

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ/PREZENČNÍ STUDIUM

2015–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Jeřábková

**Analýza nejčastějších chyb uchazečů při výběrovém
pohovoru**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Martin Beňo

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR/FULL-TIME STUDIES

2015-2016

BACHELOR THESIS

Lucie Jeřábková

**Analysis of the most Common Mistakes of Applicants
during Job Interview**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Martin Beňo

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorka(y)

Poděkování

V první řadě děkuji svému vedoucímu Mgr. Martinu Beňovi za ochotu a pomoc při vedení mé bakalářské práce. Dále děkuji i dalším zúčastněným za pomoc.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá analýzou nejčastějších chyb uchazečů při výběrovém pohovoru. V práci je použita behaviorální metoda pozorování. U konkrétních kandidátů byly během výběrových pohovorů sledovány předem stanovené aspekty neverbální komunikace a jejich projevy následně zaznamenávány do předem připraveného archu. Následně byla u těchto uchazečů provedena analýza těchto projevů a na základě ní jsou popsány nejčastější chyby uchazečů a doporučení, jak se těmto chybám vyvarovat.

Klíčová slova

Hodnocení, image, komunikace, nonverbální komunikace, uchazeč, výběrový pohovor.

Annotation

The bachelor thesis deals with analysis of the most common mistakes of applicants during the job interview. For this thesis was chosen observation method. Nonverbal communication aspects of candidates were observed during a job interview and then they were noted into a prepared recording table. In the end of the thesis are described the most common mistakes of the candidates and recommendations how to avoid these failings.

Keywords

Evaluation, image, communication, nonverbal communication, candidate, job interview.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VÝBĚROVÝ POHOVOR.....	12
1.1 Klasifikace výběrových pohovorů	13
1.2 Struktura výběrového pohovoru	16
1.3 Percepční stereotypy a jejich vliv na výběrový pohovor	17
2 IMAGE A JEJÍ ZÁSADY	20
2.1 Image uchazeče.....	20
2.2 Zásady image uchazečů	21
3 KOMUNIKACE.....	23
3.1 Specifika verbální komunikace.....	23
3.2 Specifika neverbální komunikace a jejích složek	24
3.2.1 Gestika	25
3.2.2 Haptika.....	26
3.2.3 Chronemika.....	27
3.2.4 Mimika.....	28
3.2.5 Posturika	29
3.2.6 Proxemika	31
3.2.7 Vizika.....	32
PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	34
4.1 Výzkumný problém a cíl.....	34

4.2	Harmonogram.....	35
4.3	Metodologie a metody.....	37
4.4	Výzkumný vzorek.....	37
4.5	Průběh a analýza pohovorů.....	38
4.5.1	Pohovor 1.....	39
4.5.2	Pohovor 2.....	40
4.5.3	Pohovor 3.....	41
4.5.4	Pohovor 4.....	42
4.5.5	Pohovor 5.....	44
4.5.6	Pohovor 6.....	45
4.6	Vyhodnocení a interpretace získaných dat.....	46
4.7	Analýza nejčastějších chyb uchazečů.....	51
4.8	Doporučení.....	54
	ZÁVĚR.....	57
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	60
	SEZNAM TABULEK.....	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Téma bakalářské práce se nazývá *Analýza nejčastějších chyb uchazečů při výběrovém pohovoru*. Předmět práce je stále aktuální, jelikož každý kandidát chce být úspěšný při výběrovém pohovoru a získat tak pracovní pozici, o kterou se uchází. Je tudíž vhodné znát svou nonverbální komunikaci a vyvarovat se tak nejčastějším chybám, kterých se ostatní kandidáti dopouštějí. A tím zvýšit své šance na přijetí.

V současné době je velmi náročné získat pracovní místo, je spousta zájemců. Musíme se odlišit od ostatních uchazečů a zaujmout personalistu, již při vstupu do místnosti a udělat na něj pozitivní dojem. Personalistovi stačí několik málo vteřin, aby si vytvořil představu o kandidátovi. Dále je také velmi důležitá prezentace kandidátů, konkrétně jak vypadají a jak se chovají v průběhu výběrových pohovorů. I toto hledisko je pro personalisty významné.

Cílem bakalářské práce je zjistit jakých nejčastějších chyb se kandidáti dopouštějí v rámci jejich nonverbální komunikace v průběhu výběrových pohovorů. Následně vytvořit přehled těchto chyb. A tak kandidátům poskytnout doporučení, jak se těchto chyb vyvarovat a umět je využít ve svůj prospěch. S nonverbální komunikací také úzce souvisí image uchazeče. Proto je i důležitým aspektem zvolené oblečení kandidáta, které mu může také přinést pozitivní hodnocení od personalisty.

Pro výzkumné účely byla jako nejvhodnější metoda zvolena behaviorální metoda pozorování. Kandidáti byli sledováni v průběhu výběrového pohovoru a následně byly zaznamenány projevy jejich neverbální komunikace. Sledované aspekty jsou uvedeny v předem připraveném záznamovém archu s pětistupňovým bodovým ohodnocením. Kandidát s největším počtem bodů byl vyhodnocen jako nejvhodnější kandidát z hlediska nonverbální komunikace a tudíž se dopustil nejméně chyb v této oblasti.

Není jednoduché ovládat svou nonverbální komunikaci, existuje nespočet publikací, které přinášejí informace a rady, jak vystupovat při výběrovém pohovoru, jak zaujmout, jak správně vypadat. Důležitá je i praktická zkušenost, která pro mě byla velkým přínosem. Nejen z důvodu zjištění jakých chyb se uchazeči nejčastěji dopouštějí, ale

také se člověk dozví, jak výběrové pohovory probíhají. Výsledky práce jsou pro mě významné, nyní vím jak správně využívat nonverbální komunikaci ve svůj prospěch.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První tři kapitoly spadají do teoretické části a poslední kapitola tvoří část praktickou. První kapitola je věnována výběrovým pohovorům, jedná se o nejčastější metodu výběru uchazečů. Je zde definován pojem výběrový pohovor, jeho cíl a význam, klasifikace a struktura výběrových pohovorů a jaké jsou percepční stereotypy a jejich následný vliv na výběrový pohovor a tudíž i na úspěch či neúspěch kandidáta.

Druhá kapitola rozebírá image a její zásady. Vymezuje co je konkrétně image uchazeče a jaké jsou zásady pro její tvorbu. Nejen vzhled, oblečení a doplňky o kandidátovi velmi prozradí, také o něm hodně vypovídá jeho komunikace s okolím. Ve třetí kapitole je uvedena komunikace. Je zde popsán rozdíl mezi verbální a neverbální komunikací. A vymezení hlavních složek nonverbální komunikace, které jsou důležité pro část praktickou, jelikož některé z těchto aspektů byly pozorovány a zároveň hodnoceny u kandidátů.

Závěrečná čtvrtá kapitola s názvem Výzkumné šetření patří do praktické části bakalářské práce. Je zde popsán výzkumný problém a cíl práce, představen harmonogram výzkumného šetření a zvolené metody výzkumu. V této části je dále vymezen výzkumný vzorek uchazečů, který byl pozorován v rámci výběrového pohovoru. Projevy nonverbální komunikace u jednotlivých uchazečů byly zaznamenávány do předem připraveného záznamového archu. V této kapitole jsou rozebrány podrobně jednotlivé pohovory, u kterých jsou pro přehlednost uvedeny i sumarizační tabulky s bodovým ohodnocením kandidáta. Následuje vyhodnocení a rozbor získaných dat, který se týká uvedení nejčastějších chyb uchazečů. V závěru práce jsou uvedena doporučení pro kandidáty, jak se vyvarovat chybám v nonverbální komunikaci a celkové image.

Výsledky mé bakalářské práce jsou pro mě velkým přínosem, nejen z pozice uchazeče, ale také z pozice personalisty. Člověk získá poznatky o tom, jak pohovory fungují, jaká při nich panuje atmosféra, a že je velmi důležitá příprava personalisty na

pohovor. Znalost nejčastějších chyb při výběrových pohovorech je velkým přínosem pro kandidáty, kteří se ucházejí o pracovní pozici.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝBĚROVÝ POHOVOR

Jedna z nejčastějších a nejpoužívanějších metod pro výběr zaměstnanců je výběrový pohovor (v angličtině job interview), jedná se také o nejvhodnější a zásadní metodu dle teoretiků a praktiků. Dle Armstronga je nábor a výběr zaměstnanců aktivita, jejímž cílem je „získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“¹

Výběrový pohovor musí být dobře připraven, hodnotí se pracovní způsobilost uchazeče a dále má podle Koubka (2001) tři hlavní cíle:

- získání dodatečných a hlubších informací o kandidátovi, jaké jsou jeho očekávání a pracovní cíle a tak ověřit informace uvedené v písemných dokumentech,
- poskytnutí informací kandidátovi o dané společnosti a pracovní pozici, aby získal jasnou představu o fungování pracovního místa a nedošlo k dezinformaci,
- posouzení osobnosti kandidáta.

Existuje i čtvrtý cíl pohovoru, jedná se o založení, případně vytvoření přátelských vztahů mezi společností a kandidátem. Uchazeč by měl mít pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi. Souvisí to také s dobrou image společnosti.²

Tazatelé musí mít představu o ideálním uchazeči na pracovní pozici. Dochází k sestavení jednotné představy na základě standardů, jedná se konkrétně o kompetenční modely. Základem kompetenčních modelů jsou kompetence, což je schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určité zaměstnání nebo funkci. Mezi oblasti kompetencí patří: odborné znalosti (marketing, chemická technologie), dovednosti (komunikace,

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 168. ISBN 80-7261-033-3.

motivace), postoje (orientace na zákazníka, orientace na výkon) a dále osobní vlastnosti (vytrvalost, spolehlivost). Kompetence můžeme rozdělit na **základní kompetence** (flexibilita, týmová práce), **průřezové kompetence** (práce s PC, angličtina) a **specifické kompetence** (controlling, logistika).³

1.1 KLASIFIKACE VÝBĚROVÝCH POHOVORŮ

Výběrové pohovory lze klasifikovat dle různých hledisek, např. dle počtu kandidátů, počtu tazatelů, dle obsahu pohovorů apod. Na základě těchto kritérií pak výběrové pohovory lze členit např. na individuální pohovor, pohovorové panely, postupný pohovor, skupinový, strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný pohovor.

Individuální pohovory (pohovory typu 1 + 1)

Jedná se o nejběžnější a nejpoužívanější metodu výběru pracovníků. Je to diskuze mezi čtyřma očima, při které dochází k navázání úzkého kontaktu, ale také i vztahu mezi uchazečem a pracovníkem, který vede pohovor. Nevýhodou je, že může dojít k povrchnímu rozhodnutí, proto je dobré provádět sérii individuálních pohovorů jednoho uchazeče s různými představiteli podniku.

Pohovorové panely

Pohovorový panel je skupina dvou nebo více lidí, kteří vedou výběrový pohovor s jedním uchazečem. Nejčastěji se panelového pohovoru zúčastňují linioví manažeři a personalista. Přínosem tohoto typu pohovoru je, že umožňuje sdílení informací a tudíž nedochází k opakování otázek. V průběhu pohovoru mohou tazatelé komunikovat a diskutovat o kandidátovi a nedochází tak k jeho povrchnímu souzení.⁴

³ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 25-26. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 361. ISBN 978-80-247-1407-3.

Postupný pohovor

Postupný pohovor je tvořen sérií pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli. Je velmi náročný pro uchazeče a tudíž i únavnější, je tedy možné, že s každým dalším pohovorem dochází ke snížení spontánnosti odpovědí uchazeče, protože je na otázky lépe připraven, měl čas si mezi jednotlivými pohovory vše rozmyslet.

Skupinový (hromadný) pohovor

Je tvořen skupinou uchazečů a na druhé straně jedním nebo více posuzovateli. Skupinový pohovor se využívá pro dílčí posouzení některých skutečností, hlavně pro posouzení chování každého kandidáta ve skupině. Jedná se také o úsporu času organizace a je možné posoudit sociabilitu daného uchazeče. Naopak nezabezpečuje všestranné posouzení každého uchazeče, někteří mohou uniknout pozornosti. Důležitou složkou je připravenost, pozornost a schopnosti konkrétního posuzovatele.

Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor

Nestrukturovaný pohovor není předem připraven, v průběhu pohovoru dochází k utváření jeho formy, postupu i časového rozvrhu. Cíle pohovoru nejsou stanoveny vůbec, případně jsou stanoveny jen rámcově. Nevýhodou je špatná srovnatelnost způsobilosti kandidátů, není jim poskytnuta stejná šance a může docházet k subjektivnímu přístupu hodnocení. Dále hrozí pokládání otázek, které jsou osobní, zasahují do soukromí uchazeče anebo se nevztahují bezprostředně k stanoveným požadavkům na pracovní pozici.

Při volně plynoucím pohovoru může dojít k tzv. haló efektu, také umožňuje tazateli, aby u kandidáta hledal kvality, které sám preferuje a následně se podle nich rozhodl. Nejedná se o validní, ani spolehlivou metodu výběru pracovníků. Proto rozhodnutí na základě této metody je snadno napadnutelné. Výhodou je možnost zjištění zajímavých informací o kandidátovi a posouzení jeho osobnosti.

Strukturovaný (standardizovaný) pohovor

Strukturovaný pohovor je předem připravený a plánovaný, a to konkrétně jeho obsah, sekvence otázek i čas, který bude pohovoru věnován. Pohovor je standardizován, stanovené otázky jsou položeny všem zájemcům o dané pracovní místo, k posuzování odpovědí uchazečů slouží dopředu připravené modelové odpovědi.

Hlavními výhodami standardizovaného výběrového pohovoru jsou efektivnost, spolehlivost a přesnost, dochází ke snížení opomenutí některých pro uchazeče podstatných skutečností. Dále snižuje rozdíly v hodnocení kandidátů různými tazateli, tudíž zvyšuje možnost stejného hodnocení kandidátů bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Dochází ke snížení subjektivního přístupu k uchazečům, jsou jim poskytovány stejné možnosti a je umožněna jejich srovnatelnost.

Pohovor musí být podrobně dokumentován a dokumenty musí být archivovány. Jsou prokazatelným důkazem v případě stížností, dále jsou podkladem pro zkoumání efektivnosti výběru pracovníků a případně slouží k vylepšení procesu výběru. Příprava pohovoru je náročnější a jeho nevýhodou je trochu obtížnější posouzení osobnosti uchazeče.

Polostrukturovaný pohovor

Polostrukturovaný pohovor spojuje výhody a eliminuje nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Je velmi náročný na schopnosti posuzovatelů, kteří musí být důkladně proškoleni. Existují dvě podoby této formy pohovoru. Za prvé je část pohovoru strukturovaná a část nestrukturovaná, tedy volně plynoucí pohovor. Obě části na sebe navazují a pro každou z nich je vymezen konkrétní čas.

Druhou možností jsou předem stanovené cíle pohovoru, ovšem posuzovatel přistupuje k pohovoru pružně, ale nesmí opomenout dodržení všech stanovených cílů. Přinést užitečné informace mohou i otázky, které vyplynou ze situace, tedy nebyly

naplánované, ale jsou v linii stanovených otázek. Může dojít k prolínání strukturované a nestrukturované složky pohovoru a je vymezen pouze celkový čas pohovoru.⁵

1.2 STRUKTURA VÝBĚROVÉHO POHOVORU

Je několik způsobů vedení pohovorů. Není moc vhodné používat volně plynoucí, nestrukturovaný pohovor, který je založen na pokládání náhodných otázek, které jsou spíše výrazem nepochopení toho, co je potřebné u kandidáta hledat. Naopak je vhodné používat strukturované pohovory, pokládané otázky jsou založeny na analýze požadavků, jaké má mít kandidát schopnosti a dovednosti.

Dle Armstronga (2007) se pohovor obvykle skládá z těchto částí:

- přivítání kandidáta a úvodní slovo,
- následuje hlavní část, kdy personalista získává informace o uchazeči, zda je vhodný na danou pracovní pozici,
- poskytnutí informací uchazečům o organizaci a pracovním místě,
- čas na otázky kandidátů,
- posledním bodem je závěr pohovoru s informováním uchazeče o následných krocích.

Pohovor je rozdělen do několika částí, většina času (přinejmenším 80 %) by měla být věnována získávání informací o uchazeči. V přátelském duchu má být nejen úvod a závěr, obě části mají být stručné. Je dobré zahájit pohovor tak, aby se uchazeči cítili dobře a uvolněně. V závěru pohovoru poskytne personalista čas na dotazy kandidáta, poděkuje mu a informuje jej o dalším postupu. Tazatel má za úkol přimět uchazeče k řeči a současně zajistit získání předem stanovených informací.⁶

⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 168-170. ISBN 80-7261-033-3.

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 373-378. ISBN 978-80-247-1407-3.

Výběrový pohovor je pro uchazeče často stresující záležitostí a navíc při něm poskytuje mnoho informací, které jsou důvěrného charakteru. Je důležité, aby pro pohovor byla připravena volná místnost, kde se nebudou vyskytovat další pracovníci společnosti. Zamezit se má i rušení telefonem nebo odcházení tazatelů od rozhovoru. Za prvé je to nedůstojné a také dochází ke snížení soustředění, jak tazatele, tak i uchazeče.⁷

1.3 PERCEPČNÍ STEREOTYPY A JEJICH VLIV NA VÝBĚROVÝ POHOVOR

Stereotyp je založen na iracionálním posuzování jednotlivců, skupin, národů. (W. Lippmann, 1922) a vztahuje se to na skupinu lidí, kteří mají něco společného, nějaký společný znak, existují společné projevy chování a aspekty, kterými je skupina specifická. Zpravidla jde o hodnocení lidí na základě povrchných vlastností, znaků, signálů (například když se člověk mračí, je naštvaný; kuřáci se nedovedou ovládat a jsou nerozhodní; lidé s klenutým čelem jsou inteligentní; tlustí lidé jsou veselí...). Při posuzování jedince, nezjišťujeme jaký je, ale řadíme je do určité skupiny na základě předem stanovených kritérií.

Na základě několika poznávacích pravidel třídíme svět do různých kategorií: rod, věk, rasa, barva kůže. Uvedené třídění není založeno na faktech, ale na použití určitých identifikačních pravidel, která nejsou přesná a jsou dokonce povrchní. Stereotypy jsou dále například zaměřeny proti různým etnickým menšinám, ženám, manažerům, bankovním úředníkům a podobně.⁸

Percepčních stereotypů je několik druhů, mezi které patří například haló efekt, projekce, efekt posledního dojmu, chyba kontrastu, efekt mírnosti, favoritismus, efekt sympatie (antipatie). Poměrně častým stereotypem v praxi je **efekt zrcadla**, který

⁷ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 91. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.

⁸ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2010, s. 67. ISBN 978-80-247-2339-6.

spočívá v tendenci posuzovat jako nejlepší ty, kteří se nám co nejvíce podobají, a to nejen vlastnostmi, ale také například profilem pracovní zkušenosti, místem apod.

Podobnou chybu, kterou dělají personalisté při výběru pracovníků je intuitivní posuzování na základě „**osobní chemie**“, ať už se jedná o příjemný (nebo naopak nepříjemný) pocit z rozhovoru s uchazečem nebo předpokládané schopnosti spolu vzájemně dobře vycházet. Na základě tohoto souzení personalista nezjistí, jaké jsou skutečné schopnosti kandidáta nezbytné k tomu, aby získal danou pracovní pozici.⁹

Projekce je založena na tom, že vnímající projektuje do sledovaného jedince vlastní vzorce chování, ať už se jedná o nedostatky, klady, případně představy o správném chování. Projekce obsahuje citové vnímání zaujatosti, které je spojeno se strachem, nenávistí, zlostí, vrtkavostí, klamem, nedůvěrou.

Dalším typem je **kategorizace**, člověk má tendenci vybírat si určité rysy, vlastnosti, které zařazuje schematicky a stereotypně do několika skupin podle společných znaků. Pokud personalista nějakého kandidáta protežuje, je mu sympatický, jedná se o **efekt sympatie**. Pokud je naopak kandidát personalistovi nesympatický, jde o opačný efekt.

Známým percepčním stereotypem je **haló-efekt**, který se týká jednotlivců, u nichž převažuje jedna vlastnost, je nápadnější, dominuje (např. pohotovost, nadšení) anebo vnímáme určitou osobnost poprvé, je pro nás nová, neznámá a tyto projevy mají v daném okamžiku situační charakter. Okolí pak jedince vnímá pod prvním dojmem, není schopné korigovat své postoje a dívat se na něj objektivněji.¹⁰

Logická chyba je založena na tendenci posuzovat druhé osoby podle vlastní laické logiky, případně podle tzv. obecně sdílených pravd, domníváme se, že některé vlastnosti nebo rysy spolu logicky souvisí. To ovšem nemusí odpovídat realitě. Dalším typem je **efekt svatozáře**, při kterém hodnotíme druhého člověka vylepšeným způsobem na

⁹ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 49. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

¹⁰ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2010, s. 69-71. ISBN 978-80-247-2339-6.

základě popularity té osoby. Například lépe hodnotíme lidi s vysokoškolským diplomem, bez ohledu na jejich výkon.

Centrální tendence se dopouštíme nejčastěji při hodnocení většího množství osob nebo při větším množství hledisek. Na základě těchto aspektů se hodnotiteli snižuje rozlišovací schopnost, a tudíž hodnotí průměrně, vyhýbá se krajnímu hodnocení (kladné nebo záporné). Často se tento stereotyp nazývá také jako sériový efekt. V neposlední řadě **efekt novosti** se vyskytuje v menší míře, kdy se o dané osobě dozvídáme informace v delším časovém období. Naše vnímání je ovlivněno nejnovější informací.¹¹

Abychom těmto stereotypům a omylům ve vnímání druhých osob předcházeli Mikuláščík (2010) uvádí následující principy:

- shromažďovat více informací o chování lidí;
- umět racionálně prověřovat své závěry, na základě fakt, dokladů a důkazů, využívat logiku a racionalitu;
- rozlišit fakta a domněnky při vnímání;
- nenechat se ovlivnit tlakem skupinového myšlení.¹²

¹¹ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, s. 164-165. Psyche (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

¹² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2010, s. 68. ISBN 978-80-247-2339-6.

2 IMAGE A JEJÍ ZÁSADY

Osobní image uchazeče je jeho obrazem, představou – „pověstí“, která ho provází i předchází. Image informuje o tom, jak nás vnímá okolí, tudíž není totožná s naší osobností. Percepci zmíněnou v kapitole 1.3 můžeme sami záměrně ovlivňovat a také formovat. Image je spojena s vnějšími projevy a vnitřními osobnostními kvalitami. A konkrétně osobní image je soubor vnějších a vnitřních rysů našeho já, které mají být v souladu, vzájemně se mají posilovat a nebýt v rozporu.

2.1 IMAGE UCHAZEČE

Image ovlivňují **vnější znaky**, mezi které patří například: výška, váha, tělesné proporce, celkový vzhled, oděv, zevnějšek, účes, doplňky. Dále také společenské vystupování a chování (etiketa), kultura řečového projevu, rétorické a komunikační dovednosti. Vnější znaky jsou důležité pro tvorbu **prvního dojmu**.

Vnitřní znaky jsou opakem vnějších znaků, jsou to osobnostní kvality, které nejsou patrné a pozorovatelné na první pohled. Image musí korespondovat s konkrétní sociální rolí. Sociální role je obecné očekávání požadavků a předpokladů, jak se má člověk v dané situaci chovat, vystupovat, jednat a jaké má mít vlastnosti. Pokud jedinec neplní svou roli, tak jak je očekáváno, okolí to hodnotí negativně.

Image je spojena i se sociální percepcí, to znamená, že náš první dojem může být založen na percepčních stereotypech, tradicích a dokonce předsudcích. První dojem je založen i na zrakovém vnímání, proto mnozí vnímají pouze vzhled a nemusí vnímat obsah toho, co kandidát říká.¹³

¹³ ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, s. 65-70. ISBN 80-247-0530-3.

2.2 ZÁSADY IMAGE UCHAZEČŮ

První dojem je velmi důležitý, tazatelé si o kandidátovi utvoří názor během prvního dojmu, stačí jim několik prvních minut. První dojem je tudíž v rukou kandidáta, může je ovlivnit stylem oblečení či způsobem pozdravu. Jay ve své knize zmiňuje, že na úsudek tazatele má vliv pozdní příchod, nedbalý až špinavý vzhled, nevhodná volba oblečení, eventuálně příliš mnoho parfému nebo vody po holení.

