

**UNIVERZITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Bakalářské kombinované studium

2011 – 2012

Bakalářská práce

Lucie Čevelová

Řeč těla v organizační praxi

Praha 2012

**Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Pavel Beňo**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies

2011-2012

Bachelor Thesis

Lucie Čevelová

Body language in organizational practice

Prague 2012

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PhDr. Pavel Beňo**

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. března 2012,

Lucie Čevelová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu, PhDr. Pavlu Beňovi, za vedení mé bakalářské práce, za podporu a vřelý přístup. Za pomoc a inspirativní rady při zpracování této práce. Dále pak firmě Androsa, s. r. o. za poskytnutí cenných materiálů.

Anotace

Práce pojednává o řeči těla a jejím významu v organizační praxi. V teoretické části se práce zabývá především charakteristikou sociální komunikace a rozdělením řeči těla na jednotlivé oblasti, podle kterých lze řeč těla přečíst. V praktické části byl aplikován kvalitativní výzkum, při němž byly pořízeny videozáznamy z pohovorů absolventů středních a vysokých škol na pozice ve farmaceutickém průmyslu v rámci speciálního programu personální společnosti Androsa, s.r.o. financované z fondu EU. Uchazeči zároveň vyplňovali Eysenckův osobnostní test a na základě komparace jeho výsledků s projevy řeči těla absolventů bylo rozhodnuto, zda došlo ke shodě, či nikoliv.

.

Klíčové pojmy:

Sociální komunikace, přímá sociální komunikace, nepřímá sociální komunikace, neverbální komunikace, kódování neverbální komunikace, mimika, pohledy očí, haptika, haptika, kinezika, posturologie, proxemika, paralingvistika, Evropský sociální fond, Androsa s.r.o., Projekt absolventi SŠ a VŠ do farmacie, Eysenckův osobnostní test, řeč těla.

Annotation

Bachelor thesis deals with the body language and its role in the organizational practice. In the theoretical part, the thesis is focused on characteristics of social communication (both verbal and non-verbal) and specific signs of non-verbal communication, through which we can analyze the body language in practice. In the practical part, there was applied the qualitative research. During this part has been taken video records of the job interview of graduates, who were part of the course in the special program of the recruitment company Androsa, funded by the EU. Candidates also filled Eysenck Personality Test and by comparison of its results with signs of body language of graduates, it was determined, whether there is a match or not.

Key words

Social communication, direct social communication, indirect social communication, nonverbal communication, coding of nonverbal communication, mimic, eye looks, haptics, gesture, kinesis, posturology, proxemics, paralinguistics, European Social Fund, Androsa company, The Project: Graduates Of Secondary Schools And Universities Into The Pharmaceutical Industry, Eysenck Personality Questionnaire, the body language.

Obsah

Obsah	7
Úvod	8
1 Teoretická část	10
1.1 Základní vymezení pojmů.....	10
1.1.1 Pojem sociální komunikace	10
1.1.2 Etapy ve vývoji sociální komunikace	11
1.1.3 Přímá a nepřímá sociální komunikace	12
1.1.4 Neverbální komunikace.....	12
1.1.5 Neverbální komunikace a kódování	15
1.1.6 Mimika.....	16
1.1.7 Pohledy očí	18
1.1.8 Haptika	19
1.1.9 Gestika a kinezika	21
1.1.10 Posturologie	23
1.1.11 Proxemika	24
1.1.12 Paralingvistika	25
1.2 Charakteristika konkrétního projektu a čerpání finančních prostředků z fondů EU	27
1.2.1 Evropský sociální fond	27
1.2.2 Projekt: Vzdělávání a aktivní podpora uchazečů a zájemců o zaměstnanost v oblasti farmaceutického průmyslu a zdravotnictví	29
1.2.3 Androsa, s.r.o.....	31
1.2.4 Eysenckův test osobnosti.....	32
2 Praktická část	35
2.1 Charakteristika výzkumného vzorku	36
2.2 Průběh výzkumu a postup při zpracování materiálu	37
2.3 Rozbor absolventů ucházejících se o práci s vysokými hodnotami v oblasti E.....	38
2.3.1 Šimon Ch.	38
2.3.2 Kateřina Ž.....	39
2.4 Rozbor absolventů ucházejících se o práci s nízkými hodnotami v oblasti E.....	40
2.4.1 Eliška K.	40
2.4.2 Jana Š.....	41
2.5 Rozbor absolventa s nejvyšším rozdílem v oblasti E-N	43
2.5.1 Pavel Š.....	43
2.6 Rozbor absolventa s nejvyšším skóre v oblasti N	44
2.6.1 Barbora K.	44
3 Závěr	47
Seznam použité literatury	49
Použité sborníky.....	50
Seznam příloh	50

Úvod

Tato bakalářská práce nese název „Řeč těla v organizační praxi.“ Jak již samotný název napovídá, řeč těla je součástí mezilidské komunikace. Jedná se o komunikace beze slov, za pomoci pohybů lidského těla, hlasu apod. Je možné říci, že u stále většího počtu profesí není důležité jen dobře mluvit, ale podstatná je i skutečnost, jak se člověk u daného projevu pohybuje, tváří, gestikuluje. V praxi je však nonverbální komunikace často velice podceňována. Obecně lze říci, že bylo napsáno velké množství literatury na toto téma. Dle mého názoru jsou v oblasti populárně naučné literatury čtenářské obci dostupné tituly, které prezentují, často velmi autoritativně, jen části problematiky, jako např. vykládají neverbální komunikaci, šíří návody na úspěšné vystupování, učí život bez stresu apod. Stejně tak se objevují různé druhy návodů a analýz, co to či ono gesto znamená.

Cílem práce je potvrdit nebo naopak vyvrátit tezi, vše na základě podrobné analýzy natočené při specializačním kurzu s názvem „Absolventi do farmacie“, zda se shoduje mluvený projev absolventů s Eysenckovým osobnostním testem.

V bakalářské práci jsou využity metody převážně kvalitativní, při práci s dokumenty je volena metoda analytická, jež je pak následně přetvořena do metody deskriptivní. V praktické části je aplikován Eysenckův osobnostní test.

Můžeme říci, že řeč těla je interdisciplinární pojem, jenž zasahuje do oblasti psychologie, sociologie, antropologie a dalších společenských věd. Pokud chceme obstát při přijímacím pohovoru, ale nejenom při něm, vždy je velmi důležité se zaměřit na nonverbální komunikaci. Tato bakalářská práce by měla sloužit jako ucelená pomůcka, a to i s praktickými ukázkami za pomoci videodokumentace, jak je důležité pochopit neverbální signály. Toto tvrzení se budu snažit demonstrovat na Eysenckově osobnostním testu.

Práce samotná je rozdělena do dvou větších kapitol, a to do teoretické části, kde se pokusím, alespoň v hrubých nárysech, nastínit základní pojmy neverbální komunikace, dále pak do části praktické, která je vytvořena za pomoci audionahrávky, jež je písemně zdokumentována.

Motivem pro vytvoření bakalářské práce je můj zájem o komunikaci a psychologii obecně. V současné době pracuji na pozici, kde každodenní komunikace s velkou skupinou spolupracovníků je důležitou a nedílnou náplní mé práce. Při psaní jsem využila projektu „Vzdělávání a aktivní podpora zájemců a uchazečů o zaměstnání v oblasti farmaceutického průmyslu a zdravotnictví“, jež je financován z Evropského sociálního fondu. Značné množství údajů a informací jsem čerpala od firmy Androsa, s.r.o, personální a vzdělávací agentura pro farmaceutický průmysl a zdravotnictví. Právě v této agentuře byly pořizovány nahrávky pro výše uvedenou bakalářskou práci.

