

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Veronika Skořepová

Neverbální komunikace u přijímacích pohovorů

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jan Mattioli, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Veronika Skořepová

Nonverbal communication in job interviews

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Jan Mattioli, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14.1.2017

Jméno autorky

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu PhDr. Janu Mattioli, Ph.D. za jeho rady a čas, který mi věnoval.

Anotace

Bakalářská práce se věnuje tématice neverbální komunikace. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, části teoretické a části praktické. Teoretická část vychází z odborné literatury, na základě které rozebírá problematiku komunikace, neverbální komunikace a personálních agentur. Praktická část obsahuje průzkumné šetření, které obsahuje dotazníky, určené pracovníkům personálních agentur. Cílem práce je analyzovat, do jaké míry jsou personální pracovníci schopni vnímat řeč těla a na základě provedeného průzkumu učinit vlastní návrhy a doporučení. Mezi metody, které vedou k uskutečnění cíle, se řadí získávání sekundárních informací z odborné literatury a zjišťování a vyhodnocení primárních informací z provedeného průzkumu.

Klíčová slova

komunikace, neverbální komunikace, personalista, personální agentura, přijímací pohovor, řeč těla, mimika, gesta, haptika, sociální komunikace

Annotation

Bachelor thesis deals with the topic of nonverbal communication. The work is divided into two main parts, theoretical and practical. The theoretical part is based on the scientific literature on the basis of which discusses the issue of communication, nonverbal communication and staffing agencies. The practical part contains an exploratory investigation, which includes questionnaires for workers recruitment agencies. The aim is to analyze the extent to which HR professionals able to perceive body language and on the basis of the research to make its own proposals and recommendation. Among the methods that lead to the realization of the objectives include the acquisition of secondary information and literature survey and evaluation of primary information from the research.

Keywords

communication, nonverbal communication, personnel, employment agency, job interview body language, mimics, gestures, haptics, social communication

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. KOMUNIKACE.....	11
1.1. Vymezení pojmu komunikace	11
1.2. Sociální komunikace.....	12
1.2.1. Vývoj sociální komunikace	12
1.3. Funkce a formy komunikace.....	13
1.4. Komunikační šumy	14
2. NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	16
2.1. Vymezení pojmu neverbální komunikace.....	16
2.2. Historie neverbální komunikace	17
2.3. Význam neverbální komunikace	18
2.4. Složky neverbální komunikace	20
2.4.1. Komunikace tělesnými projevy	20
2.4.2. Komunikace pohybem.....	24
2.4.3. Komunikace očí	27
2.4.4. Fyzický kontakt při komunikaci	28
2.4.5. Doplnující složky neverbální komunikace	30
3. PERSONÁLNÍ AGENTURY.....	34
3.1. Vymezení pojmu personální agentura.....	34
3.2. Funkce a význam personálních agentur	34
3.2.1. Význam personálních agentur pro uchazeče	35
3.2.2. Význam personálních agentur pro zaměstnavatele	36

3.3. Přijímací pohovor	36
3.3.1. Výhody a nevýhody přijímacího pohovoru	36
3.4. Průběh přijímacího pohovoru	37
3.5. Role pracovníků personální agentury	38
3.6. Vzdělání personalistů	39
PRAKTICKÁ ČÁST	43
4. PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ	43
4.1. Tvorba dotazníku	43
4.2. Dotazníkové šetření	43
4.3. Vyhodnocení průzkumného šetření	45
4.4. Shrnutí dotazníkového šetření	57
4.5. Návrhy a doporučení	58
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	I
SEZNAM PŘÍLOH	II
PŘÍLOHY	III

ÚVOD

Neverbální komunikaci je všeobecně přisuzován velice malý význam, opak je však pravdou a tato komunikace beze slov se nachází všude kolem nás. Dokonce hraje významnou roli i v případě, kdy máme pocit, že nekomunikujeme. Ve skutečnosti však není možné nekomunikovat a je to právě z důvodu vždy přítomné řeči těla.

Ačkoliv si to mnozí z nás ani neuvědomují, existuje skutečně mnoho oblastí, ve kterých má řeč těla nepostradatelnou funkci. Jedná se o práci obchodníků, manažerů, pracovníků Public relations nebo v oblasti zaměstnanců a uchazečů personálních agentur. Právě zde může znalost neverbální komunikace přinést informace o uchazečích, které jinak personalista vůbec nezíská. Je to právě podvědomí, které dokáže rozpoznat velké množství údajů, které vytváří celistvý obraz. U zmíněných profesí však nestačí reagovat na signály řeči těla pouze podvědomě, mělo by se přidat samotné vědomí, které si dokáže vysvětlit, proč je daná realita vnímána právě tímto způsobem.

Předložená bakalářská práce se zabývá tématem neverbální komunikace, kterou implementuje do prostředí personálních agentur, konkrétně k přijímacím pohovorům. Práce je rozdělena na část praktickou a část teoretickou, přičemž práce obsahuje čtyři hlavní části.

První kapitola se věnuje problematice komunikace jako takové, jejímu vývoji, sociálním interakcím a rušivým komunikačním elementům. Nonverbální komunikace má značný vliv na uskutečnění prvního dojmu. Právě řeč těla působí na naše podvědomí a tím nám pomáhá utvářet první dojem.

Druhá kapitola se zabývá přímo tematikou neverbální komunikace z pohledu její historie, významu a především se zaměřuje na její jednotlivé složky, které jsou tříděny podle částí těla, které signály pro danou komunikaci vysílají.

Třetí kapitola se zaměřuje na personální agentury, jejich funkce, význam, role zaměstnanců a zejména je věnována pozornost neverbální komunikaci, jako nutnému předpokladu práci personalistů.

Čtvrtá kapitola je věnována průzkumnému šetření, které za pomoci dotazníkového šetření zjišťuje vybavenost pracovníků personální agentury znalostmi z oblasti nonverbální komunikace. Za pomoci dotazníkového šetření bude učiněno zjištění, zda-li jsou personalisté v této oblasti komunikace dostatečně informováni a na základě získaných výsledků budou stanoveny návrhy a doporučení.

Cílem této práce je analyzovat vnímání neverbální komunikace pracovníky personálních agentur. Stanovených cílů bude dosaženo za pomoci seznámení s příslušnou odbornou literaturou, která bude použita pro vytvoření teoretické části. Praktická část poskytne prostor k provedení průzkumného šetření, na jehož základě bude zjištěno, zda-li si personalisté uvědomují nutnost vnímat nejenom verbální komunikaci uchazečů, ale také neverbální komunikaci, která je v procesu přijímacího pohovoru velice důležitá. V souvislosti s provedeným průzkumem budou stanoveny odpovídající návrhy a doporučení.

TEORETICKÁ ČÁST

1. KOMUNIKACE

1.1. Vymezení pojmu komunikace

Pojem komunikace vychází z latinského slova *Communicare*, v překladu chápáno jako sdělovat, spojovat nebo svěřovat. Český ekvivalent však může značit komunikaci v souvislosti s dopravou, dorozumívání mezi lidmi nebo přenos informací za pomoci médií a jednotlivých institucí. Stejný pohled je možné sledovat také u autora *Moscovici*, s jehož myšlenkou pracuje i *Vybíral*: „*Komunikace je sociální proces a sociální instituce.*“ (*Vybíral 2005, s. 27*). Autor vychází z toho, že i jednotlivé instituce nějakým způsobem s veřejností komunikují, například za pomoci marketingu.

Definic pro pojem komunikace existuje opravdu velké množství. Za nejlépe formulované vymezení, které zahrnuje veškeré důležité aspekty a poznatky lze považovat následující definici od *Maturana* a *Varely*, kterou ve svém díle uvádí také *Vybíral*: „*Komunikací nazýváme koordinované chování, jež se spouští navzájem mezi členy sociální jednotky. V tomto smyslu rozumíme komunikací zvláštní druh chování, propojeného s nervovým systémem, nebo i bez tohoto propojení, v rámci toho, jak organismy operují v sociálních systémech. A podobně jako u každého chování, kde můžeme rozlišovat mezi instinktivní nebo naučenou povahou sociálního chování můžeme rozlišovat také fylogenetické a ontogenetické způsoby komunikace* (*Maturana a Varely, in: Vybíral 2005, s. 27*)

Z obsáhlé definice je zřejmé, že komunikace je proces, který probíhá mezi lidmi. Zároveň je celý proces spojován s chováním, které se projevuje ve dvou hladinách a to jak ve formě instinktivní, tak naučené. Komunikaci je však nutné spojovat s termíny jako je kódování a dekódování zpráv, komunikační kanály, časové parametry a podobně (*Mikuláščík 2010, s. 19*).

Americký politolog a teoretik komunikace, Harold Laswell, sestavil komunikační model, do kterého zahrnuje pět prvků komunikačního aktu, které ve své knize uvádí také Vojtěch Černý. Jedná se o model kdo – říká co – jakým kanálem – komu – s jakým efektem (Laswell, in: Černý 2010, s. 8). Ačkoliv se jedná o velice jednoduchý model, je možné jej použít pro všechny typy komunikací, včetně marketingového i mezilidského sdělování.

1.2. Sociální komunikace

S pojmem komunikace přímo souvisí pojem sociální komunikace. Jedná se o „*sdělování a sdílení informací mezi dvěma a více lidmi.*“ (Černý 2007, s. 4). Sociální komunikace probíhá ve dvou formách, jako verbální, tedy slovní komunikace nebo jako komunikace neverbální, mimoslovní. Mikuláščík chápe sociální komunikaci jako „*interakční proces mezilidského dorozumívání.*“ (Mikuláščík 2010, s. 20).

V dnešní době je proces sociální komunikace podpořen novou technologií, při které se mohou lidé dorozumívat i přes velkou vzdálenost a zároveň také dochází k rozvoji komunikace za pomoci médií. Právě to přispívá k udržování každodenních kontaktů přímých, tak i nepřímých. „*Sociální komunikace je součástí našeho každodenního života.*“ (Černý 2007, s. 14).

1.2.1. Vývoj sociální komunikace

Lidé spolu komunikují už od nepaměti, ačkoliv byly dřívější dorozumívací prostředky poněkud odlišnější, než je tomu ve 21. století. První epocha byla založena na dorozumívání pomocí signálů a znamení. Právě v této době hrála hlavní roli převážně neverbální komunikace, kdy byli lidé nuceni komunikovat prostřednictvím posunků, mimiky nebo gest. Jejich tělo v této době sloužilo jako komunikační prostředek. Ve druhé fázi vývoje sociální komunikace se vyvinula řeč, díky které se stalo dorozumívání jednodušší. Obě epochy se vyznačují přímou sociální komunikací.

Nepřímá komunikace nastala až v době vzniku písma, pokračovala přes vznik knihtisku až k samotné masové komunikaci, jak ji známe dnes. Informace jsou přenášeny za pomoci internetu a přenosy tak probíhají v rychlejší formě, než dříve. Přímá sociální

komunikace se v životě částečně eliminuje, podle tvrzení Janouška z roku 1968 však „*lidé nemohou žít bez vzájemného styku. Vzájemný styk ovlivňuje uspokojování lidských potřeb a je sám výraznou lidskou potřebou. Ve svých konkrétních formách je nekonečně rozmanitý, tak jako je rozmanitý i lidský život.*“ (Janoušek, in: Černý 2010, s. 14).

1.3. Funkce a formy komunikace

Každá komunikace je prováděna za určitým účelem, který může být chápán také jako určitá funkce. Účel komunikace je splněn pouze tehdy, pokud má komunikace nějaký smysl a toho je dosaženo pouze v případě, že má komunikace nějaký dopad na příjemce (Vybíral 2005, s. 31). Podle Vybírala patří mezi hlavní funkce komunikace informovat, instruovat, přesvědčit, vyjednat nebo se domluvit či pobavit (Vybíral 2005, s. 31)

Mikuláščík však doplňuje výčet o další funkce a nazývá je jako funkce posilovací a motivující, která se sice může zařadit mezi funkce přesvědčovací, ale také může vystupovat samostatně a být vnímána jako podpora vlastního sebevědomí či vlastní potřeby (Mikuláščík 2010, s. 21). Stejný autor uvádí také rozšíření o funkci vzdělávací a výchovnou, kam řadí mimo prvky funkcí informativní a instruktivní také funkce jako je dohled, dozor a kontrola. Podle Mikuláščíka by neměla být opomenuta také funkce socializační a společensky integrující, která je založena na vytváření vztahů mezi lidmi, včetně sblížení či navazování kontaktů. Dále mezi předchozí funkce řadí funkci osobní identity, poznávací, svěřovací a únikovou (Mikuláščík 2010, s. 21 – 22).

Jednotlivé druhy, respektive formy komunikace, se odvíjejí od prostředí, kde komunikace probíhá. „*Většina z nás komunikuje odlišně v zaměstnání, doma nebo třeba v obchodě, jinak jsou-li přítomni jen dospělí nebo i jejich děti, eventuálně, je-li přítomen někdo neznámý. ...Každá komunikační situace je trochu jiná a někdy je komunikace jednoho a téhož člověka výrazně odlišná podle prostředí.*“ (Vybíral 2005, s. 39). Mezi jednotlivé formy komunikace se podle autora řadí následující komunikační druhy:

- intimní párová komunikace v soukromém prostředí

- soukromá komunikace páru na veřejnosti
- jednostranná komunikace jako je výslech nebo interview
- neformální, neřízená komunikace v malé skupině známých lidí
- formální řízená komunikace, obvykle pracovní porada
- komunikace jedince na veřejnosti
- komunikace člověka v davu
- komunikace při obchodování, uzavírání smluv
- komunikace prostřednictvím masových médií
- interkulturální komunikace, například komunikace s cizincem (Vybíral 2005, s. 39)

Jednotlivé druhy komunikace lze zařadit do pěti běžných registrů, které se liší podle stylu použití jazyka. Takových stylů však existuje nespočet. *„Některé jsou pro určité situace vhodnější než jiné. Jiný styl užití jazyka zvolíme pro rozhovor s přáteli a jiný pro formální projev. Mezi pět řečových registrů se řadí registr deklamační, určený pro formální sdělení, formální, informativní, familiární a intimní (Černý 2010, s. 21).*

1.4. Komunikační šumy

Vzhledem k rozmanitosti různých účelů a forem komunikací je předvídatelné, že některé z procesu komunikací nesplní svoji funkci podle prvotního záměru. Jestliže příjemce neobdržel informaci, kterou mu odesílatel vysílal, pak během přenosu informace nastal jeden z komunikačních šumů. *„Za komunikační šum je obvykle považováno vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces.“ (Vymětal 2008, s. 33).* Šum může nastat v kterékoliv části komunikačního procesu, nejčastěji však postihuje sdělení, které přichází od mluvčího k příjemci.

Podle Josepha A. DeVita je možné komunikační šumy rozdělit na šum fyzický, při kterém je rušivým elementem okolní prostředí, jako jsou projíždějící auta, zvuk

počítače, sluneční brýle, vedlejší nebo náhodná sdělení, fyziologický šum, kdy jedná se o fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače. Patří sem různé vady řeči, zraku, sluchu. Psychologický šum, do kterého lze zařadit veškeré psychické problémy mluvčího nebo posluchače, předpojatost předsudky, uzavřenost či extrémní emotivnost. Sémantický šum, kde nemůže dojít ke správnému porozumění na základě rozdílných významových systémů mluvčího a posluchače. Může se jednat o různý jazyk či odlišnou dialektiku, používání žargonů a odborných termínů či dvojjazyčných a abstraktních významů (DeVito 2008, s. 41-42).

2. NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

2.1. Vymezení pojmu neverbální komunikace

Jedná se o komunikaci, při které se nepoužívají slova. Při neverbální komunikaci lidé užívají řadu zažitých symbolů a znaků, z nichž některé jsou vysílány vědomě a jiné nevědomě „*Neverbální komunikace zahrnuje veškeré komunikační projevy, které nesignalizujeme pomocí slov. Komunikujeme, i když nemluvíme.*“ (Černý 2010, s. 17).

Za určitou zvláštnost této komunikace může být považován fakt, že nelze přestat komunikovat. „*Člověk může přestat mluvit, nemůže však přestat komunikovat svým tělovým idiomem, zde musí něco říct: Bud' dobře, nebo špatně. Nemůže říct nic.*“ (Goffman, in: Černý 2010, s. 18). Komunikace za pomoci řeči těla probíhá i tehdy, pokud se člověk před ostatními ukryje do svých dlaní nebo pokud se položí do klidu a na ostatní nereaguje.

Pro úplnost by neměla chybět také definice od Vlastimila Vávry, který neverbální komunikaci definuje následovně: „*Mluvení beze slov je pohybové chování, v němž gesta, mimiku a pozice vzájemně propojujeme malými a velkými relací do smysluplných sdělení.*“ (Vávra 1990, s. 18). Přičemž jsou za malé relace považovány vztahy, které se vyvíjejí mezi mimikou, gesty a pozicemi jednoho člověka. Velkými relacemi se rozumí vztahy, které jsou uskutečňovány mezi gesty, mimikou a pozice, přičemž se při těchto relacích účastní více než jedna osoba. Vlastimil Vávra však svoji definici dále rozvíjí o informaci bezděčnosti nebo záměrnosti poskytovaných sdělení. Je však přesvědčen, že není možné stanovit definici, která bude úplná. Dokonce nenachází vhodné pojmenování pro oblast neverbální komunikace. Po vyloučení pojmů jako nonvokální či neverbální, setrvává u pojmu mluvení beze slov. A to i přes to, že jej považuje za nepřesné z důvodu použitého pojmu mluvení. Je přesvědčen, že nejde o žádnou mluvu (Vávra 1990, s. 18).

2.2. Historie neverbální komunikace

Neverbální komunikace má za sebou velice bohatou historii, na které se zasloužilo mnoho umělců, vědátorů, filozofů a dalších významných osobností dané doby. Každý z těchto iniciátorů pojal mluvení beze slov trochu z jiného pohledu a právě proto je historie řeči těla tak bohatá.

Počátky samotného badání kolem nonverbální tematiky se datují již od Starověkého Řecko a Říma. Již v této době řečníci neuvažovali pouze nad vyřčenými slovy, ale především dávali samotná slova do kontextu se svým tělem. K řeči těla vyvíjeli různé teorie, v této době vznikla myšlenka prvotní kategorizace mluvení beze slov.

Jako další období přichází Humanismus antiky, kde se do popředí dění dostává člověk a důraz je kladen na proporční rozměry dobových děl. Mluvení beze slov se projevuje například u žehnajícího Krista nebo v uměleckém díle Svatého Víta od Mistra Theodorika.

Téma mluvení beze slov je v popředí dění a na stránky filozofických časopisů se dostává takzvaná Mimická hádanka, na které je obličej ženy, doplněný otázkou, zda-li se jedná o mimický výraz hněv, strach, zoufalství nebo zděšení. Závažné pochybnosti vedly k redukci citů a myšlenek, že v případě obličeje mohou lidé totéž vyjadřovat různě, takzvaný mimický paralelismus. V témže století se odborníci začínají věnovat také dalším částem těla, především rukám.

Dalším důležitým krokem ve vývoji mluvení beze slov se stal posun k takzvaným velkým relacím, kde je bráno v úvahu také rozmístování osob či dalších vzájemných souvislostí, souvisejících s mimikou či gestikulací. 18. století tak učinilo jakýsi základ pro dnešní chápání neverbální komunikace. Od této chvíle je zkoumáno celé tělo ve vztahu k ostatním zúčastněným osobám. V období mezi 18. a 19. stoletím dochází k pokusu o sestavení speciálních systémů, do kterých mělo být mluvení beze slov uspořádáno (Vávra 1990, s. 34).

Tématika neverbální komunikace se postupně přenesla k divadelníkům, od kterých přešla opět pouze na zaměření na obličejové svaly ve formě zkoumání různých chutí až k rozdělení obličeje do jednotlivých mimických částí.

Ve 20. století se do problematiky zapojují další filozofové a odborníci, kteří se snaží porozumět neverbální komunikaci a zároveň učinit konkrétní závěry ve formě jednotného terminologického přístupu. Do problematiky se zapojuje také Sigmund Freud, který klade hlavní důraz na prsty rukou.

Velký zlom nastává po druhé světové válce a lidé si začínají uvědomovat, že komunikace a přenos informací probíhá v několika na sebe navazujících liniích a všechno je mnohem složitější, než se zprvu zdálo. *„Mezilidská interakce tedy vůbec nepřipomíná komunikaci, jakou kdysi umožnil vynález telegrafu; spíš je to orchestr, v němž všechno dohromady navzájem souvisí.“* (Vávra 1990, s. 45).

V současné době se problematika řeči těla dostává především mezi profese, které mohou ze znalosti a správného pochopení a interpretování řeči těla, těžit. Neverbální komunikace se týká především profesí obchodních, manažerů, personalistů a všech dalších povolání, které jsou v přímém kontaktu s lidmi.

2.3. Význam neverbální komunikace

Mnoho řečníků, obchodníků, manažerů, personalistů a mnoho dalších profesí, řeč těla poněkud podceňuje a klade velký důraz pouze na komunikaci verbální. *„Řeč těla má však nad lidmi mnohem větší moc, než si lidé dokážou představit. Je to tak proto, že ji vnímáme podvědomě.“* (Bruno 2013, s. 11). Právě podvědomí hraje velice významnou roli a nonverbální komunikace dokáže adresátovi poskytnout mnohem více pravdivých informací, než pouhý verbální projev. *„Řeč těla často vypovídá o emocích a vnitřních postojích člověka více než mluvená řeč.“* (Bruno 2013, s. 15).

Neverbální komunikace je považována za tvůrce prvního dojmu a zároveň podává adresátovi velice upřímný projev o vlastní osobě. Existují však také autoři, kteří považují nonverbální komunikaci za důležitou, avšak jí nepřikládají až tak velký

význam: „Neverbální zprávy nám dávají hodně informací o pocitech, o postojích lidí. Ovšem neverbální komunikace není tak přesná a efektivní jako komunikace verbální. Neverbální chování je sice dobře viditelné, ale nesnadno interpretovatelné.“ (Mikuláščík 2010, s. 107). Opačný postoj zastává Eva Tinková a tvrdí, že „přestože mnozí vidí nonverbální komunikaci spíše jen jako doprovodnou součást projevu, její význam je ve skutečnosti mnohem větší. Řeč těla je totiž víceméně podvědomá, a tudíž pravdivější. Obvykle vyjadřuje pocity a postoje mluvčího, ale může sloužit i ke zdůraznění jakéhokoli jiného sdělení.“ (Tinková 2010, s. 100).

Je to řeč těla, která hraje první dojem při kontaktu s neznámou osobou. „Jsou to právě projevy neverbální komunikace, které při kontaktu s neznámým člověkem vnímáme a hodnotíme jako první; psychologie hovoří o efektu prvního dojmu.“ (Procházka, 2014, s. 27).

Neverbální komunikace má význam především pro doplnění mluveného projevu a v komunikaci plní několik důležitých funkcí:

- Vytváření a řízení dojmů
- Utváření a vymezení vztahů
- Řízení konverzace a sociálních interakcí
- Ovlivňování a klamání
- Vyjadřování emocí (DeVito 2008, s. 153 – 154)

V souvislosti s verbálním projevem dochází buď k jejich vzájemnému doplnění, popření, regulování, opakování nebo nahrazování (DeVito 2008, s. 153). V některých případech dokonce může neverbální komunikace řeči napomáhat či ji úplně nahradit. Kromě emocí může také vyjadřovat postoje (Černý 2010, s. 20).

Význam a důležitost oboru nonverbální komunikace vyzdvihuje americký psycholog, Albert Mehrabian, který procentuálně rozlišil vnímání slov, hlasu a řeči těla. Je

přesvědčen, že slova jsou příjemcem vnímána na pouhých 7%, tón hlasu na 38 % a řeč těla z celých 55 % (Fialová 2006, s. 9).

2.4. Složky neverbální komunikace

Studium neverbální komunikace se zaměřuje na jednotlivé zkoumané prvky zvláště. Každá zkoumaná oblast má svůj název a ta se dále dělí do několika částí. „*Nonverbální komunikace zahrnuje složky „viditelné“ i „slyšitelné“.* Mnozí lingvisté rozlišují mezi verbální, extraverbální a paraverbální složkou komunikace. Konkrétně tím rozumíme držení a pohyby těla, gestiku, mimiku, zrakový kontakt, distanční chování, orientaci těla, pohyby v prostoru, tón hlasu a hlas, výslovnost, dialekt, přízvuk.“ (Allhoff 2008, s. 18). Jednotlivé složky se mohou vyskytovat pod různými názvy, mnohdy jako nepočestěné pojmy.

2.4.1. Komunikace tělesnými projevy

Posturologie

Posturologie, někdy nazvána také jako posturika, se zabývá jednotlivými postoji a držení těla, za pomoci kterého je zobrazován vnitřní stav člověka. Tělo je zde zkoumáno ve stavu statickém, tedy pro danou chvíli neměnném. „*Při definování tělesné polohy – fyzického postoje je vždy zdůrazňován moment určité časové stálosti, setrvalosti. Je tomu tak vzdor povědomí o tom, že člověk přechází z jedné polohy do druhé a že každé dané poloze předcházela jiná a jiná ji bude následovat.*“ (Černý 2010, s. 51).

Držení těla může o člověku prozradit skutečně mnoho informací, například značí otevřenost či uzavřenost, sílu, stabilitu, napětí nebo uvolněnost. Vše probíhá v rámci základních tělesných postojů. „*Člověk může buď stát, sedět, klečet nebo ležet. Každá z těchto poloh disponuje velkým množstvím konfigurací.*“ (Černý 2010, s. 52).

Tělo by mělo být v přirozeně vzpřímené pozici. Pokud tomu tak není, lidé často vnímají takového člověka negativně. V případě ochablého postoje, mohou ostatní daného jedince zcela, avšak neschválně přehlížet. Naopak, pokud se lidé snaží ochablé tělo za

každou cenu napřímit, projevuje se křečovitě a nepřírozené držení těla, které může být vnímáno jako útočné a napjaté. Správné držení těla by mělo být zcela přirozené a nenásilné.

V mnoha případech zkoumání posturologie je však za výchozí a nejdůležitější polohu považováno právě sezení. To proto, že se při pracovních pohovorech, obchodních schůzkách, rozhovorech či vyjednávání obvykle lidé sedí. *„V sedu klienta je možné rozeznat například jeho nejistotu (sedí na kraji stoličky, jako by chtěl utéct) nebo sedí shrbený s rukama v klíně a se shrbenou hlavou (poloha vajíčka), což nám může indikovat úzkost, ohrožení nebo depresi.“* (Procházka 2014, s. 61).

Stejně postupy platí také pro personalisty, kteří mohou z aktuálního sezení uchazečů velmi dobře rozeznat, co se s potenciálním zaměstnancem děje. Díky vhodnému sledování uchazečova těla může personalista získat velice zajímavé informace, které skrze verbální komunikaci nikdy nezíská. Může odečíst uchazečovu nervozitu, tlak, úzkost při některých otázkách. Důležitost spočívá také ve sledování změn, které v jeho těle nastávají. Například změny v posedu při některých otázkách nebo postupné uvolňování tělesného a tím i duševního napětí. Díky správné znalosti posturologie se může personalista lépe vypořádat s výběrem zaměstnanců. Personalista by měl předpokládat, že informace obsažené ve verbálním pojetí, nemusí být vždy objektivní a stoprocentně pravdivé. Naopak tělesné postoje a držení těla jsou velice objektivní a mnohdy vypovídají skutečnost takovou, jaká je.

Proxemika

Proxemika se zabývá prostorovým umístěním. Zkoumá zejména vzdálenosti a blízkosti lidí v sociálních interakcích. *„Zajímavé je, že význam vzdálenosti lidí v interakci platí v horizontálním smyslu, to znamená, že oči jsou na přibližně stejné rovině, ale také vertikálně, kdy je jeden výš, či níž než druhý.“* (Černý 2010, s. 43).

To znamená, že vzdálenost má velký význam nejenom na základě toho, jak daleko od sebe lidé při rozhovoru jsou, ale především také v jaké výšce každý z nich je. K tomuto jevu je nutné přihlídnout zejména v různých výškách vzrůstu komunikujících a při

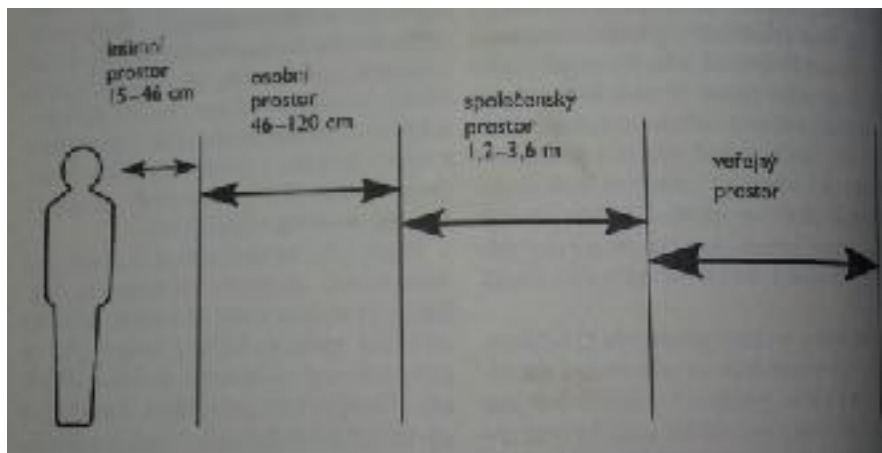
různých polohách komunikujících. Stojící člověk má automaticky převahu nad stojícím, ležícím nebo klečícím jedincem. Při různých pohovorech, obchodních jednáních a pracovních schůzkách je nutno brát tuto otázku v potaz.

V proxemice hrají velice důležitou roli různě vyvýšené stupínky, vhodně zvolené překážky, jako například stoly. Všechny tyto prvky jsou součástí komunikace. „*Změny v prostorovém chování udávají komunikaci tón, akcentují ji a v některých situacích mají větší sílu než mluvené slovo.*“ (Hall, E. T., in Knapp, 1978, in: Černý s. 44) .

Teritorialita

S proxemikou přímo souvisí pojem teritorialita, který se zaměřuje na vzdálenosti lidí při procesu komunikace. Teritorium lze podle Vlastimila Vávry chápat jako určitý revír, ohraničený prostor, který se přímo váže k danému člověku. Toto tvrzení lze přirovnat ke zvířeti, které také životu potřebuje určitou oblast, kterou si vždy pečlivě hlídá, či dokonce označuje. (Vávra 1990, s. 259). Každý však považuje za dostatečný životní prostor trochu jinou část prostorového omezení. Potvrzuje to i Vávra: „*Lidské revíry se mezi sebou dost liší.*“ (Vávra 1990, s. 259). Podle novějších zdrojů však není důležitá jenom vzdálenost mezi lidmi, ale také hraje velice významnou roli orientace lidí v tomto prostoru. V první řadě je však nutné dodržovat určité vzdálenostní zásady, které rozlišil E. Hall a nazval je jako distanční pásma. První pásmo je nazváno jako intimní prostor a nachází se v rozmezí 15 až 46 centimetrů. Jako další následuje osobní prostor, který dosahuje od 46 do 120 centimetrů, společenským prostorem se rozumí vzdálenost 120 centimetrů až 3, 6 metrů. Zbytek je nazváno veřejným prostorem (Pease, 2001, s. 20).