Je vhodné znát zvyky v oblékání v konkrétní firmě, kde se kandidát uchází o místo. Například zaměstnanci designérských firem a reklamních agentur nosí „uvolněné oblečení“, ve finančních institucích nosí zaměstnanci spíše elegantnější oblečení. Existuje nespočet rad, jak se vypořádat s oblečením: vyhnout se módním extrémům, omezit silné parfémy a vody po holení, menší množství šperků a také by měly být decentní, vyvarovat se velkých vzorů a zářivých barev. Dále se doporučují barvy tmavé, které působí autoritativněji, než barvy světlé.

Doporučuje se dorazit na pohovor o pár minut dříve, kandidát má čas si zkontrolovat zuby (pokud tam nejsou zbytky jídla), ženy si zkontrolují šperky (hlavně náušnice) a muži zipy a knoflíky (u kalhot), zkontrolovat si košili nebo halenku, zda je zastrčená, a v neposlední řadě kontrola make-upu.

Nejen volba vhodného oblečení ovlivňuje první dojem, ale i způsob pozdravu. Mezi zásadní body patří úsměv, udržování očního kontaktu s tazatelem, podání ruky ihned po představení tazatele, říci vhodnou frází jako například „dobrý den“ nebo „těší mě“, stisknout pevně ruku všem zúčastněným a usadit se až po vyzvání. Dalším důležitým aspektem je včasný příchod. Proto je vhodné:

- vyzkoušet si cestu dopředu,
- mít u sebe zvací dopis, kde je uvedena doba konání a přesná adresa,
- zjistit si dopředu jaká je možnost parkování (pokud kandidát pojedede autem),
- vzít si mobilní telefon, pokud kandidáta něco zdrží, může situaci včas vysvětlit, případně se může zeptat na cestu.

Na výběrový pohovor je vhodné si přinést materiály (portfolio, životopis), instrukce, mobilní telefon, nezapomenout poznámkový blok a pero pro psaní poznámek v průběhu pohovoru. Zjistit si informace o firmě, například z jejich webových stránek a připravit si seznam svých silných stránek s klíčovými schopnostmi, které jsou uvedeny v popisu práce.¹⁴

Není vhodné působit plaše, ale ani nadměru sebejistě, naopak se upřednostňuje být skromný a respektovat představitele firmy. Nezapomeňte na úsměv, hovoření nahlas a zřetelně, oční kontakt zaměřit na všechny osoby v místnosti. Není dobré odpovídat stroze, proto zvolíme alespoň minutové odpovědi. Snažme se přizpůsobit firemní kultuře firmy, u každé firmy je kultura jiná.¹⁵

¹⁴ JAY, Ros. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 30-37. ISBN 978-80-247-1944-3

¹⁵ ŠPAČEK, Ladislav. *Malá kniha etikety pro manažery*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 2010, s. 187-189. Malá kniha etikety. ISBN 978-80-204-2252-1.

3 KOMUNIKACE

Komunikační dovednosti jsou pro člověka velmi důležité, a to nejen v osobním životě, ale i v tom pracovním, přátelských a mileneckých vztazích, v roli člena nebo vůdce malé skupiny, případně řečníka, který předává informace okolí a ovlivňuje následně jejich chování a postoje. Významným pojmem je **interpersonální komunikace**, která je tvořena vysíláním a přijímáním verbálních i neverbálních sdělení mezi dvěma nebo více lidmi.¹⁶

3.1 SPECIFIKA VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Při komunikaci využíváme dva signalizační systémy, jedná se o verbální a neverbální, které fungují společně. **Verbální komunikace** slouží k výměně informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy grafických nebo zvukových znaků, zmíněnou soustavu nazýváme jazykem a každý jazykový znak má svůj konkrétní význam.¹⁷ Verbální ústní komunikace je spojena s paralingvistickými a extralingvistickými projevy.

Paralingvistika je vědním oborem, která zkoumá doprovodné rysy verbální ústní komunikace, ovlivňující velkou měrou význam a smysl komunikování, ať už na straně odesílatele nebo na straně příjemce. Je to mimojazykový faktor, který dokresluje verbální komunikační projev a dokonce může charakterizovat osobnost mluvčího (odesílatele sdělení). Mezi hlavní aspekty paralingvistické komunikace patří hlasitost projevu, kvalita řeči, věcnost hovoru, výška tónu řeči, objem řeči, barva hlasu, intonace, emoční zabarvení projevu, pomlky, plynulost řeči, frázování a členění řeči, rychlost řeči, slovní vata, chyby v projevu.¹⁸

¹⁶ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008, s. 28. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

¹⁷ JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 23. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

¹⁸ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 115. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Další složkou verbální komunikace je **extralingvistika**. Extralingvistická komunikace je spojena s předáváním informací prostřednictvím jiných mimojazykových prostředků. Tato komunikace probíhá na základě činů, které jsou mnohoznačné, a není potřeba využít verbální složku komunikace, protože samotný čin vypovídá o konkrétním smyslu sdělení. Komunikace probíhá s pomocí využití grafických výrazových prostředků.¹⁹

3.2 SPECIFIKA NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE A JEJÍCH SLOŽEK

Neverbální komunikace je komunikací, kterou nazýváme komunikace beze slov. Tento druh dorozumívání využíváme, například když gestikulujeme, usmíváme se, mračíme se, když se nám rozšíří zorničky, přisuneme židli k druhé osobě, nosíme šperky, dotýkáme se druhé osoby, a to dokonce i když nic neříkáme. Podstatné je, že naše sdělení přijímá a vnímá okolí, totéž se vztahuje i na verbální komunikaci. Neverbální komunikace je spojena s rozsáhlou škálou kanálů, využíváme například tělo, oči a obličej, prostor, předměty, dotyky, mimojazykové projevy, mlčení a čas.²⁰

Při správném vnímání neverbální komunikace druhého jedince můžeme zjistit i jeho míru sebevědomí. Jednotlivé projevy nesmíme posuzovat zvlášť, ale je důležité je vnímat v kontextu a podle konkrétní situace. Jedná se o změnu gest, například proč komunikační partner z uvolněného postoje přešel do postoje, který vyjadřuje napětí. To se odehrálo na základě nějaké informace či změny našeho chování vůči partnerovi.²¹

¹⁹ LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace: efektivní komunikace v praxi*. V Tribunu EU vyd. 1. Brno: Tribun EU, 2008, s. 33. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7399-466-2.

²⁰ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008, s. 152-154. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

²¹ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 18. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

Mezi jednotlivé složky neverbální komunikace, která může ovlivnit výběr kandidáta při výběrovém pohovoru, dle Mikulašíka (2003) patří (abecedně řazeno):

- gestika,
- haptika,
- chronemika,
- mimika,
- posturika,
- proxemika,
- vizika.

3.2.1 GESTIKA

Gestika spadá do neverbální komunikace, jejímž základním znakem jsou gesta, dále pohyby prstů, rukou, nohou a hlavy. Jsou doprovodem verbálního projevu, ať už se jedná o vědomá nebo nevědomá gesta. Gestika je nauka, která se zabývá přenosem informací, které jsou doprovázeny uvědomělými či automatizovanými gesty. Každá kultura má své hranice a rozsah gest.²²

Gesta doprovázejí emocionální stránku sdělení. Každý neverbální signál něco značí, má svůj konkrétní význam. V běžné řeči bez slova jsou dle Jiřincové důležité symboly, ilustrátory, regulátory a adaptéry. **Symboly** jsou gesta jako například palec nahoru či dolů. Znalost symbolů je důležitá, abychom porozuměli sdělení druhé osoby. **Ilustrátory** nahrazují nebo zesilují verbální signály, jedná se o doprovodné gestikulace. Například ukážeme velikost daného předmětu, ukážeme směr. Dalším typem jsou **regulátory**, které usměrňují nebo řídí signály, které jsou důležité pro započítání nebo ukončení komunikace. Jejich důležitý význam je i v oblasti pro monitorování, kontrolu, koordinaci či udržení řeči druhé osoby. Například přikývnutím značíme, aby druhá osoba pokračovala ve své řeči. A **adaptéry** jsou gesta, pohyby a činnosti, které používáme pro zvládnutí našich pocitů a případně řízení našich reakcí. Jsou to nevědomé

²² VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 58. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

reakce, jako je například poškrábání, upravení si sukně, povolení kravaty apod. Jsou zaměřeny na vlastní osobu či okolí.²³

Je mnoho gest, která mají svůj vlastní význam. Například Vymětal (2008) uvádí následující:

- ruce za hlavou s prsty propletenými na zátylku – nadřízenost, „šéfovský“ postoj;
- zkřížené paže na prsou – strach, obranná pozice, nedůvěra, nesouhlas;
- tření rukou – rozpaky, vysoká soustředěnost, zamyšlenost;
- zaťaté pěsti – agresivita, vztek, suverenita, nepřátelský postoj;
- ruka mne bradu, nos – přemýšlení, náročnější rozhodování;
- mnutí dlaní – pozitivní očekávání, pomalé – lstivý dojem;
- široká gesta, rozmachy paží – pocit jistoty, bezpečí, bodrost, suverenita.²⁴

3.2.2 HAPTIKA

Doteky neboli haptika patří do neverbálních signálů, které jsou zařazeny do oblasti řeči těla. Doteky jsou vyjádřením přátelství, bezpečí a emocionální jistoty. Naopak lidé, kteří si jsou vzájemně lhostejní, dotýkají se méně. Doteky mají význam formální, neformální, přátelský nebo nepřátelský, ovšem ve většině případů je dotek záležitostí intimní povahy. Haptika je rozdělena na určitá doteková pásma těla:

- ruce a paže – jedná se o pásmo společenské, profesionální, zdvořilostní,
- paže, ramena, vlasy, obličej – je to pásmo osobní a přátelské
- jakákoliv část těla – hovoříme o pásmu intimním, erotickém a sexuálním.

Podání ruky je nejčastější a společensky přijatelným pozdravem, dle podání ruky můžeme identifikovat druhou osobu. Existuje několik charakteristických znaků při

²³ JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 96-97. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

²⁴ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 60. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

podání ruky, a to síla a délka stisku, jak natočíme dlaň, pokrčení či napnutí loktu podávané ruky, frekvence rozkmitu potřesu a v neposlední řadě místa uchopení.²⁵

Zpravidla se při podání ruky dva lidé poprvé sebe dotknou, proto je důležité, jak bude ruka podána, jelikož to utváří jejich následný vztah, na základě charakteristických znaků podání ruky. Podání ruky při pozdravu je běžné po celém světě, akorát každá kultura má však různé obměny toho, jak ruku podat, ať už se jedná o sílu stisku nebo například o délku trvání. Proto je dobré znát i tyto zvyklosti.²⁶

Je důležité a potřebné vědět, v který okamžik podat ruku a jakým způsobem, protože haptika o nás vypovídá, kdo jsem, jaké je moje postavení ve společnosti a co chci. Podání ruky je doporučeno doprovázet adekvátní mimikou, konkrétně úsměvem, tedy vizuálním kontaktem. Držení rukou má trvat asi dvě vteřiny, ruce by se měly dotknout na horizontální úrovni, jedná se tak o vyjádření rovnocenného postavení. Při podání pravé ruky by se neměla používat ruka levá (jednalo by se o majetnické sevření do obou rukou). Také je důležité znát, kdo podává ruku jako první, a to člověk, který má vyšší status, starší osoba a žena.²⁷

3.2.3 CHRONEMIKA

V komunikaci je také důležitým aspektem jak správně hospodařit s časem. Chronemika je způsob, jakým vyjadřujeme, užíváme a strukturujeme čas k ostatním osobám, jak dokážeme komunikovat v časových souvislostech, jak umíme zvládat time-management (hospodaření s časem) a v neposlední řadě vzájemnou časovou komunikační vyváženost. Velmi často dochází k **časovému konfliktu**, a to když necháme druhou osobu nepřiměřeně dlouhou dobu čekat, zpravidla se jedná o více než patnáct minut. Taková situace může vyvolat pocity komunikačního napětí, partner se

²⁵ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 66. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

²⁶ NAVARRO, Joe a Marvin KARLINS. *Jak prokouknout druhé lidi: příručka bývalého experta FBI*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 132. ISBN 978-80-247-3350-0.

²⁷ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 114. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

cítí dotčen, má pocit méněcennosti. Pozdní příchod do práce značí nedostatek zájmu o práci.

Pokud je člověk dochvilný, dokáže přijít přesně ve smlouvanou dobu, je tato situace hodnocena pozitivně, jedná se o navození partnersky rovnocenného postavení. Zároveň dochází ke snížení negativních emocí, které vznikají při čekání na partnera. V současné době je přijatelná takzvaná „akademická čtvrt hodinka“, pokud se nějaká osoba zpozdí. Je podstatné sestavit si a uspořádat si své priority v časovém programu, to souvisí s vnitřní disciplínou.