Při psaní bakalářské práce byly hlavními prameny následující publikace: Černý, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, ISBN 978-80-251-1658-6., PEASE, A.: *Řeč těla*. Praha : Portál, 2008, ISBN 80-7178-582-2., VYBÍRAL, Z.: *Psychologie lidské komunikace*. Praha : Portál, 2000, ISBN 80-7178-291-2.

1 Teoretická část

1.1 Základní vymezení pojmů

1.1.1 Pojem sociální komunikace

Slovo komunikace pochází z latiny a v původním významu označovalo vozovku, silnici či jiný způsob spojení několika míst. Etymologický slovník převádí slovo komunikace do českého jazyka výrazem spojení. Dnes označuje to, co lidi spojuje, co mezi nimi probíhá, když spolu mluví, řeší problémy, sdílejí společnou radost anebo se společně trápí. Komunikace je základním faktorem mezilidského styku a je definována jako vzájemná výměna významů mezi lidmi, jež se uskutečňuje především prostřednictvím používání konvenčních symbolů.¹ *M. Kunczik (1995) „vystihuje pojem komunikace jako jednání, jehož cílem z hlediska komunikátora je přenos sdělení jedné či více osobám prostřednictvím symbolů.“²* K základním charakteristikám patří: jedinec musí usilovat o komunikaci s jiným jedincem, užívání symbolů musí být záměrné, recepce sdělení příjemcem není pro existenci komunikace podstatná, rozhodujícím činitelem je záměr komunikátora. Je rozlišováno pět funkcí komunikování: informovat – předat zprávu, instruovat, přesvědčit, domluvit a pobavit.

Sousloví sociální komunikace znamená sdělování informací mezi lidmi, jež může probíhat jednak slovně, čili verbálně, a jednak mimoslovně, neboli nonverbálně. Součástí sociální komunikace je nejen vysílání informací v podobě řeči, chování a stylu oblečení, ale i příjem informací ve formě naslouchání, vidění apod. Komunikace vždy probíhá oboustranně či vícestranně, podle toho, kolik lidí se nachází ve

¹ ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, s. 3.

² Tamtéž.

společném prostoru. Sociální komunikace je hlavním faktorem, jenž určuje celkový vztah mezi komunikujícími lidmi.

Na první pohled je komunikace mezi lidmi velmi jednoduchý proces. Opak je pravdou. Pokud dojde při komunikaci k nedorozumění, mají lidé tendenci svalovat vinu na svého protivníka, málo lidí však hledá nedostatek ve způsobu, jak se se domlouvají, v samotné komunikaci. Kdo se naučí dobře komunikovat, může vytvářet dobré mezilidské vztahy. Ty jsou důležité ve všech oblastech života, jak v rodině a partnerských vztazích, tak i ve světě obchodu a podnikání.

V odborné literatuře se rozlišuje šest základních fází komunikace. Nedílnou součástí procesu komunikace je úbytek informací nebo jejich deformace. K hlavním fázím patří vznik a zrod myšlenky, zakódování v symbolech a znacích, přenos symbolů, jejich příjem, dekodování příjemcem a činnost příjemce vyvolaná přijatou zprávou.

1.1.2 Etapy ve vývoji sociální komunikace

Sociální komunikace prošla až do dnešní doby dlouhým vývojem, ve kterém je rozlišována řada etap. První epocha se dá nazvat dobou signálů a znamení. Lidé upozorňovali na hrozící nebezpečí, nalezení potravy či zveře. Byly používány zvuky, mimika či gesta.

Ve druhé etapě hraje rozhodující úlohu řeč. Tak mohli lidé lépe vyjadřovat své myšlenky, postoje a pocity. V obou etapách se jednalo o tzv. přímou komunikaci, tj. komunikaci tváří v tvář, kdy docházelo k bezprostřednímu kontaktu účastníků.

Výraznou změnu přineslo objevení písma. V této etapě vzniká nepřímá sociální komunikace, osobní přítomnost sdělovatele již nebyla nutná. Text byl libovolně přenositelný a autenticky uchovaný pro budoucí generace, rovněž nedocházelo k šumům a deformacím.

Vynálezem knihtisku počíná další etapa, kdy mohly být knihy vydávány ve větším množství na rozdíl od starých rukopisů. Nastává i strmý nárůst gramotnosti.

Počátek 19. století a příchod levných novin je považován za počátek masové komunikace. Následně vznikají elektronická média – telegraf, telefon, později i rozhlas, film a televize.

Doposud závěrečnou etapu tvoří doba počítačů a internetu. Hlavním znakem je rychlost a větší objem přenesených informací.

1.1.3 Přímá a nepřímá sociální komunikace

V jednotlivých etapách rozlišujeme přímou a nepřímou sociální komunikaci. „*Přímá sociální komunikace je založena na přímém sociálním kontaktu, na osobním a bezprostředním styku účastníků.*“³ U přímé komunikace má velký vliv vizáž člověka, celková sympatičnost a charakter prostředí. Podstatný je i psychický faktor, schopnost otevřeně naslouchat. Používán je pojem komunikační schopnosti. Zde se jedná o schopnost přizpůsobit způsob vyjadřování konkrétním okolnostem. Výhodou přímé komunikace je možnost ovlivňovat druhé osoby.

Nepřímá sociální komunikace probíhá bez osobní účasti, zprostředkovaně a předpokládá technické rozšiřování, např. sdělovacími prostředky. Kladem je masovost a velký počet oslovených osob, účastníci však nemohou bezprostředně reagovat, neboť interakce není možná.

Člověk je dle Aristotela zoón politikon, nemůže žít bez vzájemného styku. Potřeba kontaktu je základní lidskou potřebou. I když se vlivem technického rozvoje neustále zlepšují podmínky pro nepřímou sociální komunikaci, zůstává přímá komunikace pro člověka stále nejdůležitější.

1.1.4 Neverbální komunikace

„*Neverbální komunikace zahrnuje širokou oblast toho, co signalizujeme beze slov či spolu se slovy jako doprovod slovní komunikace.*“⁴ Neverbální komunikace bývá označována jako řeč těla,

³ ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, s. 13.

⁴ VYBÍRAL, Z.: *Psychologie komunikace*. Praha : Portál, 2005, s. 81.

nonverbální nebo mimoslovní komunikace. Neverbálně komunikujeme rozmanitými výrazovými prostředky, zejména: gesty a dalšími pohyby těla, výrazy tváře, pohledy očí, tónem hlasu, postojí těla, vzdáleností a zaujímáním pozice v prostoru, tělesnými kontakty, oblečením, celkovým zjevem apod. Neverbální komunikaci dělíme na gestiku, zaměřenou na pohyby a postavení prstů, rukou, nohou a hlavy, haptiku, zaměřenou na význam doteků, mimiku, jež zkoumá pohyby obličejových svalů, kineziku, jež se zabývá sledováním pohybů celého těla, viziku, zaměřenou na pohyby očí, obočí, víček, proxemiku, jež zkoumá význam vzdálenosti mezi komunikujícími a posturologii, která se zabývá postojí pozicí celého těla. I když nemluvíme, komunikujeme. Mlčení, němá tvář, kamenný postoj, to vše o nás něco vypovídá. Neverbálně vyjadřují lidé své pocity, prožitky či myšlenky často výstižněji a přesvědčivěji než pomocí slov. Člověk si většinou ani neuvědomuje, co sděluje svému okolí vlastní neverbální komunikací, záměrnost je tak nepodstatným faktorem. Jak je využíváno tělo k nonverbální komunikaci, je ovlivněno temperamentem a celkovou osobností jedince. Rozdíly existují mezi pohlavími, věkovými či společenskými skupinami.