Obr. 1 Prostorové vzdálenosti



Zdroj: PEASE, Allan. Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 137 s. ISBN 80-7178-582-2, str. 20

Každá z těchto zón je určena pro jiné komunikační účely. Podle pana doktora Františka Čermáka (2011) lze jednotlivé popsane zóny rozdělit na další části. Intimní zóna obsahuje fázi těsnou, do 15 centimetrů, která slouží k utěšování, svěřování a milování a dále obsahuje fázi vzdálenou, která je určena dvěma zamilovaným, kteří se vedou za ruce. Osobní zóna také obsahuje těsnou fázi, do 75 centimetrů a tu považuje za jakousi bezpečnostní bublinu. Vzdálená část této zóny je chápána jako určitý odstup a takzvané přiblížení na dosah ruky. Zóna společenská obsahuje první fázi, která je rovna vzdálenosti spolupracovníků či lidí na společenském setkání. Vzdálená část je určena pro formální obchodní schůzky a setkání. Zónu veřejnou lze chápat jako za hranicí osobní angažovanosti (Čermák 2011, s. 43).

Při určování vzdáleností hrají velice významnou roli další důležité faktory, mezi které se podle Sommeta (2002) řadí pohlaví, věk, kulturní a etnické odlišnosti, diskutované téma nebo předmět, interakce, fyzikální a osobnostní charakteristiky, určení interpersonálního vztahu, subjektivní a emoční orientace (Knapp 2010, s. 136-137).

Odlišnosti v jednotlivých vzdálenostech se však týkají také původu člověka. Jednotlivé vzdálenosti se mohou lišit podle toho, jestli člověk žije ve městě, na vesnici nebo v odlehlých krajinách. Podle toho se liší také jeho vzdálenosti. Člověk z města bude při

komunikaci užívat menší vzdálenosti než člověk, který pochází z vesnice. Základní mezilidské vzdálenosti zachycuje předchozí obrázek č. 1.

Jednotlivé vzdálenosti je nutné respektovat při každé komunikaci. Nedodržování těchto nepsaných pravidel může vést k vytvoření antipatií druhými lidmi a někdy mohou vést dokonce i k podrážděnosti nebo až agresivitě.

V personalistice je nutné vycházet z proxemických požadavků, aby se obě dvě strany, především pak strana uchazeče, cítila pohodlně. Z pohledu vertikálního uspořádání by měly být židle obou komunikátorů na stejné úrovni, dále by měla být zvolena vhodná vzdálenost vertikální, která vyhovuje nepsaným pravidlům a je pro obě dvě strany přijatelná, podle expertů by měla být tato vzdálenost v rozmezí 1, 2 až 2, 1 metrů, jedná se tedy o společný prostor v těsné fázi.

2.4.2. Komunikace pohybem

Kinezika

Pod originálním názvem kinema se ukrývá překlad slova pohyb. Kinezika tedy nemůže zkoumat nic jiného, než pohyb těla. Ačkoliv se zkoumají pohyby různých částí těl, největší pozornost bývá obvykle zaměřena na ruce, což přechází na zkoumání samotných gest a řadí se do gestiky. Kinezika je však také velice přínosná, například „*A. Dittman hlubším rozbořem vzorů pohybů ukázal, že různé nálady uvádějí do pohybu různé skupiny svalů.*“ (Nelešovská 2005, s. 51). Na základě této definice je možné určit, jakou náladu pozorovaný právě prožívá a to pouze za pomoci neverbální komunikace.

„Pohyby těla podporují verbální komunikaci následujícím způsobem:

- *Zvyšuje důraz výpovědi*
- *Přináší další informace o výpovědi*
- *Ilustrují výpověď*
- *Poskytují zpětnou vazbu od posluchače*
- *Jsou signálem pro další udržování pozornosti*

- *Kontrolují synchronizaci*“ (Černý 2010, s. 65)

Za zakladatele kineziky, která je při komunikaci značně důležitá, je považován R. Birdwhistel a hlavní problematika této vědy zkouší odpovědět na následující otázku: „*Kolik základních druhů pohybových sdělení, tj. kolik kvantitativně odlišných sdělení je možné pohyby tlumočit?*“ (Nelešovská 2005, s. 52). Uvádí se, že se jedná o zhruba 700 000 sdělení. (Nelešovská 2005, s. 52).

Ať už se však pozorovatel snaží sebevíc, odčítat jednotlivé pohyby není vůbec snadné. Je třeba přihlídnout k okolnímu dění. „*Je třeba vycházet z kontextu porovnávat celkové neverbální chování.*“ (Mikuláščík 2010, s. 111).

Při pohovorech či jiných pracovních schůzkách je dobré své pohyby koordinovat a dávat si pozor na přílišné tělesné pohyby a projevy. Mohou o uchazeči vypovědět více, než by bylo potřeba.

Gestika

Gestika se projevuje jako mluva gest, přičemž se jedná především o doprovod k verbálnímu projevu. „*Gesto často naznačuje to, co by se dalo vyslovit verbálně, ale co má v názorné podobě větší komunikační efekt.*“ (Černý 2010, s. 65). Přestože řeč těla může být chápána jako záměrně či nezáměrně vykonávaná, gesta jsou obvykle uskutečněna na záměrné bázi. „*Jsou to většinou záměrné pohyby rukou, hlavy, případně i nohou, které mohou dokreslit verbální sdělení, případně ho zastoupit.*“ (Mikuláščík 2010, s. 109).

Všechna gesta lze rozdělit do pěti skupin:

- Ilustrátory, které dokreslují verbální výklad
- Regulátory chování (upozorňování, ukazování)
- Znaky (zvednutý palec jako znak úspěchu, palec směrem dolů, jako znak neúspěchu). Znaky se mohou v závislosti na různých kulturách významně lišit.

- Emočně výrazová gesta sloužící k vyjádření emočního stavu, též používá zažitou symboliku (dlaň přiložená k ústům jako znak rozpaků)
- Sebemanipulující gesta, takzvané adaptéry (tření rukou, škrábání se) (Mikuláščík 2010, s. 110)

Gestika je obvykle vnímána jako soubor určitých znaků, kterým mnozí rozumí, v některých případech může být však gestu porozuměno poněkud odlišným způsobem.

Při pracovních pohovorech, schůzkách či přijímacích pohovorech by se měli obě dvě komunikující strany vzdát přílišnému používání gest. Takové jednání nepůsobí příliš dobře a druhou stranou může být nesprávně pochopeno a interpretováno. Stejně tak by se uchazeč o práci měl vzdát veškerých adaptérů, které ho mohou uklidňovat. Je lepší ponechat ruce i další části těla v klidu a gesta používat pouze v malé míře.

Mimika

Mimika je při rozhovoru snad nejvíce viditelnou částí neverbální komunikace. „*Jsou to pohyby svalů v obličeji, které jsou nejvýraznějším sdělovačem emocí.*“ (Mikuláščík 2010, s. 108). Mimika byla považována za důležitou součást mluvení beze slov už v době minulosti. „*Již CH. Darwin hledal výrazy emocí u člověka i zvířat především v mimice.*“ (Černý 2010, s. 97). Mimika druhé straně nesděljuje pouze vlastní prožitky a vnímání, ale také reaguje na konkrétní objekt. „*Nejde jen o empatické vcítění do emočního stavu druhého, ale i o signalizování, že jsme přijali jeho mimický výraz emocionálního stavu jako sdělení o tomto stavu a že tomuto sdělení adekvátně rozumíme.*“ (Mikuláščík 2010, s. 108).

Číst mimické výrazy může být v některých případech velice jednoduché, jedná se zejména o sedm základních emočních dimenzí z obličeje:

- Radost – smutek
- Štěstí – neštěstí
- Překvapení – splněné očekávání

- Klid – rozčilení, vztek
- Spokojenost – nespokojenost
- Zájem – nezájem
- Strach, bázeň – pocit jistoty (Křivohlavý, 1988, in: Mikuláščík 2010, s. 109)

Někteří odborníci k uvedeným mimickým výrazům přidávají také opovržení, znechucení nebo zájem (Ekman, Friesen, Ellworth, in: DeVito 2008, s. 158). Při mimických výrazech je nutno rozlišit dvě obličejové zóny. Do první spadá nos, čelo a oči a druhá je tvořena dolní polovinou obličeje, včetně rtů. Tato dolní polovina obličeje se vyznačuje jako výrazněji pohyblivá (Mikuláščík 2010, s. 109).

Mimika hraje významnou roli při přijímacích pohovorech, pracovních jednáních, či schůzkách. Dvě strany spolu komunikují a při komunikaci sledují především svoje obličeje. Zároveň díky mimice dochází k hladké komunikaci, kdy se hovořící při výměně slova střídají. Takovému střídání obvykle předchází pootevřená pusa nekomunikující strany s doprovodným nádechem (Černý 2010, s. 98). Knapp tvrdí, že každý úvod a závěr komunikace je orámován úsměvem (Knapp, in: Černý 2010, s. 98).

2.4.3. Komunikace očí

Oční kontakt

Oční kontakt hraje při komunikaci velice významnou roli. Oči *„jsou kontrolou zpětné vazby, určují a ovlivňují interpersonální vztah, regulují tok informací, reflektují myšlenkovou aktivitu, organizují diskuzi. Působí jako sdělovače, ale také jako přijímače.“* (Mikuláščík 2010, s. 111).

Oči se vyznačují svojí neustálou přítomností a je zde rozeznáváno na jejich základě, zda-li má druhá strana zájem o komunikaci, nebo naopak zájem nemá. *„Vlastní sdělení prostřednictvím pohledů vyjadřuje zájem o partnera, naopak vyhýbání se zrakovému kontaktu je signálem nezájmu o komunikaci.“* (Černý 2010, s. 117).

„Nesprávný“ oční kontakt může v lidech vzbuzovat různé pocity. Jestliže je pohled delší, než by měl být, průměrná doba pohledu by podle Argyleho by měla trvat asi 3 sekundy (Černý 2010, s. 118), pak v pozorovaném vyvolává tento počín nepříjemný pocit, obvykle spojovaný s pojmenováním jako zírání či civění. Pocity opomíjení, ignorace nebo lhostejnosti zažívají osoby, kterým naopak není věnován ze strany komunikátora, pohled žádný (Černý 2010, s. 119).

Jakou intenzitu a délku pohledu zvolit, vždy závisí na konkrétní situaci a především daném sociálním stavu.

Udržování očního kontaktu je při jakémkoliv pracovním rozhovoru či pohovoru značně důležité. Stejně tak musí řečník udržovat oční kontakt se svým publikem, chce-li mít úspěch. Wolfgang Bilinski radí: *„Nezapomínejte, že oční kontakt vytváří emocionální kontakt a jeho absence emocionálnímu kontaktu brání.“* (Bilinski 2011, s. 132).

Dokonce *„byly porovnány komunikační situace s větším a s menším zrakovým kontaktem. Lidé, kteří nebyli s řečníkem ve vizuálním kontaktu, hodnotili dojem o 50 % níže.“* (Guirdham, in: Mikuláščík 2010, s. 111).

Při přijímacím pohovoru je tedy nutné brát tato data v úvahu a oční kontakt používat ve vhodné míře k dané situaci. Tento fakt může výrazně ovlivnit celý komunikační průběh.

Vizika

Vizikou se nazývají pohyby očí a přímý oční kontakt, který je v zemích střední a severní Evropy, USA a v Kanadě považován za projev poctivosti, Naopak v zemích jako je Indonésie nebo Japonsko je pohled do obličeje výše postavenému člověku zakázaný, značí nezdvořilost a neúctu (Vymětal 2008, s. 103).

2.4.4. Fyzický kontakt při komunikaci

Haptika

Haptika se zabývá studiem hmatu a dotyků, které jsou součástí neverbální komunikace. *„Dotýkání se je typickým projevem přátelství, bezpečí a emocionální jistoty, lidé*

lhostejní se vzájemně dotýkají výrazně méně.“ (Vymětal 2008, s 66). Zároveň se doteky odehrávají i na pracovní půdě, protože každé setkání je započato i ukončeno právě dotykem v podobě podání ruky. Doteky mohou být rozděleny do čtyř základních skupin na formální, neformální, přátelské a intimní (Mikuláščík 2010, s. 113).

Výzkumy v oblasti haptiky zkoumaly, zda-li je dotek geneticky podmíněn a na základě Harlowa se ukázalo, že *„dotek je pravděpodobně geneticky podmíněným neverbálním podnětem.*“ (Harlow, in: Černý 2010, s. 108).

Kategorizace doteků podle Heslina:

- Funkčně-profesionální doteky – jedná se o takzvané chladné doteky, které probíhají v rámci pracovních vztahů, jedná se například o vztah krejčího a zákazníka a nebo lékaře a pacienta.
- Sociální doteky – tento typ doteku zahrnuje potvrzení identity komunikačního partnera a řadí se sem klasické podání ruky na začátku a na konci interakce.
- Přátelské doteky – tyto doteky jsou typické pro kladné vztahy a nahrazují verbální komunikaci.
- Milostné doteky – tento typ doteků může posloužit k navázání intimního vztahu.
- Sexuální doteky – Heslin ztotožňuje sexuální dotyk s dotykem milostným, s tím rozdílem, že sexuální dotyky spojuje pouze s fyzickou atraktivitou. (Heslin, in: Černý 2010, s. 109)

V pracovních pohovorech a různých schůzkách hraje významnou roli převážně dotyk ve formě podání ruky. Ostatním dotykům je lepší se v této sféře raději vyhnout. Podání ruky je základem pro budování určité interakce. Způsob podání ruky hraje velice významnou roli. *„Použitím různých stylů uchopení se výrazně mění předávaný signál.*“ (Černý 2010, s. 110). Může podávat sdělení typu dominance, spolupráce nebo podřízenosti.

Pokud někdo touží ovládnout druhou osobu, pak při podání ruky směřuje jeho hřbet ruky směrem vzhůru. Opačný postoj zastává ten, jehož hřbet ruky směřuje směrem dolů. Ten, kdo má v úmyslu nastolení rovnosti, nabízí ruku někde mezi těmito dvěma extrémními hranicemi.

Správné podání ruky by se mělo spojovat s adekvátní mimikou (úsměvem) a vizuálním kontaktem (Mikuláščík 2010, s. 114). Podání ruky by nemělo trvat více ani méně než 5 vteřin. „*Jako první podává ruku člověk s vyšším statusem, člověk starší, žena.*“ (Mikuláščík 2010, s. 114).

2.4.5. Doplnující složky neverbální komunikace

Paralingvistika

Přestože se jedná o paralingvistické aspekty verbálního projevu, některé zdroje zařazují tuto problematiku do oblasti verbální komunikace, jiné do oblasti komunikace neverbální. Obvykle je charakterizována jako komunikace mimoslovními složkami hlasového projevu. „*Paralingvistika je dotváření denotačního významu jazyka konotativními prvky, svrchními tóny řeči, tím, co řečník zesiluje nebo zeslabuje, zpochybňuje nebo potvrzuje v obsahu projevu, dává najevo postoj, zaujetí, vřelost, sympatii, zlobu.*“ (Mikuláščík 2010, s. 103).