Jedním z projevů chronemiky v oblasti verbální komunikace je protahování rozhovoru, místo aby osoba sdělila informaci co nejrychleji a stručně, čímž by došlo k šetření vlastního i partnerova času. Protahování rozhovoru je znakem dominance, nejistoty a rychlost jednání je mnohdy znakem nezájmu. V současnosti je výborným prostředkem pro efektivní a účelné hospodaření času mobilní telefon.²⁸

3.2.4 MIMIKA

Mimika je založena na pohybech svalů v obličeji, je to jeden z nejvýznamnějších sdělovačů emocí. Mimikou člověk vyjádří to, co prožívá, jaký je jeho vztah k objektu a ke sdělení, o němž hovoří a také vyjadřuje posluchači svůj prožitek. Prostřednictvím mimiky vyjadřujeme aktuální psychický stav, ale také relativně stálý emoční výraz, který je pro danou osobu charakteristický (například se někdo mračí, ale ne z důvodu, že by byl naštvaný na celý svět).

Někdy naše mimika neodpovídá dané situaci, jedním z příkladů je úsměv. Neslouží jen k vyjádření dobré nálady, můžeme se usmívat, i v případě, že nás někdo kárá, tím vyjadřujeme, že nám je situace lhostejná nebo je to vyjádření provokace. Některé komunikační signály lehce rozpoznáme, některé méně, patří sem radost, smutek, štěstí, neštěstí, klid, vztek, zájem, nezájem a podobně. Dolní část obličeje je viditelněji pohyblivá než horní polovina. Proto je vhodné, vnímat mimiku druhé osoby, protože se

²⁸ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 98-99. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

z ní dozvíme množství užitečných informací. Na základě těchto aspektů rozlišujeme dvě **mimické zóny**:

- čelo, oči a nos,
- dolní polovina obličeje včetně rtů.

Každá polovina se projevuje různým způsobem při prožitku ať už pozitivních nebo negativních emocí. Pokud je osoba překvapena, je to viditelné na čele, je to viditelné i na očích a ústech dané osoby. Pocity radosti jsou znatelné na dolní polovině, také i v očích. Rozpaky a podřízenost poznáme podle staženého spodního rtu. Nepředstíraná radost je poznat na otevřeném smíchu, protikladem je křečovitý smích, který je znakem ironie, škodolibosti, sarkasmu, závisti, nesouhlasu, případně odmítání společnosti. Semknuté rty jsou výrazem zdrženlivosti, uzavřenosti, rezervovanosti, dále rty se svislými koutky znamenají pesimismus, depresi, vztek, špatnou náladu. Obočí, které je zvednuté značí aroganci nebo nepochopení.²⁹

3.2.5 POSTURIKA

Posturika neboli posturologie je držení těla, napětí nebo uvolnění, náklon, poloha rukou, hlavy, nohou, jaké je konfigurace všech částí těla a jeho směr natočení. Dále vyjadřuje emoční stav, zaujetí dané osoby, postoj k partnerovi, s kterým komunikujeme (ať už jsme narovnaní, nebo se krčíme). Důležitým bodem je vzájemná souvztažnost dvou těl lidí v rámci komunikace. Pokud jsou pózy obou zúčastněných ve shodě, vznikají tak pozitivní vztahy, porozumění a vzájemné sympatie. Jedná se konkrétně o zrcadlení (v angličtině *pacing*). Právým opakem je neshoda, která značí negativní vztah, *nesympatii*.³⁰

Existuje nespočet posturologických signálů, které mají svůj konkrétní význam. V následující tabulce 1 jsou uvedeny, některé z nich.

²⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 108-109. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

³⁰ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 108-109. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

Tabulka 1: Příklady posturologických signálů a jejich interpretace

<i>vzpřímený postoj</i>	<i>hrdost, optimismus, sebejistota</i>
<i>shrbený postoj</i>	<i>pesimismus, beznaděj</i>
<i>tělo zakloněné dozadu</i>	<i>uzavřenost, odmítání</i>
<i>tělo se předklání</i>	<i>projev zájmu, naslouchání, snaha o přerušení</i>
<i>natočení se k partnerovi čelem</i>	<i>zájem, oblíbenost, respektování</i>
<i>natočení se k partnerovi bokem</i>	<i>menší zájem, menší oblíbenost, menší respektování</i>
<i>otočení se k partnerovi zády</i>	<i>nezdvořilost, pohrdání, ignorance, přehlížení</i>
<i>nasměrování špičky nohy při postoji nebo posezu k určitému partnerovi</i>	<i>zájem, souhlas s názorem partnera</i>
<i>vzpřímené sezení</i>	<i>sebevědomí</i>
<i>zaboření do křesla, nevzpřímené sezení</i>	<i>podřízenost, nízká sebevědomí</i>
<i>neklidné sezení</i>	<i>nervozita, nejistota, tréma</i>
<i>houpání na židli</i>	<i>Vysoká sebevědomí, nadřazenost, ležérnost</i>

Zdroj ³¹

I to jak daná osoba sedí, nám o ní vypoví, jak se cítí, jestli je osoba nervózní nebo naopak sebevědomá. Když se osoba choulí shrbeně v křesle i po příchodu další osoby, místo aby vstala a pozdravila, nepřináší příznivý dojem. Využívá se to při výběrových pohovorech. Pokud osoba sedí s oběma rukama za hlavou, značí to její nadřazenost či sebevědomí, ovšem pro druhou osobu to může znamenat urážlivé nebo nepříjemné gesto. Nervozita je znatelná, když osoba sedí na kraji židle. Dokonce to může vypovídat

³¹ VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 70-71. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

o tom, že daná osoba tam ani nechce být. Ani tato situace neutváří příznivý dojem na druhou osobu.³²

3.2.6 PROXEMIKA

Proxemika je spojena s prostorovým chováním ve vztahu ke komunikačnímu významu. Doslova jak blízko nebo jak daleko může člověk stát k druhé osobě, zdůvodňuje, proč se tato vzdálenost liší, proč například výtahy mohou někdy vyvolávat nepříjemné pocity. Proxemika je zaměřena na blízkosti a vzdálenosti v komunikačních souvislostech.

Prostorové chování osob je ovlivněno různými faktory, ať už se jedná o osobní, interpersonální nebo strukturální typ. Do prostorového chování patří kulturní normy, osobní prostor člověka, úroveň důvěrnosti a sympatií (antipatií), sociální postavení (hierarchie), směr pohybu, pohybové tempo a dále velikost či výška prostoru, kde se osoba nachází. V rámci proxemiky se rozlišují čtyři základní zóny (distance): **intimní zóna**, **osobní zóna**, **sociální zóna** a **veřejná zóna**. Na základě interakcí se utváří prostorové chování.³³

Intimní vzdálenost je vymezena od úplného dotyku do půl metru. Tato vzdálenost vyhovuje intimním vztahům, v této vzdálenosti se lidé necítí dobře, pokud vedou běžný pracovní rozhovor. **Osobní vzdálenost** je v rozmezí od půl do dvou metrů. Vzdálenost je založena na obsahu sdělení, jak moc je hlučné prostředí, případně kolik času mají partneři k dispozici a kde se rozhovor odehrává. **Skupinová vzdálenost** je stanovena od jednoho do deseti metrů. Typickým příkladem jsou situace, kdy jedinec hovoří ke skupině lidí, které se nachází v nějaké konkrétní místnosti (třída, pracovní hala nebo kancelář). Posledním typem je **veřejná vzdálenost**, která je od dvou do sto metrů, nejčastějším příkladem je politický projev na náměstí.

³² BORG, James. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 57-58. ISBN 978-80-247-4821-4.

³³ HEILMANN, Christa. *Řeč těla: gesta, mimika, emoce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, s. 66-74. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4394-3.

Nižší lidé při komunikaci s vyšší osobou mohou pociťovat určitou nevýhodu, dokonce pocit submitivity. To vyjadřuje vertikální proxemika, například židle ředitele v kanceláři je vyšší než pro ostatní členy. Je to z důvodu, aby situace navodila atmosféru dominance ředitele a zvýšené pozornosti ostatních.³⁴

3.2.7 VIZIKA

Velmi důležitým aspektem v neverbální komunikaci jsou oči, samotná délka očního kontaktu, pohyby očí, víček, obočí a souvisejících svalů. Někteří autoři viziku řadí do mimiky, jiní ji považují za zvláštní oblast nonverbální komunikace. V případě, že osoba není v očním kontaktu s druhou, hodnotí dojem z projevu o 50 % hůře. Ženy využívají oční kontakt více než muži a častěji se dívají na druhou osobu, s kterou komunikují. Při hodnocení viziky vnímáme především:

- zaměření pohledu,
- doba výdrže, četnost a sled pohledů (priority),
- objem pohledu,
- pohled přímý, úkosem nebo po očku,
- pohyby očí,
- vrásky u kořene nosů,
- pootevření víček či frekvence mrkání,
- pootevření zornice.

Oční kontakt je současně vysílačem i přijímačem, oba komunikující partneři hodnotí signály. Déle se díváme na osobu, které si vážíme, na autority nebo na osoby, ke kterým chováme úctu. Nejdelší pohledy jsou zaměřeny na osoby, u nichž stojíme o kladný vztah a u osob u nichž si nejsme jisti, že k nám takovýto vztah chovají. O emocionálním rozpoložení vypovídají zornice, mohou být rozšířené, zúžené, nedají se ovládat vůlí.³⁵

³⁴ VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 111-112. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

³⁵ VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 64-66. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

V západních kulturách je běžný přímý a častý oční kontakt, naopak v asijských zemích by mohl vyvolat nedostatečný respekt, rozladění, dokonce i agresi. Správným očním kontaktem dáváme najevo svůj zájem (případně nezájem). Na základě očního kontaktu vytváříme pozitivní mezilidský kontakt. Prchavý nebo obrácený pohled dovnitř značí záměrný odstup, obavu, nezájem nebo špatné sebevědomí.

Způsob jak se na vás druhá osoba dívá, vypovídá o jejím postoji. Pokud jde o **pohled ze strany**, vyjadřuje to kritiku či zkoumavý pohled. Vertikální vraštění čela značí skeptický postoj, horizontální vraštění čela je spojeno s povytaženým obočím, což poukazuje na zájem druhé osoby. **Pohled svrchu** značí dominanci a arogantní zaujetí, člověk na druhou osobu shlíží dolů. Naopak **pohled zdola** má v sobě zakódovanou bojácnost a nejistotu. Hlava je při pohledu zdola lehce skloněna dopředu, ramena jsou povytažena nahoru jako v obraně.

Dalším typem je **otevřený a přímý pohled**, na okolí působí vstřícně, navozuje dojem naslouchání a je při něm vztyčená hlava. Vyjádření zájmu je spojeno s **hlavou nakloněnou ke straně**, v případě povytažení obočí se jedná dokonce o aktivní zájem. Také to může znamenat úžas nebo očekávání dalších informací. **Uzavřený pohled** se založenýma rukama a lehce stisknutými rty vypovídá o negativním, dokonce až kritickém postoji, člověk nevypadá motivovaně a ani na okolí to nemá motivační účinek, působí to skepticky až nepřátelsky.³⁶

³⁶ BRUNO, Tiziana. *Řeč těla: přesvědčte svou mimikou, gesty a držením těla*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 61-63. Praxe. ISBN 978-80-247-2008-1.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Tato bakalářská práce se zabývá aspekty verbální a neverbální komunikace, dále také jakou má uchazeč image. S tím souvisí volba vhodného oblečení, zda umí správně podat ruku (přiměřená délka podání ruky a pevný stisk), optimálnost očního kontaktu, jak kandidát sedí na židli či zda při svém verbálním projevu využívá přiměřená gesta.

Kapitola výzkumné šetření obsahuje výzkumný problém, cíl a harmonogram šetření, rozebírá metodologii a metody výzkumu. Představíme si výzkumný vzorek (jednotlivé kandidáty) s následným rozbohem pohovorů a jejich vyhodnocením. V závěru práce je uveden seznam nejčastějších chyb uchazečů při výběrovém pohovoru. Posledním bodem je doporučení, jakých chyb se při nonverbální komunikaci vyvarovat a tím zvýšit své šance pro přijetí do firmy a získat tak pracovní místo, o které se ucházíme.