Komunikace beze slov může sloužit mnoha účelům, jež se dají shrnout do čtyř skupin: napomáhají řeči, nahrazují řeč, vyjadřují postoje a vyjadřují emoce,⁵ V běžném rozhovoru nekomunikujeme pouze verbálně. Ke zdůraznění podstatných informací používáme neverbální signály. Reakce na ně bývají mnohdy silnější než na slova. Jedinec musí být schopen na vysílané signály přiměřeně reagovat, aby se mohl zapojit do společenského života.⁶

Důležitou formou neverbální komunikace je metakomunikace.⁷ Nezastupitelnou roli v metakomunikaci sehrává řečový registr. Běžně se rozlišuje pět základních řečových registrů: deklamační, jenž se

⁵ ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, s. 20.

⁶ Tamtéž, s. 21 - 22.

⁷ Metakomunikace je typ přenosu informací, který probíhá jako součást komunikačního procesu v rámci verbální komunikace (zabarvení hlasu, intonace, modulace řeči), nebo neverbálních prostředků, jako je mimika, gestikulace apod. Je to název pro různé dimenze, jimiž lze obohatit řeč.

používá při formálních projevech, informativní, jenž se používá při neformálním rozhovoru s cizími lidmi, formální registr se využívá při promluvě k autoritám, mezi přáteli a známými se používá familiární registr, pro nejbližší přátele a rodinu je určen registr intimní. Každý registr vyžaduje jiná jazyková pravidla a slovní zásobu. Součástí metakomunikace jsou i odmlky a slovní výstelky v podobě zvuků. Odmlka slouží jako signál, že na řadě je další řečník či je mluvčím kladen zvýšený důraz na obsah výpovědi. Naopak lidé, kteří nechtějí být přerušováni, se odmlkám vyhýbají.

Kromě metakomunikace jsou využívány i jiné neverbální signály. Zde lze zmínit oční kontakt, kterým naznačujeme, že je řada na druhém, aby mluvil. Značnou výpovědní schopnost má i přítomnost tmavých brýlí na očích, které ztěžují oční kontakt i celou komunikaci. Při rozhovoru je možné si pomáhat i gesty, jimiž se zdůrazňuje nebo doprovází obsah výpovědi.

Základní způsoby neverbální komunikace se mohou ještě dále kategorizovat. Samostatně se analyzují pohyby nohou, pohyby rukou, mimika se dělí na mimiku dolní části obličeje, mimiku horní části obličeje apod. Někdy se k způsobům neverbální komunikace řadí chronemika, tj. způsob, jak jedinec zachází s časem.⁸ Projevem neverbální komunikace je i způsob zacházení s předměty, např. způsob řízení auta či pořádek na stole. Styl oblečení, zařízení bytu mají také velký vliv na skutečnost, jak na nás osoba zapůsobí.

I když si lidé na rozdíl od ostatních živočichů vytvořili verbální komunikaci, existuje řada důvodů, proč neustále využívají komunikaci neverbální. Anglická odborná literatura uvádí 5 základních důvodů trvající existence nonverbální komunikace:

- Neverbální kód v některých situacích odstraňuje nedostatky verbálního kódování. Lidé o sobě podávají informace především

⁸ VYBÍRAL, Z.: *Psychologie lidské komunikace*. Praha : Portál, 2000, s. 64.

neverbálně. Pro tvary objektů existuje omezený počet slov. Tvary lze lépe definovat kresbou i pohybem ruky.⁹

- Neverbální signály jsou silnější než verbální. Neverbální signály jsou operativnější než lidská řeč, příjemce signálu může ihned reagovat.
- Neverbální signály lze obtížněji kontrolovat, proto jsou označovány za pravdivější. Verbální projev nelze mnohdy analyzovat tak, abychom z něj zjistili, zda mluvčí říká, či neříká pravdu.¹⁰
- Verbální prezentace některých emocionálních stavů je obtížná i společensky nepřijatelná. Utváření sociálních vazeb je řezeno neverbálně, na okraji našeho vědomí.
- Kromě verbální komunikace je užitečné ovládat i další sdělovací kanál.¹¹

1.1.5 Neverbální komunikace a kódování

Verbální znaky lze definovat pomocí slovníku a za pomoci syntaktických pravidel. U neverbálních projevů je situace složitější, pro konkrétní projevy existují pouze vágní a neformální vysvětlení.¹² Neexistují striktní a jednoznačná pravidla pro kódování neverbálních projevů. Psychologové přesto vytvořili tři kategorie mimoslovního sdělování.

1. Arbitrární kódování – mezi kódem a označovaným prvkem je nejmenší spojitost. Neexistuje vnější spojitost. „*Většina verbálních komponent je arbitrárně kódována písmeny, jež nemají s popisovaným objektem žádnou vnější podobnost.*“¹³

⁹ ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, s. 22 – 23.

¹⁰ Tamtéž.

¹¹ Tamtéž.

¹² ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, s. 22 – 23.

¹³ Tamtéž, s. 23.

2. Ikonické kódování – neverbální projevy si v případě ikonického kódování zachovávají určité znaky, existuje tedy podobnost mezi kódem a jeho referentem.¹⁴
3. Intrizické kódování – mezi kódem a označovaným je nejužší vazba. V určitých případech můžeme říci, že způsob kódování je sám o sobě označovaným.¹⁵

1.1.6 Mimika¹⁶

„Lidská tvář má velice bohatý komunikační potenciál.“¹⁷

Prvořadým úkolem je sdělování emocionálních stavů, výraz v lidské tváři odráží postoje lidí, kteří spolu komunikují. S trochou nadsázky lze říci, že tvář je po slovech druhým nejdůležitějším sdělovacím prostředkem.¹⁸ Dlouhodobým studiem komunikační funkce lidské tváře bylo zjištěno, že obličejové svaly umožňují více než 1000 různých výrazů. Výrazy v obličejí jsou podpůrným kanálem řeči.

Obličej je nejvyhledávanějším cílem vizuálního kontaktu účastníků komunikace, často je z něj odhadována i povaha osobnosti. Kromě emocí vysílá obličej i signály interakce, které jsou přenášeny různými partii obličeje. Čas určený ke zkoumání obličeje není rovnoměrně rozvržen. Studiemi¹⁹ bylo prokázáno, že lidé zaměřují svoji pozornost na pravou část zorného pole, což tedy znamená, že více času věnují zkoumání levé poloviny obličeje druhé osoby.

V obličejí nemusíme pozorovat pouze emoce. Mimikou lze sdělit i kulturně tradovaná gesta, například zdvořilostní úsměv, a instrumentální pohyby, např. výrazy obličeje při kýchní.²⁰

Při zkoumání mimiky je nutno odlišovat pravé a hrané emoce. Pravé emoce jsou skutečně prožívané emoční stavy, jež vznikají

¹⁴ Tamtéž.

¹⁵ Tamtéž.

¹⁶ Slovo mimika je řeckého původu. Řecky „mimos“ znamená citlivě napodobující, jde u mimiky o imitující. V podstatě jde u mimiky o citlivé modelování vnitřních psychických stavů výrazy obličeje. Výrazem obličeje pak své duševní stavy sdělujeme druhým lidem.

¹⁷ KRÍVOHLAVÝ, J.: Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha : Svoboda, 1988, s. 34.

¹⁸ Tamtéž, s. 35.

¹⁹ Studie Dr. Darleena Kennedyho z Beaver College v Glenside v Pensylvánii.

²⁰ KRÍVOHLAVÝ, J.: Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha : Svoboda, 1988, s. 34 – 35.

v obličeji automaticky. Naopak hrané emoce jsou vytvářeny záměrně, za nějakým účelem (tvářit se, že je dané věci rozuměno a přitom neposlouchat).

