, gestikulovala rukama – více při vysvětlování, dívala se na tazajícího, občas mu skočila do řeči. Tato uchazečka pracovní pohovor úspěšně absolvovala a konkurz vyhrála. Při telefonickém oznámení, že byla úspěšná a pohovor vyhrála, neskryvala radost a několikrát za sebou poděkovala za dobrou zprávu, s tím, že se už nemůže dočkat, až do firmy nastoupí.

Názor HR Executive Managera – je pohotová, má potřebné znalosti, milá a cílevědomá. Chce se dál vzdělávat, doplňovat si znalosti, získávat nové zkušenosti, poznat nové lidi. Jazykové znalosti má na vysoké úrovni.

Názor Sales Executive Managera – zdá se mi nekonfliktní, líbilo se mi používání odborné anglické terminologie, vyzná se ve své práci. Je otevřena novým věcem, sebemotivována. Má příjemné vystupování, je komunikativní a ví, čeho chce dosáhnout.

Z tohoto pozorování a rozhovorů autorka vyvozuje závěr, že vzdělání a pracovní zkušenosti mohou pomoci uchazeči dostat se do užšího výběru a mít možnost se tak účastnit osobního pohovoru. V osobním pohovoru ale hraje již větší roli neverbální, verbální komunikace a schopnosti uchazeče zaujmout své budoucí nadřízené. I když byl uchazeč pro danou pozici dle životopisu nejvhodnější, neznalost etikety, nevhodný oděv, nevhodná gesta a emoční nestabilita během pracovního hovoru ovlivnila názor manažerů natolik, že takového uchazeče vyřadili již z dalšího kola. Neverbální komunikace a její správné zvládnutí, je v osobním pohovoru klíčovým prostředkem k úspěchu. Uchazeči by se tedy na pracovní pohovor měli důkladněji připravovat, zvážit i své oblečení a do životopisu uvádět pravdivé informace, aby pak během pracovních pohovorů nebyli znervóznění konfrontací s nedostatky, které se u nich na základě přezkoušení zjistí.

7 SHRNUÍ A ZÁVĚRY ŠETŘENÍ

K výzkumné otázce číslo 1: Jakým způsobem ovlivňují vnitřní podmínky komunikace vnímání uchazeče o zaměstnání u personalistů a manažerů během výběrového řízení?

Na tuto otázku se autorka snažila najít odpověď v rozhovorech se všemi účastníky pracovních pohovorů. Došla k závěru, že vnitřní podmínky mají vliv spíše v diskuzi po ukončení pracovního pohovoru, kdy jsou jednotlivci vyzdvihovány kvality nebo negativa, která považují na základě předešlých zkušeností za přínosná nebo problematická. Pokud jsou tyto podmínky umocněné například tím, že tato osoba navíc připomíná někoho z minulosti, s kým se nejednalo příjemně, může i toto ovlivnit celý průběh pracovního pohovoru.

K výzkumné otázce číslo 2: Které aspekty neverbální komunikace jsou vnímány personalisty nebo manažery jako ty nejdůležitější pro dosažení kladného výsledku v pracovním pohovoru?

Při vyhodnocení této výzkumné otázky došla autorka k závěru, že na kladném výsledku má i značný podíl verbální komunikace a záleží i na osobnosti uchazeče o zaměstnání. Nejčastěji se však všichni shodovali na důležitosti prvního dojmu, který na ně uchazeč udělal svým vystupováním a chováním. Zde se nejvíce hodnotil stisk ruky, navázání očního kontaktu a přiměřená gestikulace.

K výzkumné otázce číslo 3: Jak byly interpretovány základní emoce projevené uchazečem o zaměstnání během pracovního pohovoru manažery a personalisty?

K této výzkumné otázce se snažila autorka získat maximální množství informací, hlavně na základě rozhovorů po ukončených pracovních pohovorech. Zde docházelo též ke značným rozdílům ve vnímání a projevech těchto emocí manažery. Opět tedy záleželo na osobních preferencích každého jednotlivce. Dle autorky nelze na tuto výzkumnou otázku podat jednoznačnou odpověď.

K výzkumné otázce číslo 4: Jak se personalisté či manažeři připravují na pracovní pohovory a jaká jsou jejich očekávání v oblasti neverbální komunikace na uchazeče o zaměstnání?