4.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍL

V této kapitole je vymezen výzkumný problém, kterým je analýza výběrových pohovorů na určenou pracovní pozici a na základě ní vymezení nejčastějších chyb a následných doporučení pro uchazeče, jak zlepšit svoji neverbální komunikaci a image. Výzkumný problém tedy zní: Jakých nejčastějších prohřešků se při výběrových pohovorech dopouštějí uchazeči? Čeho se mají uchazeči při výběrovém pohovoru vyvarovat? Jak se uchazeči mohou připravit na výběrový pohovor? Jakým způsobem mohou uchazeči pracovat na tvorbě své image a jak mohou posílit svoji neverbální komunikaci?

Cílem bakalářské práce je zjištění jakých chyb z hlediska nonverbální komunikace se uchazeči nejčastěji dopouštějí. Sestavení seznamu těchto chyb, s následným rozbohem a uvedením doporučení, které mohou zlepšit úsudek personalistů, kteří hodnotí uchazeče i z hlediska nonverbální komunikace.

4.2 HARMONOGRAM

V první řadě byly stanoveny cíle a metody výzkumu, poté došlo k pozorování šesti kandidátů v rámci výběrového pohovoru. Z důvodu zachování anonymity firmy, ale i uchazečů nejsou uvedena v bakalářské práci pravá jména. Pro účely bakalářské práce je společnost nazvaná „Účetní společnost F. A.“. Jedná se o společnost, která se zabývá účetnictvím. Obsazovaná pozice byla v ekonomickém oddělení, konkrétně hledali do svého týmu samostatnou účetní/účetního. Obsah inzerátu a náplň pracovní pozice byl následující:

Účetní společnost F. A. hledá do svého rozšiřujícího se týmu vhodné kandidáty/ky na pozici samostatná účetní.

Jaké jsou požadavky na ideální kandidáta/ku?

- zkušenosti z oblasti firemního účetnictví
- anglický jazyk
- ochota učit se novým věcem

Požadujeme:

- minimálně SŠ s maturitou
- znalost firemního účetnictví (minimálně dva roky)
- pokročilá znalost Anglického jazyka (sloves i písmem)
- uživatelská znalost programů sady MS Office, internetu a internetových aplikací
- znalost účetního programu Money výhodou

Nabízíme:

- stabilní zázemí společnosti
- přátelský kolektiv

- práce na HPP
- firemní benefity (stravenky, dovolená pět týdnů, kariérní růst)

Nástup říjen 2015

Místo výkonu: Praha

Na Váš strukturovaný životopis se těším na uvedeném emailu: ucetni.spolecnostFA@gmail.com. V případě jakýchkoliv dotazů mě neváhejte kontaktovat.

Mgr. Anna Jahodová (personalistka, Účetní společnost F. A.)

Náplň práce samostatné účetní/ho

Náplní práce je vedení příslušné evidence a záznamů v souladu se stanovenými interními (vnitřními) předpisy účetní jednotky. Kontrola náležitostí účetních dokladů a také jejich evidence. Zajištění fakturace, účtování účetních operací (provádění zápisů do účetních knih), dále pravidelné měsíční kontroly. Spolupráce účetní/ho při inventarizaci majetku a závazků podniku.

Prvním krokem získávání pracovníků je rozřazení obdržených životopisů do skupin vyhovujících, nevyhovujících a ve třetí skupině jsou kandidáti, kteří by mohli být vhodní na obdobnou pracovní pozici. Do společnosti přišlo konkrétně čtrnáct životopisů, z nichž bylo devět vyhovujících. Na základě emailové komunikace přislíbilo účast pouze šest uchazečů, zbylí tři se omluvili, již neměli zájem o dané pracovní místo. Kandidátům byla zaslána emailem pozvánka, ve které byly uvedeny údaje o konání výběrovém pohovoru, datum, čas a místo konání. Pohovory se konaly ve středu 9. září 2015 pouze v tento jeden den, a to z důvodu menšího počtu zájemců.

Následovala příprava záznamového archu (viz Příloha 1), v němž jsou uvedeny jednotlivé složky nonverbální komunikace. Dále sestavení časového plánu výběrových pohovorů, na každý pohovor byla vymezena půl hodina a přestávka stanovena na dobu patnácti minut mezi pohovory. První pohovor byl naplánován od devíti hodin ráno a poslední skončil lehce po půl druhé odpoledne, což znamená, že výběrové pohovory probíhaly podle stanoveného plánu, nedošlo k přesažení stanoveného limitu. Také byla předem připravena struktura průběhu pohovoru, a to v první řadě přivítání kandidáta, následně položení otázky na uvolnění uchazeče, dále prostor pro dotazy personalistky a dotazy kandidáta a nakonec ukončení pohovoru s následným rozloučením.

4.3 METODOLOGIE A METODY

Pro tento výzkum byla zvolena behaviorální metoda pozorování. Tato metoda je založena na systematickém pozorování, což znamená, že jsou stanoveny konkrétní cíle, které bude pozorovatel sledovat a zaznamenávat. Během šetření byly sledovány tyto položky: gesta, intenzita hlasu, mimika, podání ruky, pozdrav, posturika a oblečení uchazeče. Šetření probíhalo v průběhu výběrového pohovoru a sledované položky byly zaznamenány do záznamového archu (viz Příloha 1). Kandidát mohl za každou položku získat maximálně pět bodů, tzn. celkem čtyřicet bodů.

4.4 VÝZKUMNÝ VZOREK

Výzkumným vzorkem tohoto šetření bylo šest kandidátů, jejichž nonverbální komunikace a vzhled byly sledovány při výběrovém pohovoru. Jednotlivé aspekty řeči těla je důležité znát, protože o nás mnohé prozradí. Pohovoru se zúčastnili dva muži a čtyři ženy, věk kandidátů se pohyboval od jednadvaceti do pětačtyřiceti let.

Pohovory probíhaly v tomto pořadí: Ondřej Salák (36 let), Viktorie Dlouhá (24 let), Andrea Malíková (45 let), Sandra Francouzová (29 let), Radim Poul (21 let) a Helena Procházková (29 let). Každý kandidát byl přivítán personalistkou, požádán k usazení se a následně pohovor započal.

4.5 PRŮBĚH A ANALÝZA POHOVORŮ

Kromě kandidátů se výběrového pohovoru účastnila pouze personalistka společnosti a já. Kandidátům jsem byla představena jako stážistka a zároveň studentka oboru personálního řízení. Je možné, že tato situace mohla mít částečný vliv na nervozitu kandidátů, i přesto všichni souhlasili s mojí přítomností. Personalistka firmy má bohaté zkušenosti se svou prací, tudíž mě seznámila s plánovaným průběhem. Mým úkolem bylo sledovat kandidáty, vnímat jejich nonverbální projev a vzhled.

Pro pohovory byla připravena zasedací místnost, která slouží nejen k pořádání porad zaměstnanců, ale také k výběrovým pohovorům. V místnosti se nachází velký oválný stůl s červenými židlemi. Stěny místnosti jsou vymalovány bíle (tato barva je považována za neutrální barvu, tudíž nebude rozptylovat kandidáty) a na stěnách visí obrazy s motivačními popisky a samozřejmě se na zdi nachází i logo firmy. Květiny byly umístěny v rozích zasedací místnosti. Na stole byl připraven džbán s vodou a tři sklenice.

Po příchodu každého uchazeče došlo k srdečnému přivítání, vzájemnému představení, nabídnutí sklenice vody, kávy, či jiného nápoje a vyzvání k usazení. Sedělo se bokem přes „roh“ stolu, tedy do pravého úhlu. Z důvodu vyjádření přátelské atmosféry, aby kandidát neměl pocit méněcennosti a cítil se příjemně. Personalistka představila kandidátovi společnost, dále hovořila o pracovní pozici a položila kandidátovi otázku z oblasti předchozího zaměstnání či jeho zájmů, aby se necítil nervózně, uvolnil se. Dalším krokem bylo položení dotazů na základě životopisu každého kandidáta. Kandidáti v závěru pohovoru dostali prostor položit vlastní dotazy. Personalistka jim sdělila, jak a kdy se uchazeči dozví o výsledcích výběrového řízení, konkrétně se jednalo o telefonické informování. Posledním bodem pohovoru bylo rozloučení se s kandidátem.

Všechny pohovory probíhaly v přátelském duchu, personalistka dokázala navodit příjemnou atmosféru. Působila velmi zkušeně, přátelsky a sebejistě. Nervozitu jsem nezaznamenala. S kandidáty udržovala přiměřený oční kontakt, usmívala se a její hlas byl velmi libozvučný, což mohlo mít vliv na vnitřní pohodu kandidátu.

Následující sekce je zaměřena na rozbor výběrových pohovorů. U každého kandidáta byly sledovány konkrétní projevy komunikace beze slov a i jeho celkový vzhled. Pozorované prvky byla gesta - zda je v souladu s jeho mluveným projevem, intenzita hlasu - šeptání i křik mnohé prozradí, dále mimika – udržování očního kontaktu, mrkání apod. Bylo také sledováno, jakým způsobem uchazeč podává ruku, jaký je jeho stisk. Pozdrav byl dalším zkoumaným aspektem a v neposlední řadě posturika, především jak kandidát seděl na židli, zda se vrtěl, měnil často polohy. Posledním aspektem byla vhodnost oblečení uchazeče. Všechny tyto skutečnosti byly u kandidátů sledovány a následně zaznamenány do předem připraveného záznamového archu. Image kandidátů dotváří i vhodná volba oblečení. I tato položka byla sledována.

4.5.1 POHOVOR 1

Prvním kandidátem byl muž Ondřej Salák ve věku šestatřicet let. Jeho příchod do místnosti byl velmi energický a trochu hlučný, doslova „rozrazil“ dveře, což značí nebojácnou a silnou osobnost. Tuto skutečnost dokreslila i jeho sebevědomá chůze, i jeho postoj byl vzpřímený doprovázen ráznými kroky. Tento projev nonverbální komunikace poukazuje na snahu se zalíbit. První chybou kandidáta bylo podání ruky. Nepočkal na uvítání personalistky a ihned nastavil ruku k pozdravu a podal ji svrchu. Jeho stisk byl velmi pevný, bez úsměvu na tváři.

Následně jej personalistka pozdravila a vyzvala pana Saláka, aby se posadil. Uchazeč si donesl své portfolio a připravil si na stůl Ipad, kam si v průběhu pohovoru párkrát zaznamenal poznámky. Jeho vzhled byl velmi upravený, na sobě měl dokonale padnoucí oblek, bílou košili a na krku mu visela černá kravata. Na zápěstí měl hodinky a byl cítit jeho silný parfém.

Gesta kandidáta byla umírněná, nedopouštěl se agresivních ani útočných gest. Docházelo i k občasnému hraní si s knoflíky. Oční kontakt byl přímý, mnohdy byl až moc intenzivní, často mhouřil víčka anebo si třel nos. Hlas měl příjemný, nekřičel ani nešeptal, ve svém verbálním projevu používal hodně odborných nebo cizích slov. Mluvil pomalu a plynule bez zadržování. Na židli seděl opřeně, zabíral celou plochu sedáku, ani se příliš nevtěl. Hodnocení kandidáta 1 – viz Tabulka 2.

Tabulka 2: Pohovor 1 - Sledovaná nonverbální komunikace

Pohovor 1 – Ondřej Salák	
Sledované položky	Počet bodů
Gestikulace	5
Hraní si s předměty	3
Oční kontakt	3
Pozdrav	4
Síla hlasu	5
Stisk ruky	2
Způsob sezení	5
Oblečení	4
Celkem bodů	31

Zdroj:³⁷

4.5.2 POHOVOR 2

Jako druhá na pohovor dorazila slečna Viktorie Dlouhá ve věku čtyřicet let. Na pohovor kandidátka přišla v černé sukni po kolena, bílé košili a v černém sáčku. Na krku měla stříbrný řetízek, její parfém nebyl tak intenzivní jako u předchozího kandidáta. Její pozdrav zněl přátelsky, vyslovila jej nahlas. Přinesla si s sebou zápisník a propisovací tužku, kterou po celou dobu pohovoru držela v ruce nebo s ní zapisovala poznámky. Občas došlo i ke hraní si s tužkou, a to že ji přendávala z jedné ruky do druhé. Její stisk ruky byl pevný, doplněn o úsměv.