Rozpoznávání emocí může komplikovat skutečnost, že lidé se snaží své negativní pocity skrývat. Obličej podléhá ze všech částí lidského těla největší sebekontrolě. Existují však signály, které odhalí záměrně utajované emoce (např. rozšířené zorničky jsou signálem sexuálního vzrušení).

Jsou rozlišovány primární a sekundární emocionální výrazy. Dlouhodobými výzkumy bylo zjištěno celkem 7 primárních emocí ve výrazu obličeje:

- štěstí - neštěstí
- neočekávané překvapení – splněné očekávání
- strach a bázeň – pocit jistoty
- radost – smutek
- klid – rozčilení
- spokojenost – nespokojenost, až znechucení
- zájem - nezájem²¹

Skládáním výše uvedených primárních emocí vzniká velké množství sekundárních, tzv. mnohomodálních emocí.

Lidská tvář se skládá z různých oblastí a ty se při vytváření týchž emocí projevují různě. Obličej tak netvoří jeden celek, jeho jednotlivé části vytvářejí specifické emoce. Podle Ekmanovi metody FAST (Facial Affect Scoring systém) se obličej člení na tři zóny:

1. oblast čela a obočí
2. oblast očí a víček
3. oblast dolní části obličeje, zahrnující tváře, nos a ústa²²

Každá z těchto tří částí vyjadřuje různou měrou základní emoce. Jedině pocit rozčilení se nesoustředí dominantně v jedné části, ale je rozvrstven rovnoměrně po celém obličeji.

²¹ Tamtéž, s. 36

²² ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, s. 100 - 101.

1.1.7 Pohledy očí

Pohledy očí jsou velmi důležitou součástí neverbální komunikace, neboť jsou přítomny v každé sociální komunikaci. Zrak dobře dekóduje mnohá neverbální znamení. Pohledy očí vyjadřují zájem o partnera, naopak vyhýbání se zrakovému kontaktu je signálem nezájmu o komunikaci.²³ Na pohledu se nepodílí pouze oko, ale i obočí, víčka, řasy a oční svaly.

Lidé se na sebe dívají zejména proto, aby získávali informace. Oči jsou tedy orgánem, který přijímá neverbální signály. Při pozorování řeči očí je nutné věnovat zvýšenou pozornost následujícím aspektům:

1. Zaměření pohledu – jedná se hlavně o sledování směru, o tzv. zacílení pohledu na terč. Terčem může být určitý předmět jako celek či pouhý viditelný detail.
2. Doba trvání pohledu – jak dlouho oči stojí „zabodnuté“ do terče. V sociální komunikaci je zjišťováno, jak dlouho se jedna osoba dívala na druhou.
3. Četnost pohledů na různé terče – zjišťuje se, kolikrát jsme se podívali na různé terče, tj. různé osoby.
4. Celkový objem pohledů – výsledek je získán součtem všech časů pohledů na jednu určitou osobu. Je to důležitý indikátor sociálního zájmu.
5. Sled pohledů – zde je zjišťováno, v jakém pořadí dochází k očním kontaktům na jednotlivé osoby.
6. Úhel pootevření očních víček – pokud je zrak upřen na osobu, je možno se dívat s očima dokořán nebo s očima přivřenýma. Dle odborných studií jsou lidé schopni od sebe odlišit 35 různých úhlů pootevření víček.²⁴ Jedinec sám však tolik různých úhlů víček nedokáže vytvořit. Schopnost rozpoznat je tedy vyšší než schopnost vytvořit.

²³ Tamtéž, s. 117.

²⁴ Tamtéž, s. 124 – 125.

7. Průměr zornice – je důležitým indikátorem emocionálního vzrušení.
8. Odklon směru pohledu – Pokud se díváme na danou osobu, je možno obličej natočit přímo do místa, kde se osoba nachází. Osobu je však možno pozorovat jen „po očku“, se skloněnou hlavou.
9. Mrkací pohyby – zjišťuje se frekvence a časový odstup mrkacích pohybů.
10. Tvary a pohyby obočí – obočí může být zdviženo nahoru, ale také spuštěno dolů. Při pohybu obočí dochází k deformaci kůže a tak obočí získává různý tvar. Existují typologie tvarů obočí, jež uvádějí více jak 40 tvarů obočí.²⁵
11. Tvary vrásek kolem obočí – při upření pohledu na člověka dochází k deformaci kůže v okolí očí.

1.1.8 Haptika

Haptika je disciplína, jež studuje sociální komunikaci prostřednictvím dotyku. Hmat není jediným smyslem, nýbrž celým souborem různých smyslů, které mají společné to, že jejich orgány jsou zakončeny v kůži. Souhrnně se používá název taktilní kontakt, jenž zahrnuje dotekové dráždění a stimulaci kožních smyslů.²⁶ V kůži se nacházejí milióny smyslových receptorů tlaku, tepla, chladu, bolesti atp.

Doteky zahrnují vše od podání ruky přes pohlazení, facku či laskavé pohlazení. Na dotek jsou vstřícnější ženy. Každý dotek je velkým zásahem do osobní zóny. Nedostatek doteků v raném dětství může být příčinou následných psychických poruch. Nadměrné dotýkání však může působit rušivě, všichni mají právo na nedotknutelnost osobního prostoru.

Nepřirozenějším způsobem tělesného kontaktu je dotek rukou. Podle toho, co doteky sdělují, je možné je klasifikovat na:

²⁵ ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, s. 125.

²⁶ Tamtéž. s. 107.

- Funkčně – profesionální doteky – k doteku dochází za účelem splnění nějakého úkolu, Kontakt je typický pro profesionální svěru, např. při setkání obchodníka se zákazníkem, pacienta s lékařem apod.
- Přátelské doteky – jsou výrazem našeho kladného postoje k osobě, jíž se dotýkáme. Dotyk zde může nahradit verbální sdělení.
- Sociální doteky – potvrzují identitu našeho komunikačního partnera jako příslušníka stejného druhu, který respektuje stejná pravidla.²⁷ Typickým příkladem je zdvořilostní pozdrav podáním ruky na začátku a konci rozhovoru.
- Milostné doteky – vyjadřují v podobě pohlazení nebo obejmutí touhu navázat intimní styk
- Sexuální doteky – jsou prakticky totožné s doteky milostnými, avšak s tím rozdílem, že sexuální doteky jsou známkou pouze fyzické přitažlivosti a znakem sexuálního vzrušení.

Podle stisku ruky a způsobu jejího uchopení jsou rozeznávány následující základní styly:

- Dominantní styl – osoba předává informaci typu chci se ujmout vedení. V tomto případě směřuje dlaň při stisku ruky dolů. Stisk je silný a pevný.
- Styl spojenecký – stisk je stejný jako u druhé osoby, tím dochází k vyjádření rovnosti mezi oběma partnery.
- Podřízený styl – ruka se v tomto případě podává dlaní nahoru, stisk je jemný
- Styl rukavice – zde se používá obou rukou, které kryjí ruku druhého. Tento styl je oblíben zejména u politiků, kteří chtějí ukazovat své vřelé jednání. Často však dochází k opačnému účinku a vznikají pochybnosti. Tento stisk nemá být používán při prvním kontaktu, ale až po vytvoření hlubšího a vřelejšího vztahu.

²⁷ Tamtéž. s. 109.

- Zdvojený dotyk – používá se pro zesílení dojmu srdečnosti, levá ruka se posunuje na paži druhé osoby a dochází tak k částečnému narušení osobního prostoru protějšku.
- Uchopení za zápěstí – používá se jen při styku s nejbližšími osobami, přáteli, rodinou. V jiných případech může působit omezujícím, ba přímo ohrožujícím dojmem.
- Uchopení za rameno – levá ruka se posunuje výše po paži druhé osoby. Stisk je používán pouze v emociálně vyhocených situacích.