V paralingvistice hraje významnou roli hlasitost verbálního projevu, výška tónu řeči, rychlost verbálního projevu, objem řeči, plynulost, pomlčky, frázování, barva hlasu a emoční náboj, kvalita řeči, slovní vata, chyby v řeči (Vymětal 2008, s. 115).

V případě výšky tónu řeči se prokázalo, že hlubší hlas je považován za přesvědčivější a více důvěryhodný než hlas vyšší (Mikuláščík 2010, s. 103). Rychlost řeči je také velice významným faktorem, který ovlivňuje srozumitelnost sdělení. Příliš rychlá řeč může být příjemcem vnímána hůře. Objem slov má na sdělení také značný význam. Výzkumy však potvrdily, že ženy za jeden den řeknou o mnoho více slov, než muži. „*J. Křivohlavý uvádí, že u žen 26 000 slov, u mužů 10 000 až 12 000 slov za jeden den.*“ (Mikuláščík 2010, s. 104). Duncan je však přesvědčen, že rozdíl nespočívá mezi muži a ženami, ale že záleží na profesi, kterou vykonávají (Mikuláščík 2010, s. 104).

Plynulost řeči je významná v oblasti rušivých vlivů, kdy různé pomlky a frázování nemají nikdy dobrý vliv na posluchače. Stejný rušivý element vystává i v případě slovní vaty, kterou se rozumí mezislovní výplň ve formě určitých slov, jako jsou citoslovce nebo například adjektiva. Mezi nejčastější slovní vatu patří slova prostě, tedy, jaksi nebo vlastně (Mikuláščík 2010, s. 105).

Podle Hayesové je třeba rozlišovat mezi několika řečovými registry. Hayesová rozlišuje deklamační, formální, informativní, familiární a intimní řečový registr (Hayesová, in: Černý 2010, s. 127). Pro pracovní schůzky a pohovory je nutné zvolit správný řečový registr.

V rámci paralingvistiky v interakci byl proveden výzkum, který dokázal, že mluvčí, který používá více bohaté paralingvální komunikační prvky, má vliv na formální postoje uchazečů (Černý 2010, s. 130). Na samotný význam sdělení může mít velký význam také tón řeči.

V pracovních pohovorech je dobré se zdržovat přílišně přehnaného hlasového zabarvení, vynechat intruzi, nebo-li skákání do řeči, a vyhnout se poskytování nesrozumitelného, rozvlákněného, neurčitého a nepřesného sdělení. V tomto případě se jedná o určitou míru redundance (Mikuláščík 2010, s. 105).

Vzhled a úprava zevnějšku

Je všeobecně známo, že vzhled vysílá k ostatním určité signály. Mnoho lidí se snaží posílat především signály pozitivní povahy. „*Tato informace nemusí odpovídat realitě, ale tomu, co na sebe chce nositel prozradit....Vzhled člověka je důležitý i proto, že je to první způsob, jak konkrétní způsob, jak osobu identifikovat.*“ (Černý 2010, s. 134). Někteří lidé ve svém stylu mohou zacházet až do krajností, jedním z nich je extravagance, při které chtějí být poznatelnými, za druhý může být považován styl nenápadný, kdy si lidé nepřejí vyčnívat z řad.

Oblečení a celkový vzhled je určitým odrazem každého člověka. Současně však působí na druhé, kteří jej registrují. T. K. Miller zaznamenal zajímavý experiment, který

prováděl v psychiatrické léčebně. Pacientům oblékl atraktivní šaty a předvedl je ostatním nemocným. Ti na základě toho prohlásili, že mají tyto pacienty raději a v důsledku toho se i modelové cítili lépe (Černý 2010, s. 134). Tímto výzkumem se potvrdila známá fráze, že šaty dělají člověka.

V případě, že je řeč pouze o vzhledu vysílaném prostřednictvím oblečení a doplňků, je neverbální komunikace zcela pod kontrolou mluvčího. Fyzický vzhled už však v některých případech není možné měnit, jedná se například o výšky nebo tvar postavy.

Různé pracovní schůzky a pohovory obvykle vyžadují dobře upravený a společensky přijatelný vzhled zevnějšku. Je třeba si před každou schůzkou dobře promyslet, jaké oblečení je považováno za vhodné a přizpůsobit tomu i účes a doplňky. Zvolení jiného či jinak nevhodného stylu může být považováno za urážlivé, nepřipustné a člověk se může potýkat s neúspěchem.

Chronemika

Tato oblast zkoumá čas jako prostředek neverbální komunikace. Hraje velice významnou roli. *„Je to způsob, jakým vyjadřujeme, užíváme a strukturujeme čas ve vztahu k jiným lidem. Jedná se o to, jak člověk komunikuje v časových souvislostech.“* (Mikuláščík 2010, s. 114). Je zde zkoumáno, jak člověk při rozhovoru hospodaří se svým časem, jak rychle se snaží předat informace, jak dlouho je ochoten na druhého čekat, zda-li je včasný nebo se obvykle opoždí. Zároveň je zde využíván čas, při kterém druhá strana vstupuje do rozhovoru.

Přestože chronemika není v neverbální komunikaci často uváděnou oblastí, v pracovním prostředí hraje neopomenutelnou roli. Pozdní příchody, mluvení jeden přes druhého nebo příliš rychlé tempo řeči vypoví o člověku mnoho informací.

Stejně tak je tomu v případě přijímacího pohovoru, kde je nepřipustné nepřijít v předem určenou dobu a kde tempo řeči hraje velkou roli. Personalista by se měl zaměřit i na tato fakta z chronemiky a vycházet z nich. Příkladem může být člověk hlásící se na pozici

pracovníka call centra, který má v komunikaci velké přestávky a verbální komunikace mu činí značné obtíže.

3. PERSONÁLNÍ AGENTURY

V České republice se nachází podle některých zdrojů (EUREC¹), více než 250 personálních agentur které mají vesměs podobnou funkci a tou je najít vhodného zaměstnance na danou pracovní pozici.

3.1. Vymezení pojmu personální agentura

Instituce, nazvané jako personální agentury, se nacházejí jako prostředníci mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, kteří se o práci ucházejí. Odborná definice je charakterizuje následujícím způsobem. „*Personální agentury můžeme definovat jako zprostředkovatelny práce, které většinou s organizacemi pracují při získávání nových zaměstnanců, zejména na nižší výkonové pracovní pozice a na funkce ve středním managementu. Jde často o asistentky, účetní, obchodní zástupce apod.*“ (Dvořáková 2007, s. 85).

Výhodou využívání personálních agentur je větší znalost trhu práce a zpravidla i vlastní databáze potenciálně vhodných jedinců.

3.2. Funkce a význam personálních agentur

Jednoduše lze říci, že personální agentury dosazují „správné“ zaměstnance na neobsazené pracovní pozice. Využívají k tomu různé aktivity, které jim jejich práci usnadňují a zároveň pomáhají jejich práci co nejlépe odvádět. „*Cílem personálních agentur je obsadit volné pracovní místo na základě potřeb zaměstnavatele, nikdy naopak (prioritním klientem je zaměstnavatel). K tomuto účelu jim slouží:*

- *Vlastní databáze uchazečů o zaměstnání*
- *Zveřejňování volných pracovních míst*
- *Další aktivity zaměřené na vyhledávání vhodných uchazečů“ (Siegel 2005, s. 121)*

¹ Pracovní portál Eurec.cz byl založen v roce 2006 a je zaměřen na profesionální inzerci pracovních nabídek jak v České republice, tak i v zahraničí.

Personální agentura funguje na obdobné bázi jako samotný zaměstnavatel. Hlavním cílem je výběr vhodného zaměstnance. Jak již předchozí text napovídá, hlavním významem personálních agentur je uspokojit potřeby zaměstnavatele, tedy jejich úkolem není plnit potřeby uchazečů, jak se někdy potencionální zaměstnanci domnívají. „*Prvořadým zájmem každé personální agentury ovšem je uspokojit svého klienta, tedy společnost, hledající zaměstnance, protože ta za to zaplatí, a ne právě lidem najít zaměstnance.*“ (Ciglerová 2008, s. 15).

Z toho důvodu někdy mohou mít uchazeči pocit, celkem oprávněný, že je s nimi jednáno jako se zbožím nebo klasickým předmětem nabídky. Tomu může odpovídat také přístup personalistů nad schopnostmi a dovednostmi uchazečů (Ciglerová 2008, s. 15).

3.2.1. Význam personálních agentur pro uchazeče

Personální agentury jsou zaměřeny nejenom na vyhledávání a dosazování správných lidí na pracovní místa, ale především poskytují také odborné poradenství uchazečům. Některé agentury nabízejí také assesment (hodnotící) centra, personální audit, analýzu vzdělávacích potřeb, rozvojová centra, realizace vzdělávání nebo například otevřené kurzy.

Zároveň uchazeči mohou v některých případech očekávat lepší a kvalitnější zpětnou vazbu, než od samotného potencionálního zaměstnavatele ohledně jejich prezentace, dovedností a zkušeností při přijímacím pohovoru.

Uchazečům může být nabídnuta jiná pracovní nabídka, než ta, na kterou se původně hlásili. Často je jim poskytnut osobnostní test, který jim může ukázat zcela nový životní směr.

Nevýhodou personálních agentur je pro uchazeče to, že zájemci o práci nemusí být zaměstnavateli vůbec představeni a to i v případě, že by ho zaměstnavatel třeba kladně přijal nejenom na základě schopností a dovedností, ale především na základě působení sympatií a antipatií.

Jestliže však personalista neshledá uchazeče vhodným, zejména pak na základě antipatií, uchazeč s rozhodnutím personalisty nic nezmůže.

3.2.2. Význam personálních agentur pro zaměstnavatele

Pro zaměstnavatele mají personální agentury značný význam. Mezi jejich hlavní priority se řadí lepší znalost personální problematiky, kvalifikovaní pracovníci a malá časová náročnost při výběru zaměstnanců.

Nevýhoda pak spočívá v nákladech, kterými je nutné zaplatit práci personalistů, i když nejsou nalezeni úplně vhodní uchazeči, nebo v případě, kdy je výběr proveden nezkušeným personalistou na základě sympatií a antipatií.

3.3. Příjímací pohovor

Výběrový pohovor je součástí nábory zaměstnanců a může mít několik různých podob. „*Nejprve bychom měli zmínit fakt, že při výběrovém řízení existují minimálně dva standardní postupy, které lze v ideálním případě vzájemně kombinovat...Prvním je výběr na základě psychodiagnostiky, to znamená, že uchazeč o zaměstnání je podroben poměrně obsáhlému, a nejen časově náročnému zkoumání stránek své osobnosti. Druhým standardním způsobem je klasický přijímací pohovor, který může být realizován v jednom, ve dvou nebo v několika kolech.*“ (Matějka 2002, s. 10). Počet kol a samotný průběh pohovoru se vždy odvíjí od konkrétní pracovní pozice.

3.3.1. Výhody a nevýhody přijímacího pohovoru

„*Výběrový pohovor (interview) patří k nejpoužívanějším metodám výběru a personální manažeři mu přisuzují při rozhodování značnou váhu. Hlavním cílem rozhovoru je osobní poznání uchazeče a k tomu pomáhají některé nesporné výhody rozhovoru:*

- *Možnost přímého kontaktu*
- *Možnost vzájemného poskytování informací*
- *Možnost pružné volby otázek podle situace*
- *Poznání vyjadřovacích schopností a chování*

- *Možnost vysvětlení nejasností*
- *Posouzení celkového dojmu apod.“ (Křížek 2011, s. 111)*

Autor Evangelu doplňuje stávající seznam o další výhody, mezi které řadí volbu strukturovaného, polostrukturovaného nebo volného stylu, dále sem řadí právě možnost pozorování neverbálního chování, také zjištění míry adaptace, spontánní chování, které se dostaví obvykle po 15 až 20 minutách a rozpoznání komunikačního stylu (Evangelu 2002, s. 41).

Všechno má svá pro a proti a není tomu ani jinak v případě přijímacích pohovorů. Pro úplnost je nutné uvést také nevýhody, mezi které se řadí časová náročnost, vysoká míra subjektivního hodnocení, malá možnost vzájemného porovnání a možnost působení antipatií (Evangelu 2002, s. 41).

3.4. Průběh přijímacího pohovoru

Samotný přijímací pohovor hraje pro pracovníky personálních agentur velice významnou roli. Oproti zaslaným životopisům a motivačním dopisům, lze u výběrových pohovorů využít znalosti neverbální komunikace. Na jeho průběh by se měl připravit nejenom samotný uchazeč, ale především přijímající pracovník.

Přijímací pohovor je obvykle složen ze tří hlavních částí, nebo-li kol.

1. kolo je nazýváno jako administrativní či selektivní a je zde stanovena personální anamnéza a jsou zkompletovány příslušné personální dokumentace.
2. kolo je chápáno jako užší nebo profilové a právě v tomto kole jsou kandidáti prověřováni z hlediska odborných znalostí, příslušných předepsaných dovedností a v neposlední řadě i psychologických kvalit.
3. kolo je považováno za finální a hodnocení vychází z chování v reálných podmínkách (Matějka 2002, s. 10)

Z hlediska neverbální komunikace hraje významnou roli právě druhé kolo, kde jsou zkoumány kvality, chování, verbální a neverbální projevy jednotlivých uchazečů.

Ačkoliv je získávání kvalitních informativních podkladů (materiálů) o potenciálním pracovníkovi založeno na personální anamnéze, která zahrnuje formální doklady o dosažené kvalifikaci, jazykové způsobilosti, praxi, strukturu popracovních zájmů, strukturu osobních poměrů, písemné či ústní reference a další doklady (Matějka 2002, s. 92), je nutné konstatovat, že „zásadním se pak jeví konstatování, že všechny kroky v rámci personálního výběru prováděné personálním útvarem (specialistou) mají toliko pomocnou, instrumentální hodnotu. Konečné rozhodnutí o výběru vhodného kandidáta spočívá na osobě přímého nadřízené, čímž se nemůžeme vyvarovat určitých subjektivních nahodilostí, tzv. „haló efektu“ (Matějka 2002, s. 97). Haló efekt je charakterizován jako první dojem, který byl uskutečněn na základě emocí, sympatií a antipatií. V případě pohovoru hraje značně důležitou roli.

Haló efekt

Haló efekt pramení ze špatného vnímání a je třeba mu nepodléhat, i když je to téměř nemožné, protože jde o emocionální působení. „*Je důležité, aby personalista předešel haló efektu, který jeho podvědomí velí upřednostnit uchazeče ze zcela vyhovující kategorie.*“ (Evangelu 2009, s. 41).

3.5. Role pracovníků personální agentury

Personální agentury musí výběr každého pracovníka pečlivě zvážit a především dávat přednost skutečným faktům před vlastními pocity. Pracovník personální agentury musí učinit ve výběru pracovníků velice důležité rozhodnutí, které může ovlivnit nejenom život uchazeče, ale především i samotnou firmu. Personální pracovník má tedy pro firmu velice významnou a nejednoduchou roli. K výběru musí přistupovat obezřetně a s velkou dávkou pečlivosti.

Každá organizace by se měla snažit disponovat profesionálními manažery a pracovníky, kteří využívají kvalifikovaných doporučení kmenových personalistů (Matějka 2002, s.

97). Špatný výběr pracovníka může znamenat pro firmu velkou hrozbu a to právě proto, že lidské zdroje jsou základním kamenem každé firmy. Personální pracovník by měl pamatovat na to, že v první řadě je nutné uspokojit zájmy firmy a tomu uzpůsobit veškerou svoji činnost, včetně čtení neverbální komunikace.