Na uchazečce byla znát lehká nervozita, a to z jejího hlasového projevu. Občas se jí zadrhl hlas a musela si odkašlat. Mluvila nahlas, když chtěla získat čas na přemýšlení, tak se na malou chvíli odmlčela. Oční kontakt udržovala po celou dobu pohovoru, zrak sklopila pouze při přemýšlení. V průběhu pohovoru kývala hlavou, byla to reakce na otázky personalistky. Na židli seděla vzpřímeně s nohou položenou přes druhou.

³⁷ Jeřábková Lucie 2015

Gestikulací doprovázela svůj verbální projev, gesta nebyla agresivní či útočná. Neustále se usmívala, občas se kousla do rtu, což opět značí drobnou známku nervozity. Hodnocení kandidátky 2 – viz Tabulka 3.

Tabulka 3: Pohovor 2 - Sledovaná nonverbální komunikace

Pohovor 2 – Viktorie Dlouhá	
Sledované položky	Počet bodů
Gestikulace	5
Hraní si s předměty	3
Oční kontakt	5
Pozdrav	5
Síla hlasu	5
Stisk ruky	5
Způsob sezení	4
Oblečení	5
Celkem bodů	37

Zdroj³⁸

4.5.3 POHOVOR 3

Třetím kandidátem byla opět žena Andrea Malíková, které bylo pětadvacet let. Do místnosti vstoupila s úsměvem a pozdravila nahlas. Ruku podala personalistce po jejím přivítání a následném představení všech zúčastněných. Její stisk ruky byl velmi slabý. Její chůze působila velmi energicky. Usadila se až po vyzvání tazatelky, a to tak že na celou plochu židle. Nohy měla vedle sebe a její špičky směřovaly k personalistce. Kandidátčina gesta občas působila agresivně, docházelo i ke zkřížení rukou před tělem, když se jí personalistka ptala na předchozí kariéru.

Uchazečka si chvílemi hrála s vlasy, které měla dlouhé a rozpuštěné. Oblékla si na sebe černý kostým se světle růžovou košilí. Odpovídala srozumitelně a bez mumlání,

³⁸ Jeřábková Lucie 2015

ve svém projevu mnohdy používala cizí a odborná slova. Oční kontakt byl v souladu s pravidly, nedocházelo k přezíravému očnímu kontaktu ani těkavému či nadměrnému. Její mírná nervozita se projevila ve vrtění na židli, nebo dávání si střídavě jednu nohu přes druhou. Hodnocení kandidátky 3 je uvedeno v Tabulce 4.

Tabulka 4: Pohovor 3 - Sledovaná nonverbální komunikace

Pohovor 3 – Andrea Malíková	
Sledované položky	Počet bodů
Gestikulace	2
Hraní si s předměty	3
Oční kontakt	4
Pozdrav	5
Síla hlasu	4
Stisk ruky	2
Způsob sezení	3
Oblečení	5
Celkem bodů	28

Zdroj³⁹

4.5.4 POHOVOR 4

Na čtvrtý pohovor byla pozvána žena Sandra Francouzová ve věku devětadvaceti let. Kandidátka zvolila neformální oblečení. Oblékla si na výběrový pohovor modré džíny, černý lehký svetřík a na nohou měla černé kozačky. Vlasy měla vyčesané do culíku a v něm připnutou stříbrnou sponku, na prstech ruky neměla ani jeden prstýnek. Zápěstí ji zdobily velké náramkové hodinky s černým koženým páskem. Její způsob pozdravu byl velmi osobitý, doprovázen zdvořilým úsměvem. Pozdrav byl vysloven nahlas s mírnou dávkou sebevědomí, následně po uvítání kandidátka podala ruku personalistce i mně. Její podání ruky bylo provedeno správně, došlo k přiměřenému

³⁹ Jeřábková Lucie 2015

stisku ruky, které netrvalo více než jednu sekundu. Kandidátka se usadila na židli vzpřímeně a dala si nohu přes nohu, její špičky směřovaly k personalistce. V průběhu pohovoru seděla velmi klidně, neměnila polohy nohou, ani se nevrtila.

Její hlasový projev byl srozumitelný, odpovědi vyslovovala nahlas, nedocházelo k výplňkovým slovům (takzvaná vata). Kandidátka používala při vyprávění odborná i cizí slova. Jedním z výrazných projevů nervozity bylo hraní si s propisovací tužkou, kterou si společně s poznámkovým blokem přinesla na pohovor. Nebylo to až tak znatelné, propisovací tužku občas odložila na stůl a poté ji nechala chvíli ležet. Jiné hraní si s předměty nebylo zaznamenáno, jelikož vlasy měla v culíku. Kandidátka působila uvolněně a důkazem byl i její úsměv. Gestikulace nebyla nadměrná, v případě souhlasu či nesouhlasu pokyvovala hlavou. Vizika neboli oční kontakt byl opět optimální, snažila se jej udržovat po celou dobu pohovoru, oči sklopila, když přemýšlela nad odpovědí nebo předávala slovo personalistce. Hodnocení kandidátky 4 – viz Tabulka 5.

Tabulka 5: Pohovor 4 - Sledovaná nonverbální komunikace

Pohovor 4 – Sandra Francouzová	
Sledované položky	Počet bodů
Gestikulace	5
Hraní si s předměty	4
Oční kontakt	5
Pozdrav	5
Síla hlasu	5
Stisk ruky	5
Způsob sezení	4
Oblečení	3
Celkem bodů	36

Zdroj ⁴⁰

⁴⁰ Jeřábková Lucie 2015

4.5.5 POHOVOR 5

K pátému pohovoru byl přizván jednadvacetiletý muž Radim Poul. K výběrovému pohovoru si obléknul černé kalhoty, černé lakované boty a modrou košili doplněnou černou kravatou. Použil přiměřené množství parfému. Po příchodu do místnosti pozdravil značně potichu se sklopeným zrakem. Jeho ruka při podání byla trochu zpocená, došlo i k nedostatečnému stisku ruky („leklá ryba“). Kandidát se usadil na židli a byl v ní velmi schoulený, což bylo dalším z projevů nonverbální komunikace a což značí nervozitu, která byla na něm velmi znatelná. Jeho hlas byl roztřesený, nejednalo se o hlasitý projev, ba naopak o téměř tiché odpovídání. Ústní projev nebyl plynulý, byl doprovázen nízkou dávkou intonace. Dále docházelo k častým odmlkám a klopení zraku při odpovědích. Vizika (oční kontakt) byla nedostatečná, tedy velmi nízká, mnohdy až minimální. Kandidátova gesta nebyla nějak znatelná, spíše minimální. Často si rovnal kravatu, povoloval a utahoval (jedná se o projev gestikulace). Výsledky pozorování Radima Poula jsou uvedeny v Tabulce 6.

Tabulka 6: Pohovor 5 - Sledovaná nonverbální komunikace

Pohovor 5 – Radim Poul	
Sledované položky	Počet bodů
Gestikulace	2
Hraní si s předměty	3
Oční kontakt	2
Pozdrav	1
Síla hlasu	3
Stisk ruky	1
Způsob sezení	2
Oblečení	5
Celkem bodů	19

Zdroj:⁴¹

⁴¹ Jeřábková Lucie 2015

4.5.6 POHOVOR 6

Šestou a zároveň poslední uchazečkou byla devětadvacetiletá žena Helena Procházková. Slečna zvolila vhodné oblečení a to bílé pouzdrové šaty, černé uzavřené boty na podpatku, které jí přidaly pár centimetrů navíc na výšku. Nezapomněla ani na silonky, vlasy měla zrzavé a volně rozpuštěné k ramenům. Na pravém zápěstí měla jednoduchý stříbrný náramek a na pravém ukazováku prstýnek. Její parfém voněl velmi příjemně, nebyl vůbec intenzivní. Výsledky hodnocení nejen oblečení kandidátky jsou uvedeny opět v tabulce – viz Tabulka 7.

Tabulka 7: Pohovor 6 - Sledovaná nonverbální komunikace

Pohovor 6 – Helena Procházková	
Sledované položky	Počet bodů
Gestikulace	2
Hraní si s předměty	4
Oční kontakt	5
Pozdrav	5
Síla hlasu	4
Stisk ruky	3
Způsob sezení	5
Oblečení	5
Celkem bodů	33

Zdroj⁴²

Pozdrav nebyl vysloven nahlas ani potichu, jednalo se o přirozenou sílu hlasu. Uchazečka vyčkala na další krok personalistky, a to na vzájemné představení a podání ruky. Došlo ke slabému stisku, který byl doprovázen přímým pohledem do očí. Její ruka byla studená. Následně se kandidátka vydala vzpřímeně a energicky k židli, usadila se, opřela se a dala si nohu přes nohu. I u této kandidátky směřovaly špičky k personalistce. Občas Helena Procházková vyměnila nohy. Nedochovalo k vrtění či jinému

⁴² Jeřábková Lucie 2015

poposedávání na židli. Gestikulace byla lehce energická, chvílemi se zdálo, že je až nadměrná.

Oční kontakt byl dodržován po celý pohovor, ke sklopení zraku docházelo při přemýšlení nad odpovědí. Pokud si kandidátka nebyla jistá, snížil se její hlas. Jednalo se o téměř plynulý hlasový projev, bez výplňkových slov. V ten moment došlo i ke chvilkovému hraní si s vlasy. Úsměv trval po celou dobu setkání.

4.6 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

V této podkapitole jsou shrnuty celkové výsledky pozorování jednotlivých kandidátů, souhrn obdržených bodů, rozebrány pohovory z hlediska chyb, kterých se kandidáti dopustili, ale také i pozitivní hodnocení jejich nonverbální komunikace, ať už se jedná o gestikulaci, posturiku, viziku, mimiku, haptiku a podobně. Nejprve jsou vymezeny chybné situace a poté ty vhodné.

Kandidáti, kteří se zúčastnili výběrových pohovorů, byli při nich pozorováni. Hlavním cílem bylo u nich sledovat projevy nonverbální komunikace, které byly předem stanoveny. Jedná se o gestikulaci, hraní si s předměty, oční kontakt, pozdrav, síla hlasu, stisk ruky, jejich pozdrav, způsob sezení a v neposlední řadě i oblečení zúčastněných osob. Tyto znaky nonverbální komunikace byly zaznamenány do předem připraveného záznamového archu, který je součástí této bakalářské práce - viz Příloha 1. Způsob evaluace je založen na škále pětibodového ohodnocení. Střední hodnota byla stanovena pro číslo tři, dále hodnota jedna je minimální, kterou mohli kandidáti získat. A naopak hodnota číslo pět je maximální hodnotou. Nejvyšší celkový počet bodů, jaký mohli uchazeči získat, je čtyřicet bodů. Následně došlo k sečtení počtu bodů u uchazečů, které získali na základě pozorování. Kandidát s nejvyšším počtem bodů byl považován za nejvhodnějšího uchazeče z hlediska nonverbální komunikace.

První uchazeč Ondřej Salák získal celkem 31 bodů z možných 40. Viktorie Dlouhá, kandidátka z druhého pohovoru dosáhla 37 bodů. Třetího pohovoru se zúčastnila Andrea Malíková, která obdržela celkem 28 bodů. Čtvrtá uchazečka Sandra Francouzová dosáhla 36 bodů. Pátý kandidát Radim Poul získal pouhých 19 bodů.

Helena Procházková kandidátka z posledního pohovoru dosáhla 33 bodů. Nejúspěšnějším kandidátem z hlediska pozorování nonverbální komunikace je Viktorie Dlouhá (druhý pohovor) se 37 ze 40 bodů. A nejmenší počet bodů obdržel Radim Poul (pátý pohovor), který dosáhl v celkovém hodnocení jen 19 bodů. Umístění uchazečů, dle získaného celkového počtu bodů je uvedeno v Tabulce 8.

Tabulka 8: Sumarizační tabulka jednotlivých uchazečů

Pořadí kandidátů	Jméno a příjmení	Celkový počet bodů
1.	Viktorie Dlouhá	37 bodů
2.	Sandra Francouzová	36 bodů
3.	Helena Procházková	33 bodů
4.	Ondřej Salák	31 bodů
5.	Andrea Malíková	28 bodů
6.	Radim Poul	19 bodů

Zdroj⁴³

Pohovor 1

Pozitivně hodnotím sebevědomý a energický příchod kandidáta do místnosti. První chyby, které se pan Ondřej Salák dopustil, bylo rychlé podání ruky. Nevyčkal na pozdravení a představení personalistky, to značí nadřazenost, případně neznalost etikety. Ruku měl kandidát podat kolmo před sebe, jeho stisk byl správný, jednalo se o pevné podání ruky. Nervozita na kandidátovi nebyla znát, již jeho vzpřímený postoj

⁴³ Jeřábková Lucie 2015

prozradil o něm, že je sebevědomý. Zájem uchazeče dokresluje, to že si na výběrový pohovor donesl vlastní portfolio a Ipad na psaní případných poznámek.