Důležitým faktorem haptiky je délka stisku. Nečekaně krátká doba stisku vypovídá o zmenšeném zájmu či menší míře sympatií. Pokud je doba stisku trochu delší, jedná se o signál zájmu a porozumění. V okamžiku, kde doba stisku je nepřiměřeně dlouhá, se pozitivní signál mění na negativní, osoba, jež je „obětí“ dlouhého stisku zažívá pocit nemožnosti úniku. Vše může být ještě zesíleno nadměrnou silou stisku.

Pro příznivý stisk ruky jsou důležité ještě další signály řeči těla, a to oční kontakt, úsměv, přiměřená síla stisku a mírný předklon těla.

1.1.9 Gestika a kinezika

Kinezika je nauka o pohybech, ve které rozlišujeme kiny jako nejmenší pohybové jednotky, dále složitější kimény, ještě složitější kinomorfy a následně kinomorfické konstrukce.²⁸ Kinezika je součástí sociální psychologie, jež se zabývá pohyby těla a jeho částí. Její důležitou součástí je gestika, která se většinou zabývá pohyby rukou, které nahrazují nebo doplňují slovní projev.

Gestika se zabývá studiem gest. Gestem rozumíme pohyb některé části lidského těla, zejména rukou, ale i nohou, hlavy a celého těla. Komunikace pomocí gest je považována za prvotní typ komunikace a gesta jsou jejími prvotními symboly.²⁹

²⁸ ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, s. 63.

²⁹ Tamtéž.

Výrazná gestikulace je výsadou lidí temperamentních a energických, či naopak nervózních a nejistých. Gesta pomáhají zjednodušit nebo naopak zdůraznit slovní sdělení. Ani novější a dokonalejší forma sociální komunikace - řeč - nedokázala vymýtit gesta z dnešní komunikace. Často jsou gesta nositelem výpovědi s vyšším komunikačním efektem.

V gestikulaci je nutno věnovat pozornost etnickým vlivům, u jednotlivých národů lze pozorovat specifické rysy gestikulace.

Pohyby těla podporují verbální komunikaci, zvyšují důraz výpovědi a přinášejí o ní další informace, ilustrují ji, jsou signálem pro další udržování pozornosti. Gesta jsou používána v případě, když je jejich vytvoření snazší než ústní vyslovení myšlenky. Obecně platí, že s kulturností prostředí gestiky ubývá a očekává se plynulý verbální projev.³⁰ Existují však gesta vyjadřující úctu, jež ke kulturnímu projevu patří a jejich zvládnutí je součástí společenské dokonalosti. Kulturní prostředí má důležitý vliv na formování gest. Gesta napomáhají dokreslit a zvýraznit naše myšlenky a pocity.

Řada gest má srozumitelný výraz pro všechny osoby, jedná se o tzv. konvenční gesta. Přinášejí stejnou informaci, jež ale může být modifikována v důsledku odlišného způsobu provedení gesta. (např. stisk rukou) Je rozlišováno vědomé a nevědomé používání gest.

Při sdělování emocí nesehrávají gesta tak silnou roli jako mimika, přesto lze konstatovat, že emoce se v gestech odrážejí. Nejdůležitějším projevem emocí jsou zvýšené a méně kontrolovatelné pohyby rukou. Gesta sdělují kvantitu, tedy množství emoční energie, mimika naopak sděluje kvalitu, tedy o jakou emoci se jedná.³¹

Pokud má být sdělení přesvědčivé, je žádoucí používat mírná a vhodná gesta. Součástí úspěšné řeči těla je i vzpřímené držení těla a hlavy spojené s uvolněným vystupováním. V neposlední řadě je důležitým faktorem kineziky chůze. Plynulost, stejná délka kroků,

³⁰ BURIAN, A.: *Kultura projevu*. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 1996, s. 13.

³¹ ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, s. 93.

pružnost s počátečním došlápnutím na patu jsou jen základními podmínkami pro správnou chůzi.

1.1.10 Posturologie

Posturologie je vědní disciplína, jež se uceleně zabývá držením těla, jeho napětím či uvolněním, polohou rukou, nohou, hlavy, typy postojů a posezů, natočením těla a konfigurací všech částí těla. V odborné literatuře se opakovaně objevuje základní motto: lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádnou polohu těla a žádný postoj. Do značné míry se posturologie prolíná s kinezikou, obě disciplíny se např. zabývají chůzí.

Je rozeznávána kongruentní a nekongruentní posturologie. Kritériem tohoto rozdělení je skutečnost, zda komunikační obsah je, či není v souladu s postavením a držením lidského těla. V případě kongruentní posturologie odpovídá řeč těla obsahu komunikace.

Polohou svého těla vyjadřují lidé chuť přiblížit se k druhým lidem nebo snahu se naopak vyvázat z kontaktu s nimi. Podle situace je osobní prostor rozšiřován nebo dochází k jeho zmenšování.

Posturologie rozlišuje tyto základní postoje: stát, sedět, klečat a ležet. Každá z těchto poloh má velké množství variant, jež se odlišují různou polohou nohou, rukou, sklonem trupu. Držení těla je velmi důležitým prostředkem vyjadřování mezilidských postojů.

Poloha, kterou člověk zaujímá při kontaktu s druhou osobou, je odlišná od postoje, pokud je osoba osamocená. Odbornými studii bylo prokázáno, že existují dva základní rozměry držení těla.

1. naléhavost – kdy se tělo nachází v mírném předklonu, dochází tak k vyhledávání prostorové blízkosti, k tendenci častěji se dívat na partnera. Redukuje se vzdálenost a zlepšuje se viditelnost mezi dvěma lidmi. Tento typ je preferován u osob, které jsou kladně hodnoceny. Často je tento typ doprovázen otevřeností ve formě nastavené dlaně a paže.

2. relaxace – se projevuje asymetrickou polohou paží, nohou, nakloněním na bok, záklonem celého těla a uvolněnými rukama. Držení je využíváno při komunikaci s osobou nižšího postavení, častěji vůči ženám a v komunikaci mezi opačnými pohlavími.³²

1.1.11 Proxemika

Proxemika je způsob neverbální komunikace, jenž spočívá ve vyjádření vztahu mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti či blízkosti, kterou k sobě komunikující zauímají. Proxemika se zabývá nejen vzdálenostmi v horizontálním smyslu (oči jsou přibližně ve stejné rovině), ale také vertikálně (jeden např. sedí a druhá osoba stojí). Vzdálenost je závislá i nezávislá proměnná. Závislá v tom, že sympatie ovlivňuje vzdálenost účastníků komunikace, ale nezávislá, když se vlivem vzdálenosti mění informace.³³ Vzdálenost mezi komunikujícími osobami se nazývá proximita.

Na vzdálenost mezi lidmi má vliv velké množství faktorů, rozdíly v pohlaví, temperamentu, národnosti. Je obecně známo, že bližší vzdálenosti zauímají lidé ve větších městech, zatímco na vesnicích je tatáž proxemická vzdálenost považována často za nežádoucí a nepříjemnou. Introvert zauímá v komunikaci větší odstup a bližší kontakt mu je nepříjemný. Bližší kontakt vyhledávají většinou muži, a to k oběma pohlavím. Vzdálenost se proměňuje v závislosti na pořadí a frekvenci setkání. Při prvním sociálním styku je proxemická vzdálenost větší než při dalších schůzkách. Vliv má samozřejmě i prostředí, kde setkání probíhá.

Je velmi důležité umět dodržovat patřičný odstup od druhých osob. V odborných publikacích jsou rozlišovány čtyři úrovně vzdálenosti:

³² ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, s. 52.

³³ Tamtéž. s. 43.