3.6. Vzdělání personalistů

Požadavky na dosažené vzdělání personalistů se mohou lišit v tom, v jaké oblasti bude personalista svoji práci vykonávat, všeobecně je však po pracovnících personálních agentur vyžadována minimálně střední škola s maturitou. Budoucí personalisté mají možnost si dodělat nabízené kurzy v této oblasti nebo se přímo studiu v oblasti personálního poradenství věnovat již na škole. Personální řízení je nabízeno na vyšších odborných školách, kde je obvykle celé studium podpořeno praxí nebo pak na vysokých školách existují přímo obory s personálním zaměřením. Personalisté by se však měli vzdělávat stále.

Vzdělání personalistů není úplně konkrétně vyhraněno ani přesně stanoveno, při výběru uchazečů k práci personalistů je přihlédnuto k dalším faktorům, obvykle podle přesného zasazení pracovníka. Může se jednat o úroveň komunikace, plánování, práci s počítačem, aktivní oslovování potencionálních uchazečů nebo například tvorba atraktivních inzerátů na příslušná místa, jako jsou noviny, časopisy či interní databáze.

Personalisté by měli mít vlastnosti jako je komunikativnost, zodpovědnost, schopnost rychle reagovat, samozřejmě spolehlivost a v neposlední řadě by měli být schopní empatie, tedy pochopení druhého a jeho potřeb, neměla by jim chybět asertivita, díky které budou schopní s uchazeči lépe vyjednávat. Velkou roli by měla hrát také znalost neverbální komunikace, tedy znalost řeči těla.

Říká se, že hlavní roli při výběru zaměstnanců hraje první dojem a ten se napravuje velice obtížně, pokud už byl jednou učiněn. „*Neverbální projevy mohou o nás vypovědět více, než bychom si většinou přáli.*“ (Černý 2010, s. 231). Z toho důvodu by neverbální komunikace měla být pro pracovníky personální agentury zcela zásadní problematikou. Ačkoliv je řeč těla obvykle vnímána pouze podvědomě, pracovníci personálních agentur

by měli reagovat na tyto signály vědomě a zároveň by měli být schopni přesně charakterizovat konkrétní znaky, které jsou v rozporu s verbálním projevem.

Proč by měli pracovníci personální agentury dávat přednost neverbálnímu sdělení před verbálně přenášeným informacím?

- Pomůže eliminovat lživé informace uchazečů
- Odhalí slabé stránky uchazeče
- Poskytne detailní informace o uchazeči (vzhled)
- Podá informace o postojích a vnímání ostatních daného uchazeče

Personalisté by měli při své práci sledovat především následující neverbální signály, které jim mohou pomoci vybrat vhodného uchazeče. Personalisté by si měli své jednání, proč daného uchazeče vybrali nebo naopak nevybrali, uvědomovat a nedat na pouhou intuici. Ačkoliv nelze vyloučit působení celkového dojmu, personální pracovník by měl být schopen vysvětlit příčiny, proč se mu některý z uchazečů zamlouvá více a jiný méně, ačkoliv mají tito kandidáti například srovnatelné vědomosti, dovednosti, zkušenosti či praxi.

Následující text poskytuje informace o tom, na co by se měl personalista, mimo jiné, zaměřit a z kterých neverbálních signálů se mu může velice pěkně číst a poznávat uchazeče.

První kontakt s uchazečem

V první řadě hraje významnou roli podání ruky a představení kandidáta. Podání ruky by mělo proběhnout zcela podle pravidel, kde není ani jednou stranou vyjadřována přesila. Kandidát by měl vnímat sílu, kterou je ruka podána, také teplotu podávané ruky a popřípadě délku potřesení rukou. Již v tomto okamžiku může personální pracovník zaznamenat povahové rysy, které se jinak od uchazeče verbálním projevem nedozví. Člověk, podávající ruku jako leklou rybu, bude mít pravděpodobně nízké sebevědomí, a tudíž se nemusí úplně hodit na vyšší pozice. Vlastní představení hraje také značně

důležitou roli. Zkomolené, potichu vyřčené nebo příliš hlasitě ohlášené jméno řekne o člověku také mnoho informací.

Vzhled jako součást prvního dojmu

Dalším důležitým jevem, který se podílí na vytváření prvního dojmu, je vzhled uchazeče. „*Pravděpodobně bude působit upraveným dojmem, protože je to všeobecně rozšířené pravidlo pracovních pohovorů.*“ (Černý 2010, s. 233). Personální pracovníci by se proto měli zaměřovat na úplně detaily, jako jsou nehty, účes, čistota bot. „*Vzhled je vlastně soubor signálů neverbální komunikace, kterými komunikujeme po celou dobu přijímacího pohovoru. Protože jeho výsledek může ovlivnit následujících pět let našeho života, stojí za to nezapomenout na tento aspekt.*“ (Hoskovcová 2011, s. 152)

Jak je vidět, skutečně může celkový vzhled ovlivnit celý průběh přijímacího pohovoru. Za samozřejmost je považován vhodný výběr oblečení, který se odvíjí od pozice, na kterou se uchazeč hlásí. Všeobecně je rozšířená informace o střizlivém vzhledu, který odpovídá dané situaci a střídavém využití líčení.

Odhalování lživých informací

Z praxe personalistů je zřejmé, že existuje velké množství uchazečů, kteří se snaží získat nabízenou pracovní pozici za každou cenu. K získání práce používají nepravdivé informace. Z verbálního projevu může být velice obtížné tato lživá fakta vyčíst, z neverbální komunikace to však není nemožné. Je doporučováno sledovat následující znamení, které uchazeče mohou zcela účinně prozradit. „*Sledujte jeho činnost rukou, výraz tváře, či zda se vám vydrží dívat do očí.*“ (Černý 2010, s. 234). Jak Černý a další odborníci uvádějí, nelze poskytnout jednoznačný recept, jak lež a další jevy úspěšně rozeznat (Černý 2010, s. 234). Návodem na znalost tématu body-language je jednak používání vlastní intuice a také dlouhodobý trénink.

Oči jako okno do duše

Během pohovoru hraje významnou roli také oční kontakt, který poskytuje určitou zpětnou vazbu verbální komunikaci. Nedostatek očního kontaktu může znamenat

nezájem uchazeče, vyhýbání pohledu do očí pak může značit faleš, postranní úmysly nebo strach (Černý 2010, s. 236).

Mimo to je důležitý uchazečův postoj, tedy respektive způsob sezení. Ledabyly položená noha přes nohu nebo nezaujatý posed může značit nezájem o pracovní pozici. Stejně tak nejsou kladně vnímány utvořené bariéry, například překřížené ruce či nohy. Bariéry mohou být tvořeny také za pomoci předmětů před tělem. Je třeba k těmto postojům přihlížet.

Zatímco některé tělesné projevy jsou jasné na první zřetel, například nevhodné oblečení, nezaujatý pohled, chybějící oční kontakt, špatný posed, personalista by se měl zaměřovat také na takové tělesné projevy, které nejsou na první pohled zřejmé. Jsou to právě tělesné signály, které často vyvolávají nesoulad mezi řečeným verbální a řečeným neverbálně. Lidé si obvykle tento fakt vůbec neuvědomují. Personalisté by si však tuto skutečnost uvědomovat měli a na základě této podvědomé komunikace by měli vyvozovat závěry z jednání a chování uchazečů.

Na zmíněnou skutečnost navazuje praktická část, která se věnuje tématice neverbální komunikace přímo mezi personálními pracovníky, zejména u přijímacího pohovoru.

PRAKTICKÁ ČÁST

4. PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ

4.1. Tvorba dotazníku

Předložená bakalářská práce se zaměřuje na neverbální komunikaci u přijímacího pohovoru a právě tento fakt hrál při sestavování dotazníku hlavní roli. Autorka se při jeho tvorbě snažila zahrnout co nejvíce aspektů, které jsou při přijímacím pohovoru zcela běžnými záležitostmi.

Na základě vhodně stanovených otázek se dotazník pokusil získat odpovědi, které by lépe přiblížili znalosti, vědomosti, popřípadě intuice, kteří dotázaní ve vztahu k tělesným signálům, mají. Otázky přikládaly značný význam situacím, které přímo s výběrovým řízením, zejména pak přijímacím pohovorem, souvisejí.

Jednotlivé otázky proto zahrnují různé typy podání rukou, zcela běžnou komunikaci po telefonu, což je součást práce personálních agentur, oční kontakt, který při přijímacím pohovoru hraje nezastupitelnou roli nebo reakce na mlčícího člověka, faktor lživosti, který je při přijímacím pohovoru zcela běžnou záležitostí, utváření bariér, které se u výběrových interview velmi často vyskytuje, význam podvědomého působení celkového dojmu, detailní pozorování zevnějšku druhého a nakonec byla přidána poslední otázka, která sice nebyla úplně k tématu přijímacího řízení, avšak od respondentů se pokusila zjistit, co má při řeči těla největší důležitost.

Z odborného pohledu lze konstatovat, že se dotazníkový průzkum zaměřil na haptiku, komunikaci tělesnými projevy, komunikaci pohybem, oční kontakt a doplňující složky neverbální komunikace (celkový vzhled a úprava zevnějšku).

4.2. Dotazníkové šetření

Průzkumné šetření je založeno na dotazníkovém šetření. Jeho cílem je zmapovat, jaké neverbální signály jsou u pohovorů nejčastějším jevem a zjistit, do jaké míry využívají

personalisté body-language ve své praxi, případně, jak tyto neverbální signály vnímají a zda-li na pracovníky z personální oblasti působí řeč těla vědomě či pouze nevědomě.

Dotazník byl sestaven na základě teoretických poznatků, získaných při tvorbě této práce a za pomoci subjektivních zkušeností autorky předložené práce. Dotazníkové šetření proběhlo na úrovni osobní a e-mailové komunikace, kdy byly osloveny náhodně vybrané personální agentury, které provádějí několik přijímacím pohovorů denně. K získání náhodných kontaktů byla použita databáze personálních agentur EUREC. S využitím internetové komunikace bylo osloveno 45 agentur, z nichž bylo obdrženo celkem 51 vyplněných dotazníků (od 51 zaměstnanců).

Dotazníky byly rozdány také osobní formou a z celkového počtu 10 oslovených agentur se navrátilo 15 vyplněných dotazníků (od 15 zaměstnanců). Ani v jedné z metod nelze stanovit přesnou návratnost, protože v personálních agenturách obvykle pracuje více než 1 pracovník a v mnohých případech nelze přesně určit, kolik zaměstnanců by mohlo dotazník vyplnit a kolik tak skutečně učinilo.

Dotazníkové šetření probíhalo v období jednoho měsíce, od 12. března do 12. dubna a celkem bylo získáno 67 vyplněných dotazníků, z nichž bylo 62 vyhovujících a k této práci použito 60 dotazníků.

Osloveny byly personální agentury z celé České republiky a všem těmto osloveným institucím byla zaručena anonymita, proto není možné učinit výpis, který by jednotlivé společnosti přesněji identifikoval. Jednalo se však o agentury různých zaměření, všechny však vykonávají zcela obdobnou funkci, liší se pouze jejich zaměření, popřípadě specializace.

Kontrola dotazníků

Dotazníky byly před samotným vyhodnocením nejprve vizuálně zkontrolovány a pečlivě přepočítány. Po této kontrole došlo k detailní kontrole a byly vyřazeny dotazníky, které nebyly vyplněny správně nebo úplně. Zároveň bylo přihlédnuto k otázce, která měla za úkol odhalit lež, takzvaný faktor lživosti. Po detailní kontrole

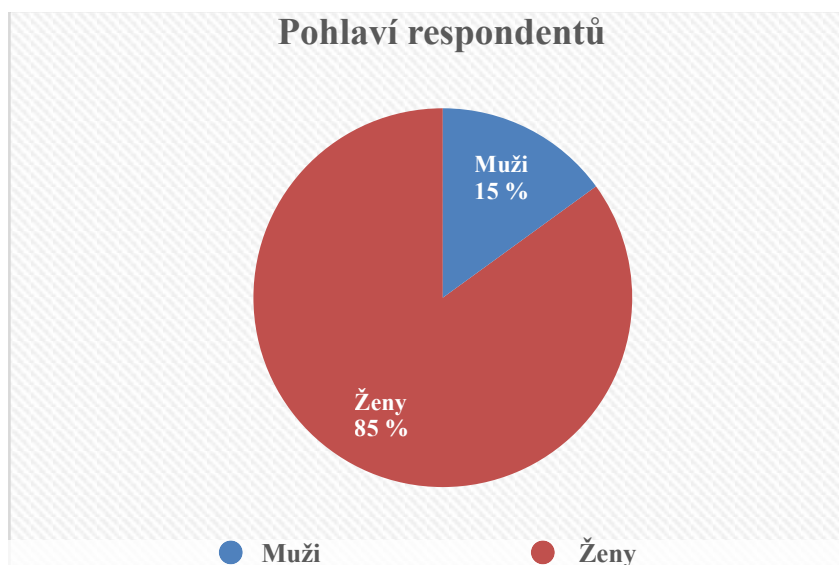
všech obdržených dotazníků již bylo k samotnému vyhodnocení použito přesně 60 dotazníků.

4.3. Vyhodnocení průzkumného šetření

První otázka se týkala pohlaví respondentů. Všeobecně je z pohledu genderovské problematiky známo, že práci administrativní povahy a tedy i práci personalistů zastávají ve většině případů ženy, tuto skutečnost potvrzují také získané odpovědi.

V otázce pohlaví se tak objevilo pouze 9 zástupců mužského pohlaví a zbytek, tedy 51 respondentů tvořily ženy. Celá situace je zachycena na následujícím grafu.

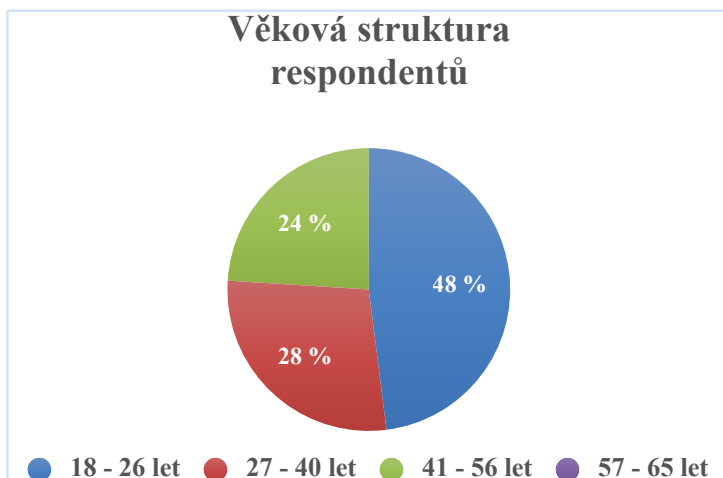
Graf 1 Pohlaví respondentů



Z celkových 60 odpovídajících bylo pouze 15 % mužů a zbytek, tedy 85 % tvořily ženy. Jak tedy ukazuje graf, žen je silná převaha.

Druhá otázka zjišťovala věk respondentů. Dotazník nabízel celkem čtyři možnosti, z nichž první tvořila věková hranice od 18 do 26 let, druhá se pohybovala v rozmezí 27 až 40 let, na tu navazoval věk 41 až 56 let a poslední kategorie zahrnovala pracovníky ve věku 57 až 65 let. Respondenti měli za úkol označit kategorii, do které skutečně svým věkem spadají. Nejvíce odpovědí připadlo na první kategorii, tedy 18 až 26 let a poslední kategorie zůstala zcela nezaškrtnutá. Přesný výčet zobrazuje graf.