Vhodná byla i volba oblečení na pohovor, bohužel to kandidát přehnal s parfémem, byl velmi intenzivní. Pán si občas hrál s knoflíky, jedná se o symbol zdůraznění vlastní osoby. Dalším znakem nonverbální komunikace bylo mhouření víček, které vyjadřuje samolibost, tření nosu značí nesouhlas nebo dokonce hledání výmluv. Kandidát se dopouštěl příliš intenzivního očního kontaktu.

Pohovor 2

Druhá kandidátka se dopustila několika málo chyb. Jednou z nich bylo takzvané hraní si s předměty. V ruce držela propisovací tužku, kterou si následně přendávala z jedné ruky do druhé. Doporučuje se skrýt nervozitu, tak že propisovací tužku bude pouze držet či úplně odložit. Ruce si položí do klína a využije jen v případě gestikulace. Dále byla znát nervozita z jejího hlasu, konkrétně zadrháváním řeči. Bylo by vhodné si mluvení nacvičit, promyslet si doma jaké otázky by na výběrovém pohovoru mohly zaznít. Nervozitu projevila i kousáním si rtu. Je dobré se této skutečnosti vyvarovat.

Naopak klady kandidátky byly v jejím podání ruky, správném očním kontaktu. Případně přikyvováním hlavy, které vyjadřuje souhlas s personalistkou a tedy i zájem. Velkým přínosem k příjemné atmosféře byl úsměv slečny Dlouhé. Donesení vlastního poznámkového bloku značí opět zájem o pracovní pozici.

Pohovor 3

V rámci třetího pohovoru se uchazečka dopustila pár chyb. Prvotní chyba spočívala v podání ruky, její stisk nebyl vůbec pevný, jednalo se o tzv. „leklou rybu“. Kandidátka by měla omezit svá gesta, která působila velmi agresivně. Také křížením rukou před tělem o sobě prozradila, že zaujímá defenzivní postoj. Dalším nonverbálním signálem bylo hraní si s vlasy, které značí nervozitu uchazečky. Ta byla chvílemi viditelná i na jejím poposedávání na židli a měnění poloh nohou. Na pohovor si uchazečka nedonesla poznámkový blok ani portfolio (znak menšího zájmu).

Kandidátka se při vstupu do místnosti usmívala, tento aspekt je hodnocen pozitivně. Vyčkala na podání ruky, představení a vyzvání k usazení od personalistky. Slečna Malíková mluvila nahlas a používala přiměřený oční kontakt. Zvolila vhodné oblečení na výběrový pohovor, a to černý kostým. Chvillemi její špičky nohou směřovaly k personalistce, tato situace vyjadřuje zájem kandidátky.

Pohovor 4

Kandidátka z výběrového pohovoru číslo čtyři se nedopustila mnoha chyb z oblasti nonverbální komunikace. Uchazečka mohla na pohovor zvolit vhodnější oblečení, a to konkrétně místo modrých džínů by si mohla vzít černé kalhoty. Prvním známkou nervozity bylo mírné hraní si s propisovací tužkou. Bylo by dobré vložit si ruce do klína, aby k tomu hraní nedocházelo.

A teď se zaměříme na kladné hodnocení Sandy Francouzové, v první řadě zmíníme její pozdrav a úsměv, který jí vydržel po celou dobu pohovoru. Dále kandidátka pozdravila zřetelně, což je dalším přínosem pro její kladné hodnocení. I stisk ruky byl správný a nijak zdlouhavý či moc krátký. O zájmu kandidátky vypovídala její chodidla, která byla namířena směrem k personalistce (tak jako u pohovoru 3). Neprojevovala značně nervozitu, dokázala sedět klidně, bez častých změn poloh. K pohovoru si přinesla poznámkový blok. Dokázala přiměřeně gestikulovat, rukama nerozhazovala kolem sebe, ani nedošlo k situaci, že by gesta nepoužívala vůbec. Dodržovala i přirozený oční kontakt.

Pohovor 5

Radim Poul se dopustil první chyby již při příchodu do místnosti, kde se výběrový pohovor konal. Pozdravil velmi potichu, jednalo se o strach a nervozitu. Jeho zrak při pozdravu byl sklopený, což je opět známkou nejistoty a nervózního chování jedince. Ruku měl zpocenou, doporučuje se jí utřít do kapesníku před jejím podáním druhé osobě. Ani podání ruky nebylo v pořádku, ruku stiskl velmi slabě. Dalším viditelným znakem nejistoty bylo schoulené sezení na židli. Lepší je sedět vzpřímeně případně se opřít o opěrkou židle.

Kandidátův hlasový projev byl tichý, špatně intonovaný a nebyl plynulý. Všechny tyto nedostatky by si měl kandidát nacvičit, například trénovat svůj projev před zrcadlem či členy rodiny. Nervozita se projevila i v očním kontaktu, bylo znatelné, že mu dělá problém koukat personalistce do očí. Proto často sklopil zrak. Nedopustil se sice nadměrných gest, ale došlo k minimální gestikulaci. Ovšem málo či absence gest nepůsobí vhodně. V neposlední řadě si často kandidát upravoval kravatu. I tuto činnost by měl omezit nebo nedělat vůbec.

Pozitivně je hodnoceno uchazečovo oblečení, které zvolil pro výběrový pohovor. Jednalo se o černé kalhoty, černé lakované boty, modrou košili a černou kravatu. Kandidát použil přiměřené množství parfému.

Pohovor 6

I poslední kandidátka se dopustila chyb ve své nonverbální komunikaci. Podání ruky nebylo uskutečněno dobře, v tomto případě se jednalo o slabý stisk ruky a studenou ruku. Tu by si měla kandidátka lehce zahřát. Gestikulace působila energicky, někdy až nadměrně. Je vhodnější najít tzv. zlatý střed, tedy gestikulovat přiměřeně. Drobnou chybou bylo hraní si s vlasy, kandidátka tak projevila svou částečnou nervozitu. Nejistota se objevila někdy i v hlasovém projevu, a to konkrétně když si nebyla jista odpovědí, tak snížila výšku svého hlasu.

Helena Procházková v průběhu pohovoru byla i kladně ohodnocena, zvolila vhodné oblečení k pohovoru, jednalo se o šaty a hlavně si oblékla silonky. Měla nasměřované špičky k personalistce, které jsou znak jejího zájmu. Nebylo zaznamenáno téměř znatelné vrtění se na židli. Udržovala přiměřený oční kontakt a v neposlední řadě měla kandidátka úsměv na tváři.

4.7 ANALÝZA NEJČASTĚJŠÍCH CHYB UCHAZEČŮ

Každý kandidát se dopustil nějaké chyby v rámci své nonverbální komunikace v průběhu výběrového pohovoru. Ať už vysílal signály o své nervozitě, nejistotě, nadřazenosti, plachosti, strachu, radosti, zájmu či nezájmu. Vše je znatelné z nonverbální komunikace. Je dobré znát tyto aspekty a využít je ve svůj prospěch. V této podkapitole je uveden seznam nejčastějších chyb kandidátů při výběrových pohovorech.

Mezi nejčastější chyby uchazečů při výběrových pohovorech byly zaznamenány:

- chybný oční kontakt,
- špatné podání ruky,
- nepřiměřená gesta,
- absence úsměvu,
- hraní si s předměty,
- nedostatečná či nadměrná síla hlasu,
- způsob sezení,
- oblečení.

Chybný oční kontakt

Oční kontakt je velmi důležitý při komunikaci s ostatními jedinci. Častý pohled v sobě skrývá projevy náklonnosti či přátelskosti, naopak vyjádření nezájmu je znatelné na uhýbavém očním kontaktu. Může se jednat také o bojácnost a nervozitu dané osoby. Je na místě sledovat druhou osobu při pohovoru, sklopit zrak, když předáváme slovo druhé osobě. V případě více lidí (v místnosti) je doporučeno udržovat oční kontakt se všemi zúčastněnými a nikoho nepřehlížet.

Špatné podání ruky

Podání ruky spadá do haptiky (doteky), je důležité jakým způsobem ruku podáváme. Personalista hodnotí sílu stisku i jeho délku, jaké je natočení dlaně (nepodávat ruku

svrchu – znak nadřazenosti). Není dobré málo stisknout ruku (typ leklá ryba), je to znakem apatie, podřizenosti, nedostatku zájmu... Ani velká síla stisku není vhodná (drtič kloubů), značí agresivitu, snížené sebevědomí, občas i srdečná radost.

Podání ruky má být uskutečněno horizontálně, není vhodné podání shora (nadřazenost a dominance), ani uchopení obou rukou (nafoukanost). Delší doba třesení či kmitání rukou vypovídá o dobrosrdečnosti. Kratší doba stisku je projevem nedostatku zájmu. Ruku je vhodné si před podáním otřít pokud je vlhká, pokud je studená, doporučuje se si ruku zahřát.

Nepřiměřená gesta

Gestikulace je dalším aspektem nonverbální komunikace a je také doprovodem mluveného projevu. Pomáhá nám formovat určité myšlenky, působíme více sebejistě ve svém vyjadřování a jsme i více přesvědčiví. Je dobré znát významy gest. Pokud dojde k situaci, že člověk neužívá žádná gesta, působí to monotónně, neenergicky, dokonce až nezájemně, má to vliv i na nudný tón hlasu. Gesta musí být v souladu s obsahem řeči, vyjádří vnitřní postoj. Proto svá gesta zdokonalujte, používejte nová a hlavně ať jsou přirozená.

Gesta mají své významy. Natažení paží prozradí pozitivní postoj (doslova nemám co skrývat), mnutí rukou pocit zisku, zkřížení rukou před tělem značí obranný postoj, semknuté ruce pak nervozitu. V tomto případě je nutné porozumět gestům a umět je používat ve svůj prospěch.

Absence úsměvu

Úsměv má velký vliv na sympatii či antipatii pozorovatelů. Nesmí se jednat o hraný úsměv, pokud je přirozený a je vhodně používán (přirozená reakce), má velký vliv na kladné hodnocení. Hraný úsměv může být odhalen podle tónu řeči druhé osoby, nevzniknou ani kolem očí vrásky štěstí. Úsměv vyvolává příjemné pocity u druhých osob. Je dobré na výběrový pohovor dorazit v dobré náladě, protože to bude mít

pozitivní účinek na naše vystupování a samozřejmě projev pozitivních emocí prostřednictvím úsměvu.

Hraní si s předměty

Naše chování dokresluje hraní si s předměty. Jedná se o symbol nervozity, hledání oporu, která dodá jistotu. Často dochází k hraní si s propisovací tužkou, s vlasy, upravování si kravaty, knoflíků. Je vhodné položit ruce do klína a využívat je v případě gestikulace, protože gesta jsou důležitá (zmíněno výše). Pokud musí kandidát něco držet v ruce (takzvaná kotva), aby mu to dodalo jistotu, je vhodné v ruce držet například propisku bez následného hraní si s ní.

Síla hlasu

Hlasový projev prozradí o člověku např. jeho rozpoložení, nervozitu i sebejistotu. Síla hlasu se musí přizpůsobit prostoru, počtu lidí a vzdálenosti od nich. Pokud personalista sedí dál od uchazeče, je žádoucí mluvit nahlas bez slábnutí, protože by mohlo dojít ke snížení pozornosti druhé osoby. Neméně důležitá je pečlivá artikulace. Pokud je potřeba odkašlání, doporučuje se předtím několikrát polknout. Ani tichá mluva není vhodná, je známkou nervozity a nejistoty uchazeče.

Způsob sezení

Způsob sezení patří do posturiky, což je práce s pozicí a držením těla. Samotný příchod do místnosti kandidáta o něm vypoví jeho postoj, který zaujímá. Vzpřímené tělo, rázná chůze je znakem nebojácné a silné osobnosti. Naopak pokud je člověk schoulený, krčí ramena, vyjadřuje to nejistotu, nervozitu, bojácnost. Není to jen o postoji, ale i jak sedíme. Pokud se nakloníme k personalistovi nebo k němu směřují špičky chodidel, jedná se o vyjádření zájmu, sympatií, kladného postoje. Vyjádřit můžeme i negativní postoj, ať už si dáme nohu přes nohu, zkřížíme ruce na hrudi nebo se na židli zakloníme. Nervozitu druhé osoby poznáme podle neklidného sezení, měnění častých poloh, vrtění se na židli.