1. Intimní – začíná tělesným kontaktem partnerů a vzdálenost první zóny končí ve 40 centimetrech. Pro tuto sféru je typický snadno přístupný fyzický kontakt k partnerovi. Komunikace je zde ovlivněna i čichovými a termálními kanály. Příkladem jsou milenci, kteří se drží za ruku. Tuto zónu sdílíme jen s rodinnými příslušníky a důvěrnými přáteli. Někdy je nutno narušení intimní zóny tolerovat, např. při návštěvě lékaře či v hromadné dopravě.
2. Osobní – vzdálenost v této zóně se pohybuje v rozmezí 45 – 120 centimetrů. Dolní hranice je nejzazším limitem pro udržení osobního kontaktu. Horní hranici tvoří limit možnosti sledování partnerovy mimiky.
3. Sociální neboli společenská – v této zóně, od 120 do 360 centimetrů se odehrává většina formálních a sociálních komunikací.
4. Veřejná – spodní hranicí je 360 centimetrů, horní hranice se pohybuje v pásmu srozumitelnosti verbálních i neverbálních signálů.

Setkají-li se lidé s rozdílnými představami o svých osobních zónách, je možné pozorovat jev, jenž je v psychologii nazýván proxemický tanec. Při tomto tanci je hledána míra vzájemného oddálení, jež by vyhovovala oběma partnerům. Tanec je většinou ukončen kompromisem, tj. polohou, která pro jednoho není dotěrná a pro druhého je přijatelným přiblížením.³⁴

1.1.12 Paralingvistika

Paralingvistika je obor jazykovědy, který zkoumá mimoslovní projevy řeči, tzv. paralingvální jevy. Zkoumá tedy to, jak jsou věci sdělovány, a ne co je obsahem sdělení. Základem je zde forma řeči. Paralingvistika je jedním z nejsilnějších nástrojů neverbální komunikace.

³⁴ ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, s. 44-45.

K paralingválním jevům jsou řazeny: hlasitost, výška tónu řeči, tempo, plynulost projevu, modulace hlasu, frázování, kvalita řeči, chyby ve výslovnosti, ventilové zvuky a slova, objem řeči, pauzy a váhání či freudovský přeřek. K výše uvedeným jevům lze zařadit i řečový registr³⁵, jímž jsou rozuměny různé styly jazyka, které jsou vhodné v odlišných situacích. Paralingvistické charakteristiky u jedince lze třítit do několika skupin:

- s trvalými parametry – jako např. výška posazení hlasu (rozdíly ve věku a v pohlaví), hlasové rozpětí, hlasitost, rychlost řeči, výslovnost.
- s přechodnými změnami – např. změny výška a intenzity hlasu a změny rychlosti řeči v souvislosti se změnou tématu nebo situace
- narušování plynulého toku řeči pauzami – od šepotu až po řev
- narušování plynulého toku řeči chybami řeči, např. opakováním již vysloveného, přeřeknutím, koktáním, parazitickými slovy

Paralingvistické jevy charakteristiky řeči u skupiny jsou: jak dlouho a kdo mluvil, kdo namluvil nejvíc a nejméně, kdo a kumuu skákal víc do řeči a kdo se vzdá slova dříve a kdo vydrží déle.

Paralingvální jevy mají zejména emocionální význam a často vznikají nevědomě. Mnohdy mají na příjemce sdělení větší vliv, než samotný obsah sdělení. Dobrý řečník mění tempo a hlasitost řeči v závislosti na potřebě posluchačů a naopak se vyhýbá takovým neverbálním projevům, které by posluchače odváděly od samotného jádra sdělení.

³⁵ Běžně jsou rozlišovány následující řečové registry: deklamační, formální, informativní, familiární a intimní.

1.2 Charakteristika konkrétního projektu a čerpání finančních prostředků z fondů EU

1.2.1 Evropský sociální fond

Fondy Evropské unie zahrnují širokou škálu nástrojů finanční a technické pomoci. Slouží především k podpoře hospodářského růstu členských států, zlepšování vzdělanosti jejich obyvatel a snižování sociálních nerovností. Jádrem regionální a strukturální politiky EU tvoří strukturální fondy.³⁶

Hlavní náplní Evropského sociálního fondu je podpora rozvoje zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora vzniku rovných pracovních příležitostí. Cílem tohoto sociálního fondu je přispívat k rozvoji trhu práce a lidských zdrojů. Celkový objem finančních prostředků, jež byly vyčleněny na programovací období 2007 – 2013 činí 3,8 miliardy eur.

K prioritním oblastem fondu patří zlepšování přizpůsobivosti pracovníků a podniků, zkvalitnění lidského kapitálu a rozšiřování přístupu zaměstnanosti a účasti na trhu práce. Důležitým úkolem je i začleňování sociálně znevýhodněných či handicapovaných osob, boj proti diskriminaci, zlepšení postavení žen na trhu práce. Evropský sociální fond si rovněž klade za cíl zavádět moderní způsoby organizace práce a vytvářet podmínky pro rozvoj kvalifikované a flexibilní pracovní síly. Fond se snaží motivovat ekonomicky neaktivní obyvatele ke vstupu na trh práce a podporuje celoživotní vzdělávání.

Evropský sociální fond nabízí pro programovací období tři operační programy: Lidské zdroje a zaměstnanost, Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Praha –Adaptalibita.

Členské země EU mohou využívat zdroje evropských fondů pouze na základě vypracovaných a schválených operačních programů, které se vždy nově připravují pro každé programovací období. Odpovědnost za řízení a správné čerpání finančních prostředků nese

³⁶ Kolektiv autorů: *Abeceda fondů Evropské unie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007, s. 14.

členský stát, jenž zřizuje další instituce a orgány, které se zabývají jednotlivými činnostmi nezbytnými k tomu, aby se peníze z fondů dostaly k příjemcům, tedy k realizátorům projektu.

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, na zvyšování kvality veřejné správy. Pro tento program je vyčleněno 1,84 mld. Euro.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je víceletým programem pod patronátem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Tento program je zaměřen na oblast rozvoje lidských zdrojů, klade důraz na celoživotní vzdělání. Pro tento program je vyčleněno 1,83 mld. Eur.

Cílem programu Praha – Adaptabilita je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy posílením adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšením přístupu k zaměstnání pro všechny. Program je zaměřen zejména na vzdělání. Je platný pouze pro území hlavního města Prahy.³⁷ Fond pro Prahu vyčlenil celkem 109 milionů eur. Ve všech fondech budou částky ještě navýšeny národními zdroji ve výši 15%.

O finanční podporu z Evropského sociálního fondu mohou žádat všechny organizace, jež byly zřízeny v souladu s právním řádem České republiky, a fyzické osoby, které budou schopny předložit kvalitní projekty. Výzvy jsou uveřejňovány ve sdělovacích prostředcích a na webových stránkách Evropského sociálního fondu. Hlavním kritériem pro posuzování projektů je jejich soulad s prioritami a oblastmi podpory jednotlivých programů.³⁸

Jako první krok musí zájemce o dotaci upřesnit svůj projektový záměr. Po určení jasného záměru následuje výběr vhodného dotačního

³⁷ Praha nemůže využívat prostředky určené z fondů |EU zbytku ČR a naopak jiné kraje než hlavní město Praha nemohou mít prospěch z prostředků, které EU vyčlenila pro hlavní město.

³⁸ Kolektiv autorů: *Abeceda fondů Evropské unie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007, s. 17.

způsobu, fondu. Další fází je zpracování samotné žádosti, kdy je nutné znát všechny podmínky a náležitosti, jež jsou nezbytné k správnému podání žádosti. Žadatel je následně vyrozuměn o výsledku hodnotící procesu, tedy o tom, zda byl projekt úspěšný. V případě úspěchu dochází k podpisu smlouvy o financování a v tu chvíli se ze žadatele stává příjemce podpory. Při následné realizaci musí příjemce dotace dodržovat pravidla stanovená fondy EU. V průběhu realizace musí příjemce průběžně předkládat monitorovací zprávy, následně vytvořit závěrečnou zprávu a hodnotit výsledky projektu i několik dalších let.