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že nejčastěji se připravují důkladným prostudováním materiálů o uchazeči a zároveň prostudováním i dalších dokumentů. Ostatní aspekty přípravy se objevují v různém zastoupení a nelze tedy jednoznačně uvést, že i tyto aspekty jsou nedílnou součástí přípravy personalistů či manažerů. Taktéž se liší i jejich očekávání v oblasti neverbální komunikace založeném na vlastním vnímání toho, co je pro jednotlivce akceptovatelné a co není. Nejčastěji ale bylo uváděno otevřené, vstřícné chování uchazeče s dodržováním etikety.

8 MANUÁL PRO PERSONALISTY VE FORMĚ DESATERA

Vhodné prostředí

Pohovory se musí vždy odehrávat v zasedacích místnostech, nesmí se stát, aby byly informace podávány na vrátnici, recepci či chodbě nebo třetí nezúčastněné osobě. Jestliže jsou zasedací místnosti obsazeny, pak je uchazeč o místo pozván do kanceláře personalisty nebo HR Executive Managera.

Jednání

Dodržovat rovnocenný přístup k uchazečům, ať se jedná o uchazeče o místo do výroby, skladu nebo na pozici manažera.

Dress code

Všichni, kdo se účastní pracovních pohovorů z firmy, mají být oblečení ve stylu Business nebo Business Casual.

Občerstvení

Vždy nabídnout občerstvení – voda, káva, cappuccino dle možností. Občerstvení zajistit a připravit vždy předem a včas, a to před pracovními pohovory pro všechny, kdo se zúčastní.

Osobní setkání

Při příchodu uchazeče vyzvednout ve smluvený čas na recepci společnosti, podat ruku, představit se a začít neformální rozhovor pro uvolnění atmosféry. Doprovázet uchazeče do zasedací místnosti na pohovor. Představit zúčastněné osoby, které jsou u pohovorů přítomni (manažery, vedoucí oddělení,...), celým jménem a jakou pozici ve firmě zastávají. Po pohovoru doprovodit uchazeče zpět na recepci, podat ruku, poděkovat a popřát příjemný den.

Podávání informací

Nikdy neslibovat uchazeči nic, co firma nemůže nabídnout nebo splnit. O výsledku pracovního pohovoru informovat vždy všechny uchazeče v co možná nejkratším termínu, nejlépe telefonicky. Při pozvání na pracovní pohovor vždy zaslat odkaz na firemní stránky, aby se měl uchazeč možnost dozvědět o firmě co nejvíce informací. Podávat jasné a stručné informace – čas, místo, požadované dokumenty k pracovnímu pohovoru.

Emoční inteligence

Během pracovního pohovoru by měli personalisté využívat emoční inteligenci a empatii. Pokud vidí, že je uchazeč velmi nervózní, nabídne mu znovu občerstvení a pokusí se atmosféru odlehčit vhodnou vsuvkou, vlídným slovem, může otevřít okno apod. Snaží se, aby se uchazeč ve firmě cítil vítán.

Příprava na pracovní pohovor

Na pracovní pohovor se vždy musí personalista řádně připravit. Prostudovat důkladně informace zasláné uchazečem a tyto informace včas předat všem zúčastněným, případně zajistit jejich další distribuci k oprávněným osobám. Zajistit, aby měly všechny osoby přístup k budoucí pracovní náplni. Je dobré zajistit i do místnosti, kde pohovor probíhá, odpovídající technické a administrativní vybavení pro všechny zúčastněné.

Sebepojetí v pracovním pohovoru

Před pracovním pohovorem dbát na svůj vzhled, hygienu, dostatek spánku a duševní pohodu.

Diskuze o uchazeči

Zařídít prostor a čas nutný k diskuzi všech účastněných o uchazečích a snažit se najít vhodný kompromis nebo vybrat uchazeče, který nejvíce odpovídá všem podmínkám. Personalisté se musí snažit do těchto hovorů zasahovat a případně je i řídit, aby byl výsledek efektivní a objektivní.

9 DISKUZE

Když autorka začala psát tuto bakalářskou práci, domnívala se, že zdroje k danému tématu jsou dostatečné, a že nebudou tak těžce dostupné. Spousta informací o pracovních pohovorech a neverbální komunikaci byla popsána v anglickém jazyce, který bohužel neovládá na takové úrovni, aby mohla prostudovat i tyto publikace. I z tohoto důvodu pokládá za přínosné zpracování této práce, neboť v důsledku svého záměru pokračovat ve studiu a rozpracovat dané téma do větší hloubky, začala navštěvovat jazykové kurzy angličtiny.