Oblečení

Kandidát by měl dbát na vhodnou volbu oblečení, i ta totiž o něm mnohé prozradí. Není vhodné přijít na výběrový pohovor v ušpiněném či roztrhaném oblečení. Je lepší zvolit tmavé barvy před pestrobarevnými. Volba oblečení záleží i na pracovní pozici, o kterou se kandidát uchází. Na některé pohovory můžeme zvolit džíny, ale lépe uděláme, když si oblékneme tmavé kalhoty a k tomu košili. Ženy mohou zvolit kostýmek, delší sukně či šaty. U žen není vhodné, aby doplnili svůj vzhled výraznými šperky, i zde platí pravidlo střídmosti.

4.8 DOPORUČENÍ

V následující kapitole jsou uvedeny rady a doporučení pro všechny uchazeče, kteří chtějí zvýšit své šance na přijetí a získání vysněného pracovního místa, o které žádají ve společnosti. A to na základě znalosti své nonverbální komunikace a celkové image. Jak používat gesta, jak pozdravit, podat ruku, jaká je optimální posturika apod. Protože i nonverbální komunikaci přikládají personalisté značný význam.

Podstatou image uchazečů je nezapomenout na slušné vychování, které je spojeno se znalostí etikety. Znat kdo podává ruku první, jakým způsobem, jaká jsou pravidla pozdravu. Naší image dokresluje i vhodně zvolené oblečení na pohovor. Pokud je zvyklostí, že ve firmě se nosí formální oblečení, tak si jej na pohovor obléknout. Muži si obléknou (tmavý) oblek, košili a vázanku, ženy zvolí kostým, šaty, sukni, halenku či sako. Důležitým krokem je použití menšího množství parfému, který nemá příliš vtíravou vůni. Pokud je použit ve větší míře, může to být až na škodu. Ženy použijí lehké množství make-upu a není vhodné zvolit masivní šperky (mohly by odvádět pozornost). Samozřejmostí jsou upravené nehty, čisté vlasy a dodržená hygiena.

Prvotním krokem před začátkem vlastního pohovoru je kromě oblečení i včasný příchod na pohovor (chronemika), nejlépe dorazit o patnáct minut dříve, které se využijí ke zkontrolování make-upu (u žen), zda je zapnutý zip u kalhot, nebo knoflíky u košile, případně pokud neuvízlo kus jídla v zubech. Kandidáti musí mít na paměti, že už při

vstupu do místnosti jsou bedlivě pozorováni a hodnoceni personalistou. Neměli by zapomenout na úsměv nejen při příchodu, ale také po celou dobu výběrového pohovoru.

Pozdravit nahlas, přirozeným tónem s dostatečným očním kontaktem. Ten má být udržován po celou dobu a zaměřen na všechny osoby v místnosti. Tělo má být vzpřímené, doprovázeno ráznými kroky, vypnutou hrudí a bradou vzhůru. Podání ruky a její stisk je velmi zásadní. Plachost prozradíme ochablým stiskem, naopak aroganci a nadřazenost tvrdým stiskem (lámání kostí). Křečovitá dlaň se ztuhle nataženou rukou prozradí odstup a nedůvěru. Nehodí se ani dotýkání druhou rukou osoby, vyjadřuje to důvěrnost nebo demonstraci moci. Správné podání ruky má trvat maximálně dvě až tři vteřiny a síla stisku má být přiměřená.

Dalším krokem je usazení se, nechoulit se na židli a omezit vrtění na židli. Najít jednu polohu, která je pohodlná a tak sedět. Pokud s personalistou souhlasíme, vyjádříme to náklonem k němu. Mnohé o uchazeči prozradí i síla hlasu, v případě že je řeč tichá, nasvědčuje nedostatečnému vnitřnímu přesvědčení, takový člověk působí nejistě. Opakem je hlasitý projev, který je známkou vnitřního napětí. Ani rozechvělost hlasu není přijatelná, jedná se tak o vyjádření nejistoty, monotónní hlas působí apaticky, rychlý projev je známkou přílišné horlivosti jedince. Nejistotu prozradí krátké „ehh“. Je vhodné mluvit klidně, melodicky, se správným frázováním, dýcháním, pomlkami a vhodným tempem řeči.

K vyjádření vstřícného postoje hledíme na druhou osobu přímým pohledem (hlava je rovně), nemáme sklopenou hlavu, ani se nejedná o pohled svrchu.

Důležitá jsou i gesta kandidáta, pokud nepoužívá žádná, působí nezúčastněně nebo dokonce bezmocně. Gesta dovedou prozradit skutečné myšlenky a emoce, velikost gest musí být korespondující se situací. Energičtější gesta jsou vhodná pro velký počet posluchačů, při výběrovém pohovoru by měla být gesta umírněnější. Podrbání nosu je znakem nejistoty a rozpaků, případně pochybností. Pokud negestikujeme, je dobré mít ruce položeny v klíně, takto uvolněné ruce jsou známkou klidu a suverenity. Gesto, při kterém se chytáme za bradu, je symbolem přemýšlení. Založené ruce mohou být známkou kritického postoje v případě, kdy sevřeme i pěsti a je zamračené čelo.

Pro zvýšení šancí na získání dané pracovní pozice doporučuji poznat svoji nonverbální komunikaci a naučit se své tělo ovládat a porozumět mu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jakých nejčastějších chyb se kandidáti dopouštějí v průběhu výběrového pohovoru z hlediska jejich nonverbální komunikace a image. Samozřejmě mají vliv na přijetí kandidáta jeho odborné znalosti, ale v současné době kladou personalisté význam na nonverbální komunikaci, která o kandidátech prozradí mnoho informací. Může se jednat o vyjádření zájmu, nezájmu, štěstí, smutku apod. Tato práce nejen uvádí nejčastější chyby, kterých se uchazeči dopustili, ale přináší zároveň doporučení a rady, jak se těmto chybám vyvarovat. Stanovený cíl jsem naplnila.

Znalost neverbální komunikace a image kandidáta jsou jedním z důležitých aspektů pro úspěšné zvládnutí výběrového pohovoru. Pohovory jsou pro kandidáty velmi stresující záležitosti. Vliv na nervozitu uchazeče má nejen příchod do jiného prostředí, ale také setkávání se s novými lidmi. Personalista musí zvolit vhodnou místnost pro pohovory, kde nebude docházet k vyrušování ostatními pracovníky nebo hlukem z okolí.

Důležitá je i role personalisty, aby dokázal vytvořit příjemnou atmosféru v místnosti a aby do jisté míry zbavil kandidáta stresu. Na základě toho se uchazeč uvolní, cítí se spokojeně a dokáže lépe komunikovat a podat tak i lepší výkon. Nervozita kandidáta může mít vliv na jeho vystupování, a proto musí mít personalista na paměti, že i nervózní kandidát může být vhodným zaměstnancem firmy. Je také důležité, aby personalista uměl dobře a správně pokládat otázky, které je žádoucí si připravit před samotným výběrovým pohovorem. Na pohovor by se měl vhodně obléknout nejen uchazeč, ale také i personalista. Připravenost je velmi důležitá, jelikož i mále drobnosti rozhodují. Personalista by se měl vyvarovat percepčním stereotypům a nenechat se tak ovlivnit tímto aspektem po celou dobu průběhu výběrového pohovoru.

Pro danou práci byla zvolena behaviorální metoda pozorování. Výzkumným vzorkem pro účely této práce bylo šest kandidátů (konkrétně čtyři ženy a dva muži). V první řadě jsem si vytvořila záznamový arch, ve kterém jsou uvedeny jednotlivé složky nonverbální komunikace, jedná se o: gestikulaci, hraní si s předměty, oční

kontakt, pozdrav, síla hlasu, stisk ruky, způsob sezení a zvolené oblečení. Tyto prvky byly pak u kandidátů pozorovány a zaznamenávány v průběhu pohovoru do záznamového archu. Každý aspekt má své pětibodové hodnocení, kde hodnota tři je brána jako středová, dále jednička je hodnota nevyhovující a naopak číslo pět je hodnota považovaná za nejlepší a žádanou. Celkový počet, který uchazeči mohli získat je čtyřicet bodů. Kandidát, který získal celkově nejvyšší počet bodů, je tedy nejlepším kandidátem z hlediska jeho nonverbální komunikace.

Na základě pozorování kandidátů a jejich nejčastějších chyb, kterých se dopustili, jsem sestavila výčet těchto chyb s doporučením, jak se jich vyvarovat případně, jak je využít ve svůj prospěch, a tak úspěšně zvládnout výběrový pohovor. Kandidáti v tomto výzkumu nejsou hodnoceny z hlediska jejich odbornosti, znalostí a dovedností v rámci pracovní pozice samostatná/samostatný účetní, o kterou se ucházeli. Nejen odbornost ale i samotná image uchazeče může ovlivnit úsudek personalisty. Proto je velkou výhodou, když uchazeč zná své nedostatky v komunikaci beze slov a snaží se jim vyvarovat a využít nonverbální komunikaci ve svůj prospěch.

Při výzkumu jsem se zásadními překážkami nesetkala. Náročné bylo pozorování kandidáta a všimnout si všech znaků a rysů nonverbální komunikace. Výhodou byl vypracovaný záznamový arch, který moji práci s pozorováním velmi ulehčil. Přínosná byla pro mě i komunikace s personalistkou před započatými pohovory, dala mi rady na co se zaměřit, čemu se vyvarovat. Také jsem prostudovala materiály o nonverbální komunikaci. Účast při výběrových pohovorech byla pro mě velkým a cenným přínosem. Být v pozici pozorovatele a sledovat celý průběh pohovoru je pro mě opět značnou zkušeností.

Bakalářská práce přináší rady a doporučení kandidátům v oblasti neverbální komunikace a také podotýká, jak je důležitá image kandidáta. Nejedná se pouze o vhodnost zvoleného oblečení, ale také o střídmost při volbě šperků, či množství použitého parfému. Nejčastějších chyb se kandidáti dopustili v chybném očním kontaktu, špatném podání ruky, používání nepřiměřených gest, v absenci úsměvu, hraní si s předměty, nedostatečná či nadměrná síla hlasu, způsob sezení a nevhodná volba

oblečení. Mnoho lidí si tyto skutečnosti neuvědomují, že mohou tímto způsobem negativně ovlivnit úsudek personalisty.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0530-3.

JAY, Ros. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1944-3

ŠPAČEK, Ladislav. *Malá kniha etikety pro manažery*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 2010. ISBN 978-80-204-2252-1.

LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace: efektivní komunikace v praxi*. V Tribunu EU vyd. 1. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 978-80-7399-466-2.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

NAVARRO, Joe a Marvin KARLINS. *Jak prokouknout druhé lidi: příručka bývalého experta FBI*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3350-0.

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

HEILMANN, Christa. *Řeč těla: gesta, mimika, emoce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4394-3.

BRUNO, Tiziana. *Řeč těla: přesvědčte svou mimikou, gesty a držetím těla*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. Praxe. ISBN 978-80-247-2008-1.

KOLEKTIV AUTORŮ, *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7452-037-2.

SEZNAM TABULEK

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklady posturologických signálů a jejich interpretace

Tabulka 2: Pohovor 1 - Sledovaná nonverbální komunikace

Tabulka 3: Pohovor 2 - Sledovaná nonverbální komunikace

Tabulka 4: Pohovor 3 - Sledovaná nonverbální komunikace

Tabulka 5: Pohovor 4 - Sledovaná nonverbální komunikace

Tabulka 6: Pohovor 5 - Sledovaná nonverbální komunikace

Tabulka 7: Pohovor 6 - Sledovaná nonverbální komunikace

Tabulka 8: Sumarizační tabulka jednotlivých uchazečů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Záznamový arch	I
---	----------

Příloha A – Záznamový arch

	Kandidát 1					Kandidát 2					Kandidát 3					Kandidát 4					Kandidát 5					Kandidát 6									
Gestikulace	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hraní si předměty	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Oční kontakt	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pozdrav	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Síla hlasu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Stisk ruky	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Způsob sezení	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Oblečení	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Jeřábková, DiS.

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: bakalářské prezenční

Název práce: Analýza nejčastějších chyb uchazečů při výběrovém pohovoru

Rok: 2015/2016

Počet stran textu bez příloh: 48

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Martin Beňo