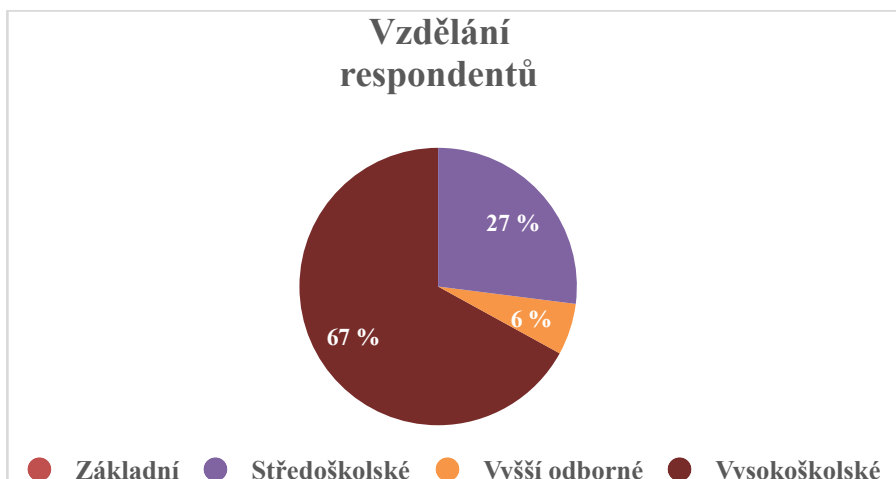
Graf 2 Věková struktura respondentů



Graf ukazuje skutečnost, že nejvíce respondentů se nachází v kategorii 18 až 26 let. Druhá a třetí kategorie byly téměř vyrovnané. Jak z grafu vyplývá, že ani jeden z dotázaných pracovníků personální agentury nebyl věku vyššího než 57 let.

Třetí otázka zjišťovala, jakého nejvyššího vzdělání respondenti dosáhli. V nabídce byli možnosti jako „základní“, „středoškolské“, „vyšší odborné“ a „vysokoškolské“. Vzhledem k faktu, že mnoho personálních agentur vyžaduje od svých personalistů alespoň dokončené středoškolské vzdělání s maturitou, v odpovědích se neobjevila žádná odpověď typu „základní“. Nejvíce převládalo respondentů s ukončeným vysokoškolským vzděláním, poté následovali středoškoláci a nejméně bylo absolventů vyšších odborných škol. Přesné údaje ukazuje následující graf.

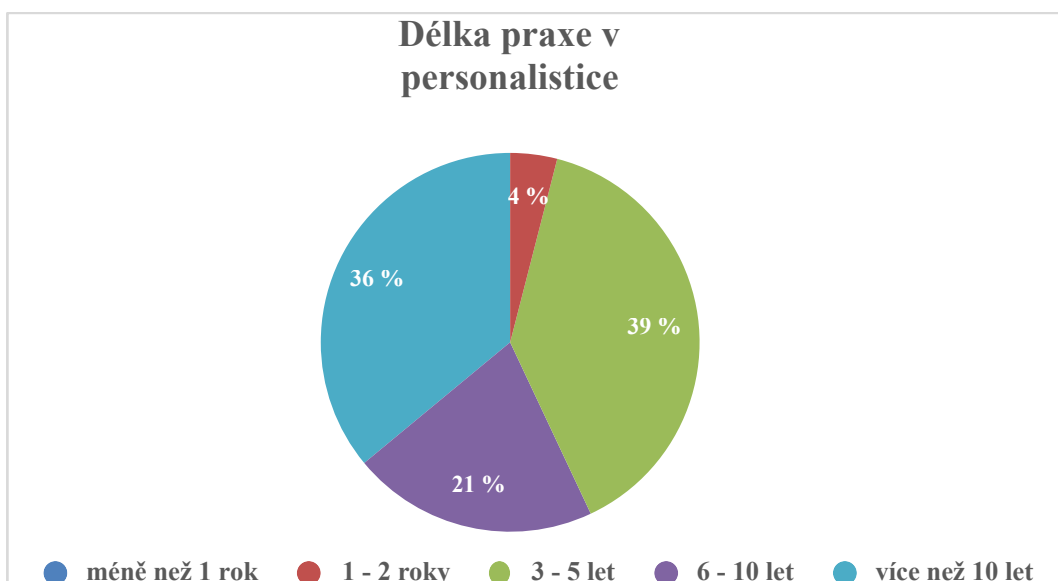
Graf 3 Vzdělanostní struktura respondentů



Graf vykazuje skutečnost, že respondentů, kteří mají dokončené středoškolské vzdělání je necelá jedna třetina, pracovníků s vyšší odbornou školou je minimum, v konkrétním přepočtu se jedná o 4 pracovníky a nejvyšší počet zauímají vysokoškolsky vzdělání pracovníci z náhodně vybraných a oslovených personálních agentur.

Čtvrtá otázka měla za úkol zjistit, jak dlouho respondenti pracují v oblasti personalistiky. Na výběr měli čtyři kategorie. Přesné odpovědi jsou zachyceny v grafu.

Graf 4 Délka praxe v personalistice

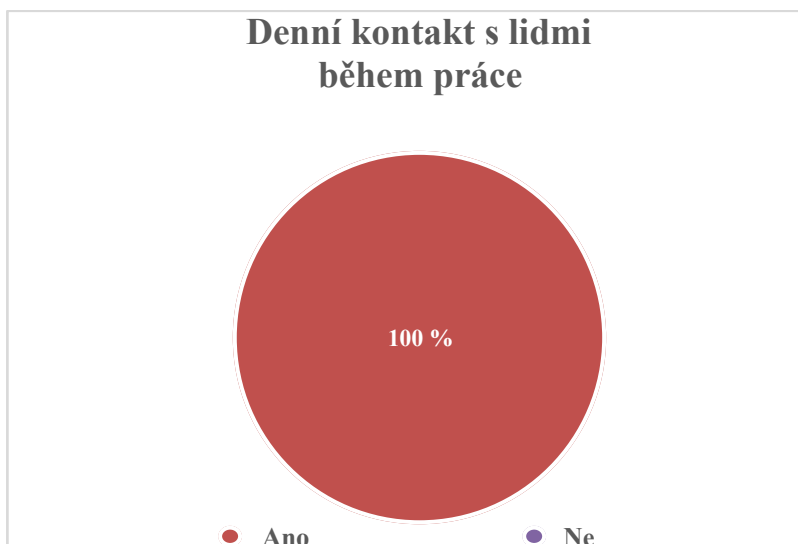


Nejvíce dotázaných pracuje v oblasti personalistiky 3 – 5 let, což je vzhledem k věku dotázaných relevantní informace. Další údaj vykazuje, že celých 36 % zúčastněných se v této oblasti pohybuje již více než 10 let a lze tedy očekávat jejich bohaté zkušenosti v oblasti neverbální komunikace. Období pod jeden rok se v grafu vůbec nevyskytuje a pouze malé procento pracuje v personalistice v období 1 až 2 roky. Více než jedna pětina vykazuje příslušnou praxi o délce 6 – 10 let. Na základě zmíněných odpovědí lze učinit jistý předpoklad, že dotázaní budou mít ohledně neverbální komunikace určité zkušenosti, plynoucí z každodenního „tréninku“.

Pátá otázka posloužila jako kontrolní a respondentů se dotazovala, zda-li vykonávají práci, při které jsou denně v kontaktu s lidmi. Nabízela možnosti odpovědí pouze „ano“ a „ne“. Otázka byla vložena proto, aby ověřila, zda-li byl skutečně dotazník doručen

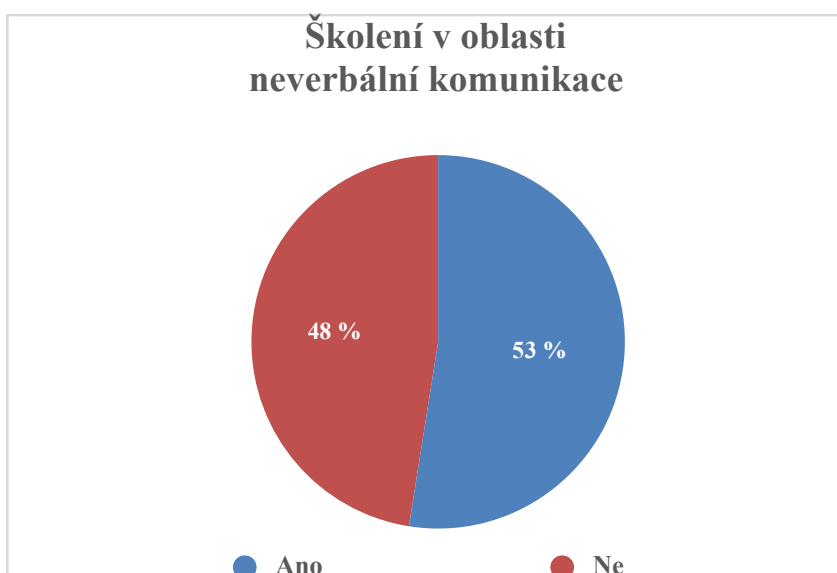
pracovníkům personální agentury. Všechny odpovědi v 60 dotaznících bylo označeno jako „ano“ a dotazníky mohou být tedy považovány za platné.

Graf 5 Denní kontakt s lidmi



Šestá otázka zjišťovala, zda-li respondenti někdy absolvovali kurz, výcvik nebo školení na téma neverbální komunikace. Z průzkumu vyplynulo, že lehce převládají odpovědi „ano“.

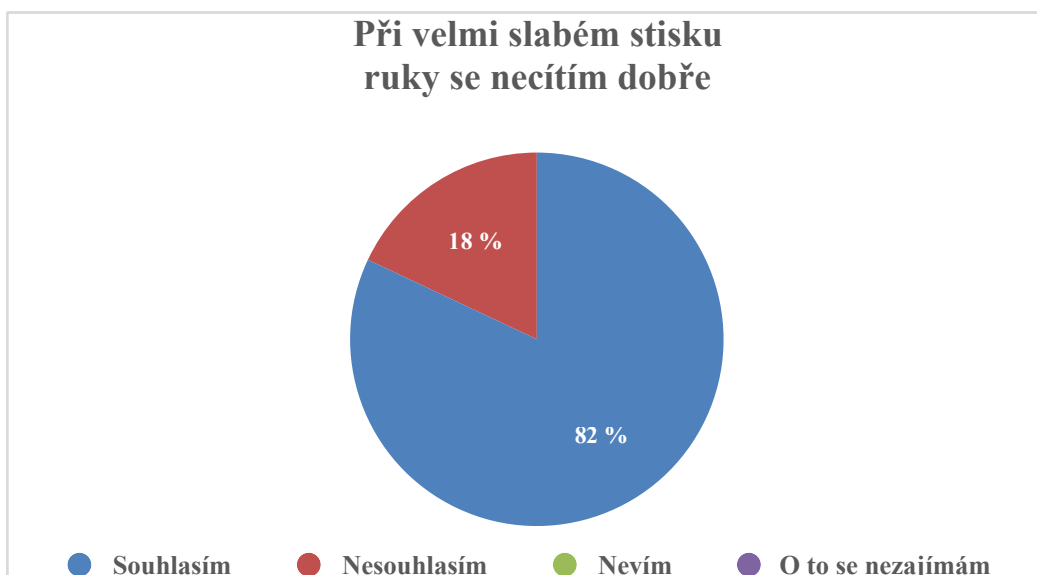
Graf 6 Školení v oblasti neverbální komunikace



Jak graf ukazuje, obě hodnoty se pohybují kolem jedné poloviny všech dotázaných. Lehce převládají lidé, kteří kurz, školení či výcvik v oblasti řeči těla již absolvovali.

Sedmá otázka se věnovala již samotnému vnímání řeči těla. Přesné znění otázky: „Jestliže mi někdo podává ruku velmi slabým stiskem, necítím se dobře.“ Otázka měla za úkol zjistit podvědomé reakce na signály řeči těla. Přestože měli respondenti na výběr ze čtyř možností, dvě se vůbec neujaly a nejvíce křížků bylo uděleno možnosti „souhlasím“, což je odpověď, která přispívá k dobrému vnímání řeči těla.

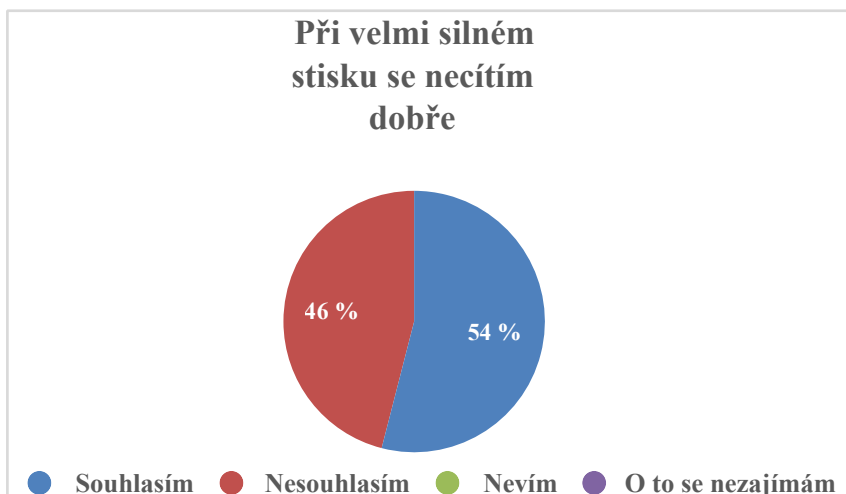
Graf 7 Slabý stisk ruky (Haptika)



Graf ukazuje, že dotázaní personalisté skutečně signály neverbální komunikace vnímají a zajímají se o ně. Z negativních odpovědí lze vyvodit pouze to, že tito dotázaní pracovníci pravděpodobně usilují o převahu nad uchazeči nebo jim slabý stisk přijde jako zcela normální jev.

Osmá otázka byla založena na obdobné bázi, jako předchozí, ovšem s tím rozdílem, že se zajímala o stisk silný. Otázka zněla přesně takto: „Jestliže mi někdo podává ruku velmi silným stiskem, necítím se dobře.“ Jak se dalo očekávat, silný stisk nemusí být vždy chápán negativně, právě naopak může na lidi působit značně vyrovnaně a velkou dávkou životní energie. Tudíž jsou odpovědi oproti předchozí otázce značně odlišné. Ani v této otázce nebyly zaznamenány žádné odpovědi, které by se o daný jev nezajímaly, či by byly označeny jako „nevím“.

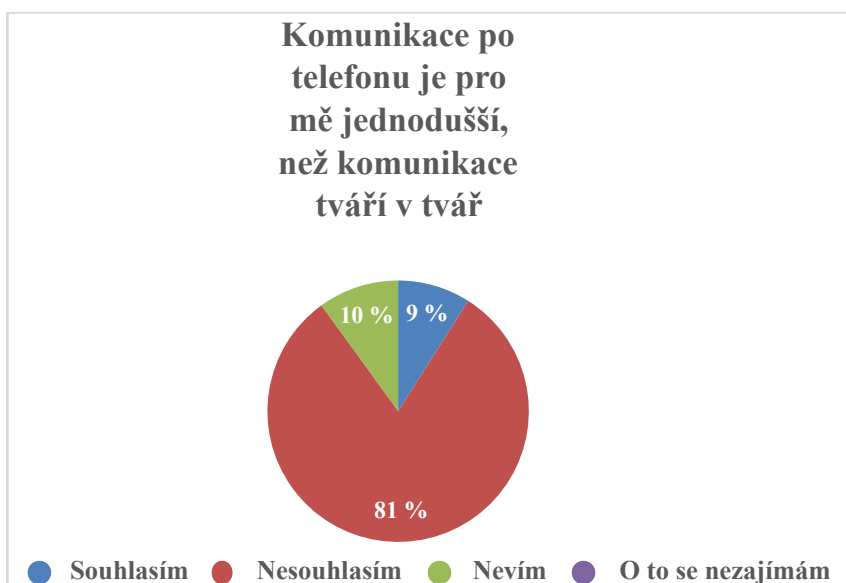
Graf 8 Silný stisk ruky (Haptika)



Z grafu lze vyčíst, že odpovědi „souhlasím“ a „nesouhlasím“ jsou téměř v rovnováze a tudíž lze považovat silný stisk při podání ruky za menší zlo, než stisk slabý.