Při práci na empirické části bakalářské práce si uvědomila, že vytvořit a vyhodnotit dotazníkové šetření je značně obtížné a setkávala se s obtížemi i v interpretaci výsledků. Příště by si na dotazníkové šetření ponechala více času a otázky by se snažila blíže specifikovat, neboť přestože odpovědi měli vypovídající hodnotu, některé oblasti nemohly být rozpracovány do detailu. Současně ale i tato skutečnost je pro autorku práce motivující k dalšímu studiu, kdy by mohla dané téma doplnit v rámci své diplomové práce.

Během pozorování a rozhovorů se často setkávala s tím, že nebyly podávány kompletní a upřímné odpovědi. Proto se domnívá, že u další detailní práce by bylo vhodné po ukončení pracovního pohovoru vést tyto rozhovory s manažery jednotlivě a opakovaně, například ihned po ukončení pohovoru a následně po týdnu, když už budou emoce zase jinak zpracované. Rozhovory tak neměla možnost vést do větší hloubky, aby měly větší vypovídající charakter.

Také došla ke zjištění, že při práci na výzkumu by se měla více věnovat studiu odborné literatury zaměřené na výzkum a blíže si prostudovat již ukončené a zpracované výzkumy. Naopak kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu shledává jako velmi přínosnou pro možnosti vzájemného doplnění a rozsahu získaných informací. Pro svou budoucí práci by si ale pro tento výzkum vyhranila delší časové období a pracovala s větším vzorkem respondentů.

10 ZÁVĚR

V teoretické části se autorka zaměřila na specifikaci neverbální komunikace a pracovních pohovorů. Charakterizovala neverbální komunikaci a její členění, způsoby jejího využití a interpretaci některých specifických projevů. Při pracovních pohovorech se soustředila nejvíce na neverbální komunikaci, která hraje významnou roli při obsazování volných pracovních pozic v každé společnosti. Například v případě obchodních pozic hraje způsob projevu a sebeprezentace klíčovou roli, jelikož i přesto, že nového zaměstnance můžeme vyslat na školení prodejních dovedností či prezentačních dovedností, určité způsoby chování jsou velmi silně zakořeněny a odbourat je může být dlouhodobou záležitostí. Vzhledem k tomu, že obchodní zástupce reprezentuje společnost navenek, je nežádoucí, aby svým nevhodným projevem způsobil odchod zákazníků ke konkurenci.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat základní druhy neverbální komunikace a specifikovat vnitřní a vnější podmínky pro efektivní komunikaci během pracovního pohovoru. Cíl teoretické části tak byl ze strany autorky práce splněn, neboť čerpala z celé řady publikací se záměrem přinést co nejvíce informací o dané problematice a zároveň tyto teoretické poznatky využít ve své praxi, příp. přinést osvětu i do organizace, ve které působí, kde má tak i možnost ovlivnit způsob prezentace společnosti. Na základě získaných poznatků z teoretické části, dotazníkového šetření, pozorování a rozhovorů z empirické části následně sestavila manuál pro personalisty, který tvoří část bakalářské práce. Tento manuál předložila a prezentovala ve společnosti, ve které je zaměstnána, zde se stal ve velmi krátké době součástí informace pro ostatní personalisty k postupu, jak přijímat nové zaměstnance. I tuto novou formu pomůcky pro zaměstnance společnosti považuje za velký klad a přínos bakalářské práce, neboť bez zanalyzování shora uvedených dat by manuál nemohl vzniknout. Současně i sám zaměstnavatel shledal přínos zvyšování kvalifikace autorky práce, jelikož si zvýšila znalosti v dané problematice, současně přišla i s inovativním řešením, které společnost mohla zavést v krátké době, aniž by musela vynakládat finanční prostředky na analýzu dané problematiky svépomocí či externí společností.

Výzkumem se snažila zjistit, které podmínky a jak působí na účastníky komunikace a jsou rozhodující pro úspěšnost nebo naopak neúspěch během pracovního pohovoru. Poukázat na interkulturní srozumitelnost základních emocí během pracovních pohovorů se nepodařilo, protože se během roku nepřihlásil do výběrového řízení žádný cizinec, tudíž se tento cíl nepodařilo naplnit.