1.2.2 Projekt: Vzdělávání a aktivní podpora uchazečů a zájemců o zaměstnanost v oblasti farmaceutického průmyslu a zdravotnictví

Cílem projektu je pomoci mladým lidem po ukončení střední nebo vysoké školy nalézt zaměstnání v oblasti farmacie nebo zdravotnictví.. Cílovou skupinou jsou tedy lidé ve věku 20 – 25 let, bez praxe, s ukončeným středoškolským či vysokoškolským vzděláním a s trvalým pobytem na území Středočeského kraje a Prahy. V rámci projektu mají uchazeči možnost se představit zaměstnavatelům z řad farmaceutických společností a mohou následně získat zaměstnání dotované z prostředků Evropského sociálního fondu.

Projekt je dotován z Evropského sociálního fondu celkovou částkou 5 413 256 Kč a má být realizován v době od 1. března 2011 do 28. února 2013. Realizátorem projektu je společnost Androsa, s. r. o. se sídlem v Praze, IČ: 28186401.

Součástí projektu je i řada specializačních kurzů – Přehled farmaceutického trhu, Typologie zákazníků farmaceutických společností, Obchodní a marketingové dovednosti, Komunikační a prezentační dovednosti, Lékové skupiny, které umožní zájemcům o zaměstnání získat nejnovější poznatky z oblasti farmacie.

Konečného cíle projektu, tj. usnadnění vstupu absolventů středních a vysokých škol do farmaceutických a zdravotních společností, má být dosaženo prostřednictvím několika dílčích cílů.

1. Realizace uceleného souboru vzdělávacích aktivit, vycházejících z reálných potřeb zaměstnavatelů v oblasti farmaceutického průmyslu a zdravotnictví.
2. 120 úspěšných absolventů kurzu, kdy profil úspěšného absolventa bude zahrnovat posílení dovedností komunikace a sebe prezentace a získání základního portfolia odborných znalostí z oblasti farmaceutického průmyslu.
3. Zprostředkování pracovních míst minimálně pro 20 úspěšných absolventů u farmaceutických a zdravotnických firem s podporou mzdových prostředků a 5 zprostředkovaných pracovních míst bez mzdových příspěvků.

Cíle projektu budou měřitelné prostřednictvím těchto ukazatelů:

1. Počet podpořených osob 150.
2. Počet úspěšných absolventů kurzu 120.
3. Počet umístěných absolventů kurzu 25.

Podrobnosti o projektu samém a o jeho realizaci jsem se dozvěděla od jedné z předkladatelek, paní Mgr. Andrey Michovské.

Myšlenka vytvořit tento projekt vznikla v roce 2008. Předkladatelky si uvědomily skutečnost, jak jsou mladí absolventi škol přehlíženi a bez adekvátní praxe není o ně zájem.

Ve chvíli, kdy se autorky projektu dozvěděly, že se dá rizikovým skupinám na trhu pomoci, sepsaly výše uvedený projekt. Celý proces od nápadu do startu projektu trval 9 měsíců. Nejdelší fází byla doba od podání projektu po jeho schválení. Největší komplikace způsobovala administrativní náročnost. Její množství zpomalovalo celý proces a způsobovalo mnoho problémů v situacích, kdy bylo potřeba jednat rychle a efektivně.

Ikdyž dotace pokrývají náklady na realizaci ze 100%, celý realizační tým pracuje za polovinu relevantní mzdy.

K 13. únoru 2012 bylo vyškoleno 71 účastníků, z nichž 21 díky projektu získalo práci. Ostatní si práci našli svépomocí, ovšem jak tvrdí, využívají zkušeností a informací ze specializačního školení v rámci lepšího prosazení se na trhu práce.

Personalisté jednotlivých farmaceutických firem jsou s úrovní vyškolení spokojeni, jejich začlenění do firem je však komplikované, nová místa se neobsazují, pracovníci se vyměňují jen v případě odchodu.

Při pohovorech s uchazeči sehrává velkou roli nonverbální projev, který je bedlivě sledován a vyhodnocován. Pokud dojde k tomu, že verbální a nonverbální projev se dostane do rozporu, pak se přechází v rámci přijímacího pohovoru k zátěžovým situacím a hraním rolí, aby se zjistilo, jak na tom uchazeč skutečně je a zda nelže.

1.2.3 Androsa, s.r.o.

Androsa, s.r.o. je vzdělávací a personální agentura, která se specializuje na oblast zdravotnictví, zejména farmacie. Důvod je jednoduchý, obě kmenové zaměstnankyně pracují v tomto oboru již 15 let. Klientelu firmy tvoří především lékárny, zdravotnická zařízení a farmaceutické společnosti. Firma je poměrně mladá, byla založena v roce 2008.

V oblasti vzdělávání se pozornost zaměřuje na tvorbu a realizaci vzdělávacích programů. Společnost Androsa, s.r.o. je známá tím, že připravuje programy tzv. „na míru“, kdy se řídí požadavky kolektivu, jež si jejich služby objednal. Součástí nabídky je i nácvik veškerých marketingových dovedností, prodejních a komunikačních schopností. Společnost dlouhodobě organizuje semináře a konference na aktuální témata z farmaceutického průmyslu. Kurzy, semináře a workshopy, jež jsou tématicky zaměřené pro rozmanitou odbornou klientelu, nejsou určeny jen firemním odborníkům, ale jsou přístupné pro všechny zájemce. Zpravidla mívají formu dvoudenních vzdělávacích bloků.

V nabídce mají několik desítek kurzů, např. coaching, vyjednávání s obtížným zákazníkem, marketing ve farmacii, právní aspekty ve farmacii, stres management a mnoho dalších.

V oblasti personalistiky se Androsa, s. r. o. specializuje na vyhledávání a následný výběr kandidátů na nejrozličnější pozice ve farmacii a zdravotnictví. Při této výběru uchazečů využívá vlastní databázi, inzerci či cílené vyhledávání pracovníků, tzv. Executive Search.. Uchazeči jsou následně hodnoceni na základě osobních materiálů, referencí z přechozího pracoviště a zejména na základě řízeného rozhovoru, jež trvá přibližně 60 minut a je prováděn dvěma pracovníky společnosti.

1.2.4 Eysenckův test osobnosti

Již od pradávna měli lidé snahu diferenciovat trvalejší vlastnosti, ať již somatické či psychické, aby s jejich pomocí mohli charakterizovat jedince, porozumět mu a díky tomu odhadnout i budoucí chování a zároveň je odlišit od ostatních.³⁹ Zájem o rozbor osobnosti vzrostl zejména na počátku 20. století, ve 20. – 30. letech se objevovaly první teoretické studie, jež jsou spojovány s C. G. Jungem, jež je autorem první psychologické typologie. Ve 2. polovině 20. století rostl počet psychologů, kteří se zabývali studiem struktury osobnosti.

Autorem testu osobnosti, jež je založen na třech temperamentových vlastnostech, je německý psycholog H. J. Eysenck. Společně se svojí manželkou sestrojil osobnostní dotazník, který slouží jako psychodiagnostický nástroj testování osobnosti. H. Eysenck zkoumal řadu let tyto vlastnosti pomocí posuzovacích škál, objektivních testů i dotazníků. Faktorováním položek dotazníků a jiných diagnostických dat několikrát potvrdil svůj předpoklad, že lze dospět k jednoduché třífaktorové struktuře osobnosti.⁴⁰ Předpokládal, že osobnost lze charakterizovat pomocí individuálních rozdílů ve třech

³⁹ VÁGNEROVÁ, M.: *Psychologie osobnosti*. Praha : Karolinum, 2010, s. 90.