Devátá otázka zjišťovala, jak respondenti vnímají telefonickou komunikaci, která je v případě uplatnění neverbální komunikaci obtížnější. V této otázce však byly odpovědi značně rozmanitější, než tomu bylo doposud. Otázka zněla následovně: „Komunikace po telefonu je pro mě jednodušší, než komunikace tváří v tvář“. Na výběr byly možnosti jako „souhlasím“, „nesouhlasím“, „nevím“ a „o to se nezajímám“ Graf zobrazuje přesnou strukturu získaných odpovědí.

Graf 9 Komunikace po telefonu



Jak teoretická část této práce říká, komunikace po telefonu by měla být z pohledu neverbální komunikace pro pracovníky o mnoho obtížnější, zejména pak při výběrovém pohovoru. Z průzkumu vyplývá, že to tak i personální pracovníci cítí, protože celých 81 % respondentů shledává komunikaci po telefonu jako obtížnější, než je osobní rozhovor. Pouze 10 % dotázaných si v této otázce neví rady a zatrhl tedy odpověď „nevím“ a jen necelých 10 % dává přednost telefonu, před komunikací tváří v tvář. Tato otázka tedy potvrdila předchozí teorii.

Desátá otázka se věnuje oblasti očního kontaktu, který při komunikaci hraje velkou roli. Otázka, která zněla: „Pokud se mi při hovoru druhá osoba nedívá do očí, tak mi to vůbec nevadí“, nabízela následující možnosti varianty: „souhlasím“, „nesouhlasím“, „nevím“, „o to se nezajímám“. Přesné odpovědi, získané od respondentů, jsou zahrnuty v grafu.

Graf 10 Oční kontakt (Oční kontakt, Vizika)



Dotázaní reagují na oční kontakt velice pozitivně pohledy do očí berou jako základní součást rozhovoru. Vyplývá to z průzkumu, který zjistil, že 84 % dotázaných pracovníků personální agentury vadí, když se jim druhá strana při rozhovoru nedívá do očí. Někteří personalisté však v této otázce nevidí žádný závažný problém, protože

celých 10 % označilo odpověď na otázku jako „nevím“ a dokonce se malé procento o tuto oblast vůbec nezajímá.

Pod otázkou s číslem jedenáct se ukrývá tematika mlčení jako signálu souhlasu. Otázka zněla: „Mlčení je při komunikaci signálem souhlasu a porozumění“ na výběr byly opět čtyři standardní možnosti souhlasu, nesouhlasu, nevnímání problematiky a nezájmu o daný jev. Graf vykazuje konkrétní strukturu získaných odpovědí.

Graf 11 Mlčení jako signál souhlasu



Velice pozitivním znamením je, že více než 80 % dotázaných si uvědomuje, že mlčení při komunikaci skutečně není signálem souhlasu a porozumění, naproti tomu je však nutné si povšimnout, že v personalistice pracují také osoby, které jsou přesvědčeny o opaku, či tento signál vůbec nevnímají.

Otázka číslo 12 se zaměřila na vytváření a vnímání tělesných bariér v podobě pevně zkřížených rukou a nohou před tělem. Otázka byla položena přesně takto: „Pokud má osoba, se kterou komunikuji, nohy nebo ruce, pevně zkřížené před tělem, pravděpodobně se nachází ve stavu naprosté pohody a vyváženosti.“ Možnosti odpovědí byly stejné, jako v předchozích otázkách. Jak tento tělesný signál respondenti vnímají, je ukázáno v následujícím grafu.

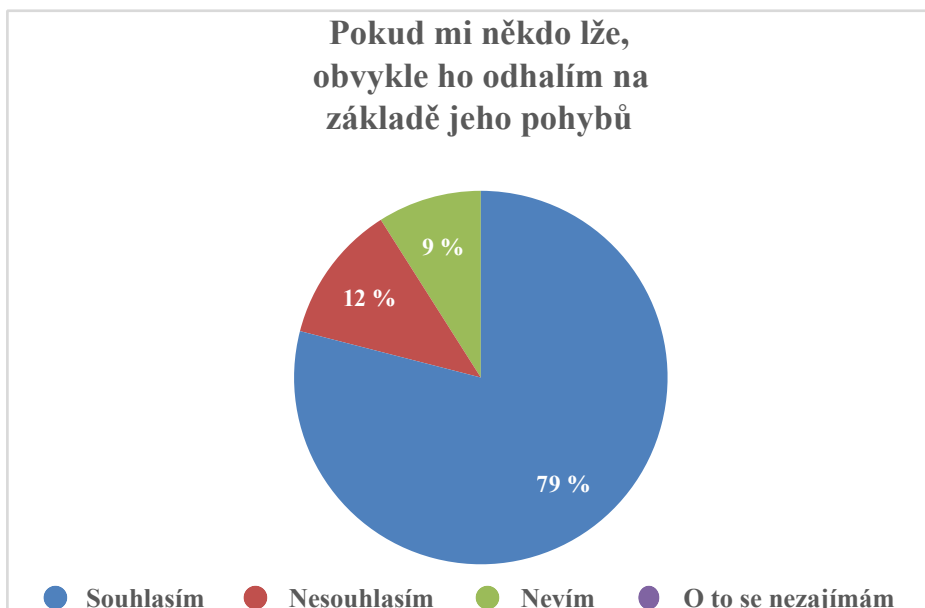
Graf 12 Zkřížené nohy a ruce (Komunikace tělesnými projevy)



Zcela oprávněně zaujímá nesouhlasný postoj více než 90 % dotázaných a tím dávají najevo, že skutečně neverbální signály vnímají správně. Pouze malé procento si není v této otázce jisto. Velice dobrým znamením je, že souhlasný postoj, ani nezájem se neprojevil ani u jednoho z respondentů.

Třináctá otázka měla za úkol zjistit, jak dotázaní vnímají sami sebe jako čitatele řeči těla. Otázka zněla: „Pokud mi někdo lže, obvykle ho odhalím na základě jeho pohybů“, možnosti odpovědí byly opět stejné jako u předchozí otázky.

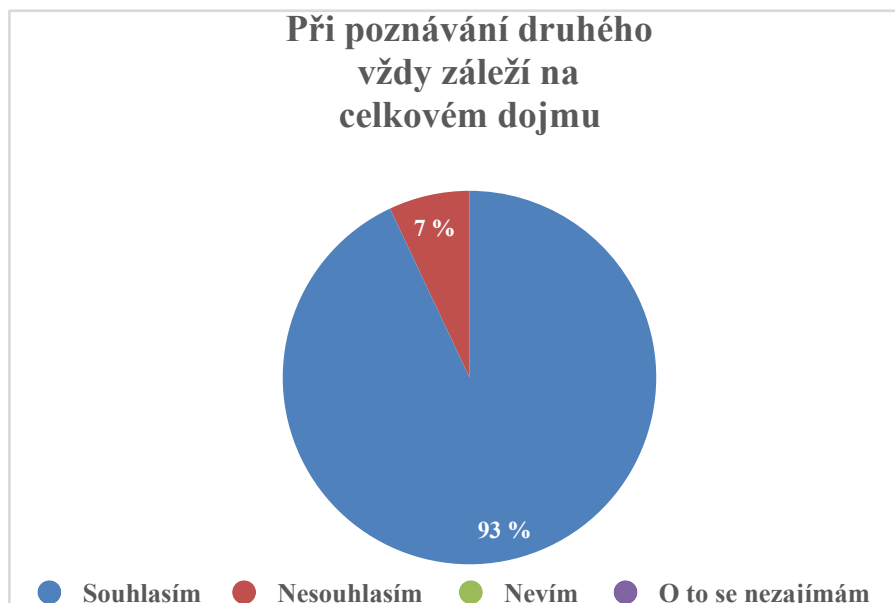
Graf 13 Odhalení lži pomocí pohybů (Komunikace pohybem)



Graf ukazuje, že ve své síly věří většina dotázaných a je si jista, že za pomoci neverbální komunikaci lháře odhalí. Mezi dotázanými personalisty jsou však také zaměstnanci, kteří si jsou vědomi, že jej neodhalí nebo neví, zda-li to dovedou. Téměř 80 % dotázaných lze na základě této otázky považovat za schopné číst řeč těla.

Otázka s číslem 14 se zajímala o vnímání celkového dojmu. Zněla přesně takto: „S tvrzením „Při poznávání druhého vždy záleží na celkovém dojmu“ Mezi nabídnutými odpověďmi byly pojmy jako souhlasím, nesouhlasím, nevím, o to se nezajímám. S předchozího text této práce vyplývá, že skutečně na prvním dojmu záleží, a i kdyby dotyčný chtěl, tak se tomuto podvědomému instinktu nevyhne. Tuto skutečnost si uvědomilo 93% dotázaných a zatrhli odpověď „Souhlasím“, pouze malá část s tímto tvrzením nesouhlasí.

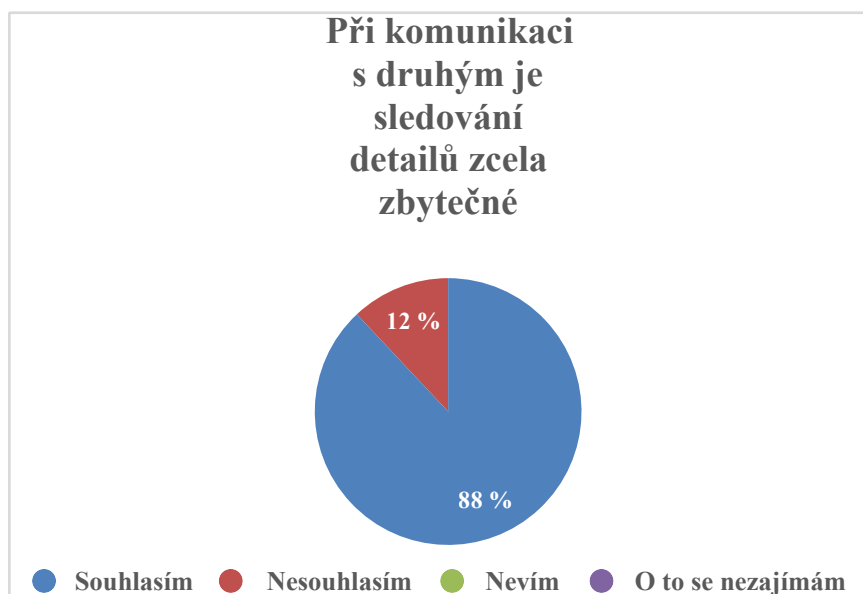
Graf 14 Celkový dojem při poznávání



Celkový dojem při poznávání hraje skutečně nezastupitelnou roli, kterou si uvědomuje většina respondentů personalistů. V odpovědích se odpovědi jako „Nevím“ nebo „O to se nezajímám“ vůbec neobjevily, což je dobře.

Otázka s číslem patnáct tvořila k předchozí otázce určitý protiklad a zjišťovala vnímání detailů při řeči těla. Otázka zněla: „S tvrzením „Při komunikaci s druhým je sledování detailů zcela zbytečné“. Odpovědi byly úplně stejné, jako v předchozí otázce. Z předchozího textu této práce je však zřejmé, že právě detaily hrají v neverbální komunikaci značně důležitou roli a v případě personálních pracovníků by to mělo platit dvojnásob. Provedený průzkum ukázal, že detaily sleduje většina dotázaných, protože k nesouhlasnému tvrzení se přiklonilo 88 % dotázaných, zatímco pouze 12 % nepovažuje sledování detailů za důležité.

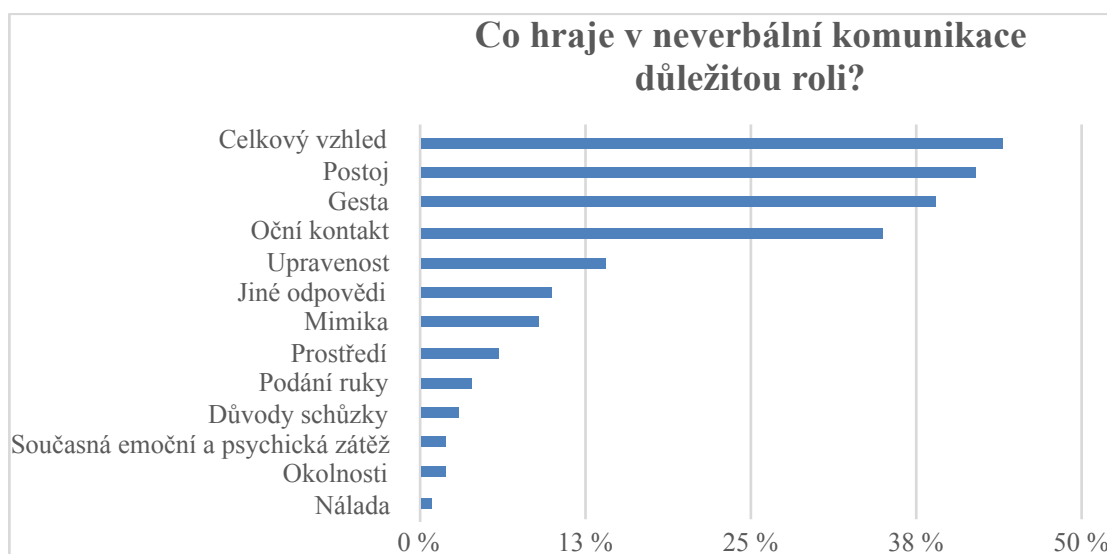
Graf 15 Sledování detailů (Vzhled a úprava zevnějšku)



Graf vykazuje skutečnost, kdy ani jeden z respondentů nezatrhnul odpověď jako „Nevím“ či „O to se nezajímám“ a pouze 12% s daným tvrzením souhlasilo.

Poslední, šestnáctá otázka, byla jako jediná ze všech otázek ponechána jako otevřená a nabízela tak možnost vypsání vlastního pohledu na neverbální komunikaci. Otázka zněla: „Co podle vás hraje v neverbální komunikaci důležitou roli? Respondenti měli k dispozici dva řádky, na které měli napsat svoji subjektivní odpověď. Graf ukazuje, co se v jaké míře v odpovědích objevovalo.

Graf 16 Důležité prvky neverbální komunikace (Doplňující otázka)



Z grafu je patrné, že respondenti považují za důležité komunikační prvky především celkový vzhled, který se v dotazníkovém šetření objevil více než ve 40 %. Dále lidé přikládají velký důraz na postoj, gesta nebo oční kontakt. Ostatní aspekty se v otevřené otázce objevovaly poněkud v menší míře. Na základě některých odpovědí však respondenti ukázaly velice dobré znalosti, které se skutečně k neverbálním signálům řadí, ačkoliv se to tak na první pohled zdát nemusí. Laik by pravděpodobně prostředí, důvody schůzky či okolnosti k řeči těla vůbec nezařadil, jedná se však o faktory, které se k tématu skutečně řadí. Jak je vidět, někteří dotázaní otázku pochopili po svém a jako odpověď tedy mohli zvolit pojmy jako nálada, emoční či psychická zátěž. V obou případech je odpověď správná, avšak na ni nebylo odpovězeno tak, jak bylo původně zamýšleno.