Během psaní bakalářské práce si autorka odnáší hlavně mnoho nových poznatků a chuť se dále vzdělávat jak v oblasti psychologické, tak i jazykové. Začala navštěvovat intenzivní kurz anglického jazyka, aby pro zpracování dalších prací mohla prostudovat i mnohé zahraniční zdroje, které dnešní doba nabízí. Věří, že spousta těchto zdrojů je aktuálnější než tištěné publikace přeložené do českého jazyka, které se jí podařily získat.

Vzhledem k tomu, že personalistika je dynamický obor, který se i nadále stále rozvíjí a mění v závislosti na dění ve společnosti, reaguje i na změny na pracovním trhu, domnívá se, že je nutné se stále sebevzdělávat a být flexibilní. Ráda by, aby tato bakalářská práce byla přínosná hlavně pro začínající personalisty a sloužila jim jako motivace k jejich dalšímu rozvoji. Věří, že znalost neverbální komunikace, se kterou se v běžném životě setkáváme každý den, může pomoci jak v osobním tak i profesním životě. Část dostupné literatury není obohacena o konkrétní příklady z praxe, pod některými pojmy si nováčci v oblasti personalistiky nemusí vždy představit konkrétní situaci a zejména ideální způsob řešení, i proto autorka práce zaměřila svoji pozornost na přiblížení reálných situací, se kterými se během pracovních pohovorů může setkat uchazeč, personalista nebo i manažer. Tím, že personalista nevykonává pouze administrativní agendu, ale poskytuje, tedy měl by poskytovat, kompletní servis a podpůrnou službu manažerům, kteří nemusí znát detailně problematiku a úskalí pracovních pohovorů, je nezbytné, aby tyto informace byly dostupné právě pro odborníky v dané oblasti. Čím více je personalista v dané oblasti edukovaný, tím lépe může zvládnout určité nekomfortní situace během pohovorů, se kterými by si manažer nemusel vědět rady a neznal by vhodné řešení daného problému či situace.

Ve své bakalářské práci se autorka snažila využít osobních zkušeností a propojovat je s novými teoretickými poznatky. Věří, že začínající personalisté zde najdou dostatek informací pro začátek práce s uchazeči o pracovní místa, budou motivováni k dalšímu osobnímu rozvoji v této oblasti. Přestože není nutné, aby personalista byl absolventem

vysoké školy v oblasti personalistiky, je ale nutné znát minimální základy, jakých znaků chování si během pracovního pohovoru všímat. Právě tyto informace mohou napomoci i správně vysvětlit způsob projevu manažerům či vedoucím úseků, pro které neverbální chování nemusí být silnou stránkou. Současně personalista by měl vždy poskytovat i tu informaci, že ne vždy první dojem je tím správným měřítkem pro vyhodnocení pohovoru, že právě i neverbální chování je důležitým článkem pro přiblížení osobnosti kandidáta, který může v budoucnu ve společnosti pracovat. Toto téma je tak velmi aktuální, neboť výběr uchazečů může nepřímo ovlivnit i hospodaření společnosti, které v důsledku kvalitního náborového procesu může uspořít nemalé finanční prostředky, neboť chybný úsudek komise, která přijímá nové pracovníky, může vyvolat zvýšenou potřebu na vyložení nákladů na školení či nový náborový proces v případě, že zaměstnanec společnost opustí. Autorka práce tak věří, že svým závěrem, tj. manuálem, může pomoci celé společnosti, u které pracuje a současně i nasměrovat další personalisty jiných organizací.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BORG, J., 2013. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4821-4.

HARTLEY, M., 2004. *Řeč těla v praxi: teorie, cvičení a modelové situace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-844-9.

HEILMANN, Ch. M., 2013. *Řeč těla: gesta, mimika, emoce*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4394-3.

HELUS, Z., 2011. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3037-0.

LORENZ, M. a ROHRSCHEIDER. U., 2005. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1406-X.

MATSCHNIG, M., 2015. *Jak poznat člověka podle gest: řeč těla: během 30 vtevínek!* 1.vyd. Praha: Beta. ISBN 978-80-7306-707-6.

MATĚJKA, M. a VIDLAŘ P., 2002. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0215-0.

MIŠOVIČ, J., 2015. *Komunikace ve společnosti*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-545-6.

NIERENBERG, A. H., 2005. *Přijímací pohovor do zaměstnání a jak jej úspěšně složit*. 1. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0779-5.

MYNAŘÍKOVÁ, L., 2015. *Psychologie lži*. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5472-7.

PEASE, A. a PEASE B., 2008. *Řeč těla*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-449-6.

PEASE, A. a PEASE B., 2012. *Řeč těla na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0152-6.

ŠVARŤÍČEK, R. a ŠEĎOVÁ, K., 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.

TEGZE, O., 2003. *Neverbální komunikace: [co vám prozradí lidské chování a jednání a jak toho využít]*. 2.vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-251-0183-5.

VYBÍRAL, Z., 2005. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-998-4.

SEZNAM ZKRATEK

apod.	A podobně
HR	Human Resources, tj. lidské zdroje
např.	Například
tj.	To jest
THP	Technicko-hospodářský pracovník
tzn.	To znamená

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Položky k výzkumné otázce č. 1.....	27
Tabulka 2: Položky k výzkumné otázce č. 2.....	27
Tabulka 3: Položky k výzkumné otázce č. 3.....	28
Tabulka 4: Položky k výzkumné otázce č. 4.....	28
Tabulka 5: Výsledné pocity z uchazeče.....	33
Tabulka 6: Hodnocení aspektů rozhodujících v pracovním pohovoru	35

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....I

Příloha B - Manuál pro rozhovory s personalisty a manažery.....IV

Dotazník

Vážení personalisté a manažeři,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je podkladem pro empirickou část mé bakalářské práce na téma Neverbální komunikace během pracovního pohovoru. Jeho vyplnění je dobrovolné a anonymní. Prosím Vás o uvedení pravdivých informací s ohledem na relevantnost výstupu. Předem Vám děkuji za spolupráci!

Radka Kopřivová, studentka Univerzity Jana Amose Komenského v Praze.

1. Jakým způsobem se připravujete na pracovní pohovor?

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

2. Jaké faktory ze strany uchazeče podle Vás ovlivňují úspěšnost u pracovního pohovoru?

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

3. Připomínal Vám uchazeč o zaměstnání z dnešního pohovoru někoho, koho znáte nebo jste dříve znali? (prosím, při odpovědi „ano“ upřesněte vztah k osobě, kterou Vám uchazeč připomínal)

Ano	
Ne	

4. Jaké pocity máte z dnešního uchazeče, který se účastnil pracovního pohovoru? (prosím o uvedení odůvodnění pocitů)

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

5. Které negativní projevy neverbální komunikace (gesta, mimika, pohyby těla apod.) by Vás dokázaly odradit od přijetí uchazeče na pracovní pozici, přestože dle jeho životopisu je naprosto vyhovující?

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

6. Co by Vás během pracovního pohovoru dokázalo přesvědčit o přijetí uchazeče na pracovní místo, jehož požadavkům plně nevyhovuje?

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

7. Prosím seřad'te níže uvedené položky od nejdůležitější po nejméně důležitou, tak jak podle vás mají vliv na úspěšný pracovní pohovor (1 nejdůležitější; žádné číslo se nesmí opakovat).

- vzhled uchazeče (vč. oblečení)

- prostředí místnosti kde pohovor probíhá

- Váš psychický a zdravotní stav v době pohovoru

- připravenost na pohovor ze strany zaměstnavatele (prostudování životopisu apod.)

- připravenost na pohovor ze strany uchazeče (zjištění info o firmě)

- styl příchodu uchazeče do místnosti

- chování uchazeče během pohovoru

- efektivní a aktivní komunikace ze strany uchazeč během celého pracovního pohovoru

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Manuál pro rozhovory s personalisty a manažery

1. osobní údaje

- pohlaví
- v jakém oddělení a na jaké funkci je zaměstnán

2. dojmy z pracovního pohovoru

- jak působil vzhled uchazeče
- jaké projevy neverbální komunikace vnímali nejsilněji jak v pozitivním tak negativním slova smyslu
- jak by stručně charakterizovali uchazeče po ukončeném pracovním pohovoru

3. výsledek pracovního pohovoru

- co je rozhodující pro přijetí či nepřijetí uchazeče a odůvodnění svého postoje
- měly pracovní zkušenosti a vzdělání rozhodující roli ve výsledku pohovoru
- jaký celkový dojem uchazeč udělal na zúčastněné

4. sdělení výsledku pracovního pohovoru

- jak působil uchazeč o zaměstnání během sdělení o výsledku pracovního pohovoru
- jaký pocit měl personalista z rozhovoru o výsledku výběrového řízení

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Radka Kopřivová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Neverbální komunikace během pracovního pohovoru

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 42

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Marie Vacínová CSc.