4.4. Shrnutí dotazníkového šetření

Po vyhodnocení dotazníků se hned v úvodu objevila informace o převaze žen nad muži v oblasti zaměstnanců personálních agentur. Ve většině případů dotazníky vyplnily ženy. Z další otázky je zřejmé, že téměř polovinou respondentů byli mladí lidé, ve věku 18 až 26 let, kteří mají ukončené vysokoškolské vzdělání a v personalistice se pohybují více než tři roky, v mnoha případech i podstatně delší dobu. Všichni dotázaní jsou v denním kontaktu s lidmi. Zároveň více než polovina absolvovala kurz, výcvik nebo školení ve zkoumané oblasti.

Zatímco slabý stisk ruky při prvním kontaktu vyvádí z rovnováhy většinu dotázaných, pevný stisk ruky je mnoha dotázanými vnímán spíše kladně. Komunikaci po telefonu nebo absenci očního kontaktu během rozhovoru vnímá negativně více než 80 % respondentů. Tyto informace tedy svědčí o znalosti verbálních signálů a jejich kladného přijímání a používání.

Otázka, která zjišťovala, zda-li je mlčení ekvivalentem porozumění byla zodpovězena správně čtyřmi pětinaми dotázaných, je docela alarmující, že 20 % respondentů se domnívá, že mlčící jedinec všemu chápe, či zbytek neumí na otázku vůbec odpovědět.

Otázka bariér dopadla o něco lépe a pouhých 6 % respondentů nezatrhlou správnou odpověď. Naproti tomu jsou téměř čtyři pětiny respondentů přesvědčeny, že odhalí lež na základě signálů beze slov. Zda je to však pouze jejich domněnka, nebo skutečnost, lze jen těžko říct.

Celkový dojem považuje za důležitý aspekt většina dotázaných, dokonce o 8 % více, než lidí, kteří se soustředí spíše na detaily neverbálních signálů. Podle teorie jsou to však právě detaily, které by měly tvořit výchozí bod pro zhodnocení jedince u přijímacích pohovorů. Na základě poslední otázky lze hovořit o znalosti základních jevů v neverbální komunikaci. Pouze malá skupina dotázaných dokázala poskytnout také méně známé, přesto však zcela významné aspekty neverbálního vyjadřování.

Většina otázek byla respondenty vyhodnocena zcela správně, přesto však zůstává zlomek těch, kteří byli od správných odpovědí zcela daleko. S přihlédnutím k faktu, že jsou to právě ženy, které by měly mít schopnost číst řeč těla lépe než muži, a že pouze dva respondenti ze všech oslovených pracují v oblasti personalistiky méně než tři roky, jsou výsledky poněkud nedostačující.

4.5. Návrhy a doporučení

Čtení řeči těla by mělo být znalostí každého pracovníka personální agentury, a proto bych si dovolila navrhnout, aby každý z těchto zaměstnanců, který v oblasti personalistiky pracuje déle než jeden rok, musel absolvovat jeden z kurzů či výcviků v oblasti neverbální komunikace. Tato skutečnost by se měla stát nepsaným pravidlem.

Ačkoliv výsledky průzkumného šetření nedopadly s vědomostmi neverbální komunikace u mnoha respondentů vůbec špatně, někteří oslovení zaměstnanci o signálech řeči těla bohužel neměli příliš velké znalosti. Přestože se jednalo o minimum pracovníků, je nutné podotknout, že i tito pracovníci denně přijímají a testují velké množství uchazečů a na základě těchto nesprávně pochopených souvislostí může docházet k poškozování některých uchazečů.

Proto rozhodně doporučuji nezůstávat pouze u nepsaných pravidel těchto znalostí, ale bylo by možné začlenit znalost neverbální komunikace například do znalostních a dovednostních požadavků uchazečů, již ve chvíli, kdy se personální pracovníci ucházejí o pracovní místo.

Poskytnutí zpětné vazby

Na základě provedeného průzkumného šetření jsem se rozhodla o výsledcích informovat také samotné oslovené personální agentury, které se zapojily do dotazníkového šetření. Krátce po vyhodnocení jim byly předány výstupní informace, byla jim poskytnuta zpětná vazba, která zdůrazňovala správná řešení jednotlivých otázek 6 až 15. Zájemci, kteří příliš neovládají neverbální komunikaci, tak mohou svoje nedostatky napravit, když už o nich nyní ví.

Neverbální komunikace pro personalisty

Praxe ukázala, že zatímco knih s neverbální tematikou pro manažery, obchodníky či pedagogy je na trhu dostatek, neverbální komunikace pro personální pracovníky již na trhu příliš mnoho není. Stejně tak je nedostatkovým zbožím také literatura věnována neverbální komunikaci pro uchazeče. Tím bych ráda upozornila na jistou mezeru, která je na trhu. Zároveň nelze opomenout, že skutečně existuje mnoho knih, zabývajících se danou tematikou, pouze jejich malá část se věnuje neverbální komunikaci u pohovorů. Konkrétně se jedná o dvě až tři strany textu v literatuře Černého (2010).

Testy neverbální komunikace

Testování nových zaměstnanců personálních agentur by mělo spočívat nejenom v takzvaných tvrdých dovednostech, ale především také v jejich dovednostech měkkých, kterou je i řeč těla. Již při přijímání těchto pracovníků na stanovené pozice by měli být uchazeči přezkoušeni také z této oblasti. V případě, že ji příliš dobře neovládají, by si vzdělání v této oblasti rozhodně měli doplnit nebo se stát nevyhovujícími uchazeči na základě této neznalosti.

V této souvislosti by zároveň mohlo dojít ke zrovnoprávnění čtení a užívání neverbálních schopností s ostatními požadavky na pracovníky personálních agentur, jako je cizí jazyk, požadované vzdělání a jiné. Proto si dovoluji podotknout, že neverbální komunikaci skutečně není přikládán dostatečný význam, jako u jiných vědních oborů a jiných požadavků při přijímání zaměstnanců.

Tato skutečnost vyplynula jednak z téměř poloviny dotázaných, kteří i přesto, že pracují s lidmi a neverbální komunikace je pro tyto pracovníky určitým základem, se za dobu své práce nesetkali s žádným školením či kurzem, který by je o čtení signálů těla lépe informoval.

Zvýšení počtu odborné literatury

Důkazem podceňování této „vědní disciplíny“ je také fakt, že mnohá odborná literatura je spíše na nižší úrovni a pro účely využitelnosti pro pracovní účely spíše malá. Mnohá literatura totiž vychází ze zažitých zkušeností, které nezohledňují právě okolní dění a tudíž nemohou problematiku přesně definovat a problém specifikovat. Knih, které skutečně řeší podstatu celé problematiky, je skutečně méně.

Zviditelnění problematiky neverbální komunikace

Tímto bych se přikláněla ke zviditelnění celé problematiky neverbální komunikace, která hraje v každodenním životě výraznou roli. Zároveň jsem přesvědčena, že by se tato oblast zkoumání měla zařadit jako předmět do více škol, nejenom mezi psychologické obory. Tím by se jednak zvýšilo povědomí o tomto jevu a také by došlo k menšímu podceňování neverbální komunikace, která v současné době není úplně rovnoprávně vnímána.

ZÁVĚR

Předložená bakalářská práce se věnovala problematice neverbální komunikace, která je známá již od pradávna a již v historických dobách se lidé pokoušeli signály těla kategorizovat. Přestože se některým vedlo více, jiným méně, žádný z těchto odborníků nebyl schopen přesně vymezit jednotlivá pravidla a rozřazení, které by platilo až dodnes. Důvodem je obsáhlá souvislost se širokým kontextem. Řeč těla nelze vnímat odděleně, je nutné ji zasadit do určité souvislosti. Jak tato práce ukazuje, signály řeči těla jsou značně obsáhlým tématem, který je možné zkoumat po celá staletí.

Bakalářská práce byla rozdělena do čtyř kapitol, z nichž první kapitola zkoumala komunikaci jako takovou, včetně jejího vzniku, sociální komunikace a dalších důležitých jevů. Druhá kapitola už se zaměřovala pouze na komunikaci neverbální, její společenský význam, historii a především pak samotné složky.

Třetí kapitola měla za úkol podat informace o funkci a významu personálních agentur a především se zaměřit na roli personalistů v přijímacím pohovoru a propojit tuto neverbální komunikaci s pracovníky personálních agentur.

Čtvrtá a poslední kapitola je čistě praktická a obsahuje provedený průzkum na téma neverbální komunikace u přijímacích pohovorů, konkrétně ve znalostech personálních pracovníků, kterým mohou signály řeči těla uchazečů značně ulehčit jejich práci při odhalování mnoha nepsaných informací. Průzkum ukázal, že velká část dotázaných se v tématice orientuje a více než polovina z nich dokonce absolvovala v dané oblasti nějaké školení či kurz.

Průzkum také odhalil, že ne však všichni personální pracovníci jsou schopni během přijímacích pohovorů číst správně neverbální signály a někteří z nich si dokonce neuvědomují ani základní souvislosti řeči těla.

Cílem této práce bylo analyzovat vnímání neverbální komunikace pracovníky personálních agentur. Stanovených cílů bylo dosaženo za pomoci odborné literatury a metody dotazníkového šetření, zaměřeného na náhodné respondenty, zaměstnance

personálních agentur. Bylo zjišťováno, jak řeč těla vnímají nejenom během přijímacích pohovorů, ale i v jiných pracovních a osobních komunikacích. Na základě provedeného průzkumu byly stanoveny návrhy a doporučení. Myslím si, že cíl práce byl naplněn a díky návrhům a doporučením může tato práce posloužit také veřejnosti, zejména pracovníkům personálních agentur pro zkvalitnění jejich práce. Práce je tak nabízí i praktický přínos.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. Rétorika a komunikace. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 198 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.

BILINSKI, Wolfgang. Velká kniha rétoriky: jak s jistotou a přesvědčivě vystupovat při každé příležitosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3905-2.

BRUNO, Tiziana a Gregor ADAMCZYK. Řeč těla: jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. ISBN 978-80-247-4592-3.

CIGLEROVÁ, Rosita. Profesionální asistentka: účinná podpora managementu. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2401-0.

ČERMÁK, František. Jazyk a jazykověda: přehled a slovníky. Vyd. 4., V Karolinu 2., dopl. Praha: Karolinum, 2011, 380 s. ISBN 978-80-246-2360-3.

DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.

FIALOVÁ, Ludmila. Moderní body image: jak se vyrovnat s kultem štíhlého těla. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 92 s., [6] s. obr. příl. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-1350-0.

HORÁKOVÁ HOSKOVCOVÁ, Simona a Jan Gruber. *Přijímací zkoušky na vysoké školy: Testy - Psychologie*. E-kniha. Fragment, 2011.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0215-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

NELEŠOVSKÁ, Alena. Pedagogická komunikace v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. Pedagogika (Grada). ISBN 80-247-0738-1.

PEASE, Allan. Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 137 s. ISBN 80-7178-582-2.

PROCHÁZKA, Roman. Teorie a praxe poradenské psychologie. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 249 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4451-3.

SIEGEL, Zbyněk. Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1388-8.

TINKOVÁ, Eva. Rétorika, aneb, Řeč jako nástroj: praktický průvodce řečí těla a verbální komunikací. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2010, 136 s. ISBN 978-80-7402-074-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KNAPP, Mark L a Judith A HALL. Nonverbal communication in human interaction. 7th ed. Boston, MA: Wadsworth, Cengage Learning, 2010, xii, 496 p. ISBN 0495568694.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 1 Prostorové vzdálenosti	23
---	----

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů	45
Graf 2 Věková struktura respondentů	46
Graf 3 Vzdělanostní struktura respondentů	46
Graf 4 Délka praxe v personalistice	47
Graf 5 Denní kontakt s lidmi	48
Graf 6 Školení v oblasti neverbální komunikace	48
Graf 7 Slabý stisk ruky (Haptika)	49
Graf 8 Silný stisk ruky (Haptika)	50
Graf 9 Komunikace po telefonu	50
Graf 10 Oční kontakt (Oční kontakt, Vizika)	51
Graf 11 Mlčení jako signál souhlasu	52
Graf 12 Zkřížené nohy a ruce (Komunikace tělesnými projevy)	53
Graf 13 Odhalení lži pomocí pohybů (Komunikace pohybem)	54
Graf 14 Celkový dojem při poznávání	55
Graf 15 Sledování detailů (Vzhled a úprava zevnějšku)	56
Graf 16 Důležité prvky neverbální komunikace (Doplňující otázka)	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník	III
--	-----

PŘÍLOHY

Příloha 1 Dotazník

Dobrý den, jsem studentkou vysoké školy a v rámci bakalářské práce bych Vás ráda požádala o několik minut Vašeho času. Prosím o vyplnění následujících šestnácti otázek, které jsou spojeny s vnímáním neverbální komunikace. Odpovědi jsou zcela anonymní. Vaše odpovědi budou zpracovány pouze pro účely mé bakalářské práce. Předem děkuji za Váš čas.

1) Vaše pohlaví

Muž Žena

2) Váš věk

18 - 26

27 - 40

41 - 56

57 - 65

3) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Základní

Středoškolské

Vyšší odborné

Vysokoškolské

4) V oblasti personalistiky pracuji:

méně než 1 rok

1 – 2 roky

2 – 5 let

5 – 10 let

více než 10 let

5) Vykonávám práci, při které jsem denně v kontaktu s lidmi

Ano Ne

6) Absolvoval/a jste někdy kurz/výcvik/školení na téma neverbální komunikace?

Ano Ne

7) Jestliže mi někdo podává ruku velmi slabým stiskem, necítím se dobře.

Souhlasím Nesouhlasím Nevím O to se nezajímám

8) Jestliže mi někdo podává ruku velice silným stiskem, necítím se dobře.

Souhlasím Nesouhlasím Nevím O to se nezajímám

9) Komunikace po telefonu je pro mě jednodušší, než komunikace tváří v tvář.

Souhlasím Nesouhlasím Nevím O to se nezajímám

10) Pokud se mi při hovoru druhá osoba nedívá do očí, tak mi to vůbec nevádí.

Souhlasím Nesouhlasím Nevím O to se nezajímám

11) Mlčení je při komunikaci signálem souhlasu a porozumění.

Souhlasím Nesouhlasím Nevím O to se nezajímám

12) Pokud má osoba, se kterou komunikuji, nohy nebo ruce pevně zkřížené před tělem, pravděpodobně se nachází ve stavu naprosté pohody a vyváženosti.

Souhlasím Nesouhlasím Nevím O to se nezajímám

13) Pokud mi někdo lže, obvykle ho odhalím na základě jeho pohybů.

Souhlasím Nesouhlasím Nevím O to se nezajímám

14) S tvrzením: „Vždy záleží na celkovém dojmu“

Souhlasím Nesouhlasím Nevím O to se nezajímám

15) S tvrzením „Sledování detailů je při komunikaci zcela zbytečné“

Souhlasím Nesouhlasím Nevím O to se nezajímám

16) Co podle vás, hraje v neverbální komunikaci důležitou roli? (vypište)

.....

.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Veronika Skořepová

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Neverbální komunikace u přijímacích pohovorů

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 54

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Jan Mattioli, Ph.D.