⁴⁰ SMĚKAL, V.: *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno : Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2009, s. 196 – 197.

hlavních dimenzích. Eysenckův test vychází z analýzy 3 faktorů: 1. neuroticismus, 2. extroverze – introverze, 3. psychoticismus. Tyto 3 faktory jsou na sobě nezávislé, u různých lidí mohou být zastoupeny v libovolné míře. Základní tři faktory lze popsat následujícím způsobem:

1. Neurotismus není totéž, co neurotičnost, ale jeho vysoké skóre představuje disponovanost k neurotickému onemocnění. Osoba s nízkým neurotismem je emočně, neuropsychicky stabilní, po emočně vyhocených situacích se rychle vrací do normálního stavu. Je to člověk spokojený, klidný, vyrovnaný a dobře se kontroluje. Naopak osoba s vysokým neurotismem je emočně labilní, má sklony k úzkosti, prudkým změnám nálady a depresím.⁴¹ Tento typ člověka má často psychosomatické obtíže, je přecitlivělý, lehce reaguje na různé podněty, dlouho se uklidňuje po emočně vypjatých situacích. Chová se často iracionálně. Má špatný spánek.
2. Introverze – extroverze jsou protikladné typové dvojice. Introvert je uzavřený, zdrženlivý, introspektivní. Velmi těžko navazuje vztahy. Je vážný, jeho život má pevný řád, dobře kontroluje své jednání. Vše plánuje, je rozvážený. Je spolehlivý, spíše pesimisticky laděný a klade velké důrazy na etické principy. Extrovert je naopak otevřený, společenský, má hodně přátel, s nimiž si rád povídá. Nemá rád samotu. Snadno se přizpůsobuje novým podmínkám, vyhledává změnu, má smysl pro humor. Občas bývá lehkovážný a plně nekontroluje svoje pocity.
3. Psychotismus je možné označit jako dimenzi sociální adaptabilita – neadaptibilita.⁴² Jde o komplex vlastností, které se nějakým způsobem vztahují ke schopnosti přizpůsobení společnosti, ať již pozitivně nebo negativně. Psychotismus lze jiným způsobem označovat jako nízkou sociabilitu. Osoba s nízkou mírou sociability je samotářská, apatická k okolí, citové mělká. Je

⁴¹ Tamtéž, s. 197.

⁴² VÁGNEROVÁ, M.: *Psychologie osobnosti*. Praha : Karolinum, 2010, s. 99.

výstřední, má ráda neobvyklé věci a situace. Její chování může být pobuřující, pro ostatní osoby nepřijatelné. Tito lidé mívají i zvýšený sklon ke kriminálnímu jednání. Psychotická osoba je citově plochá, nesoucitná.⁴³ Vysoká sociabilita se vyznačuje empatičností a přizpůsobivostí. Takoví lidé snadno zvládají běžné sociální požadavky dané společností.

Jiní psychologové stanovili jako důležité a podstatné čtyři nebo pět faktorů. Všichni badatelé se však shodli na tom, že extraverte – introverte a neurotismus – emoční labilita jsou nejvýznamnější osobnostní dimenze.⁴⁴ Obě mají temperamentový základ, z něhož se rozvíjejí, a který předurčuje pro ně charakteristickou tendenci k určitému způsobu reagování.⁴⁵ H. Eysenck přidal třetí faktor, psychotismus, do své teorie až později.

⁴³ SMÉKAL, V.: *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno : Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2009, s. 199.

⁴⁴ VÁGNEROVÁ, M.: *Psychologie osobnosti*. Praha : Karolinum, 2010, s. 91.

⁴⁵ Tamtéž, s. 91.

2 Praktická část

Firma Androsa, s.r.o pořádá v rámci projektu „ Absolventi do farmacie“ kurzy, jejichž náplní je snaha umístit absolventy do zaměstnání se specializací na farmaceutický průmysl. Tento projekt započal v lednu roku 2011 a trvá doposud, tj. do 1. 3. 2012. Kurz trvá 14 dní, v první týdnu se frekventanti zaměřují na hard skills.

V praktické části bakalářské práce jsou použity videomateriály a jiné dokumenty z období březen – říjen 2011. V tomto období absolvovalo kurz 30 účastníků. Vlivem technických problémů a nedostatečně vyplněných dotazníků lze použít pouze 20 dotazníků, z čehož jsme vybrali zástupce skupiny, na nich byla řeč těla velmi dobře rozpoznatelná a klasifikována, dále zástupce těch, u kterých to nebylo až tak značné a nakonec zástupce skupiny s minimálně rozpoznatelnými nonverbálními projevy. Po ukončení dvoutýdenního kurzu předstoupili absolventi kurzu před komisi složenou z personalistů a zástupců farmaceutických firem, např. Astra Zeneca či Merck. Někteřým účastníkům byl nabídnut zaměstnanecký poměr, ostatní frekventanti kurzu byli zaneseni do databází firem.

Finanční prostředky z Evropského sociálního fondu nejsou určeny pouze pro realizaci samotného projektu, ale slouží i k finančnímu ohodnocení nového zaměstnance firmy ve zkušební době.

V praktické části byl aplikován Eysencův test osobnosti. Důvod byl prostý. Řeč těla je daleko upřímnější než slova. To nejdůležitější „slyšíme“ očima. Jen sedm procent, které získáváme z rozhovoru, nám poskytují slova. Více jak polovinu získáváme právě z řeči lidského těla.

To, co přijímáme z „verbálním kanálem“, jsou jen holá fakta. „Neverbálním kanálem“ se k nám dostává nezkreslený obraz lidské duše: postoje, nálady a skutečné pocity. Naše ruce, paže, ramena a nohy nemluví o nic méně než náš jazyk. Podobně jako slova mohou mít i gesta více významů. Jednoznačný význam dostávají až ve spojení

s jinými gesty. Vždy je nutné se opírat o gesta v komplexní šíři, nikdy je nelze vytrhnout z „neverbálního kontextu“. Vše se u nás lidí řídí přirozeným instinktem, a ten nikdy nelze oklamat.

Vědci pozorovali gesta lidí na všech kontinentech a došli k zajímavým závěrům. Všichni lidé mají stejná základní gesta a stejnou základní mimiku. Tyto znaky jsou společným dědictvím lidstva. Řeč se v průběhu let podstatně mění, gesta však zůstávají stejná. Jiné znaky jsou získané, odpozorované. Když se je učíme, napodobujeme vzory. S trochou nadsázky lze napsat, že gesta mají společný světový jazyk. Mají však i svá nářečí, odlišnosti dle různých lokalit.

2.1 Charakteristika výzkumného vzorku

Programu firmy Androsa, s. r. o. se účastní především absolventi středních a vysokých škol, věk osob, z jejichž projevu byl pořízen obrazový záznam a kteří posléze vyplnili Eysenckův osobnostní test, se pohyboval od 21 do 28 let. Ačkoliv dotace z fondu EU na příspěvek pro zaměstnavatele na absolventa platí pouze do 26 let, Androsa, s. r. o. se přesto rozhodla umožnit projít kurzem i absolventům přesahujícím hranici 26 let a pomoci jim tak najít zaměstnání.

Ve zkoumaném vzorku bylo zastoupení pohlaví následující: 35% tvořili muži, 65% ženy. Zpravidla šlo o absolventy Vysoké školy chemicko-technologické na pozice vyžadující výzkumnou činnost v laboratořích, absolventi středních škol se pak ucházeli především o posty farmaceutických reprezentantů.

V Eysenckově testu většina absolventů projevila vyšší hodnotu v emoční oblasti než v oblasti neurotismu. Až třetina však dosáhla zvýšeného skóre v oblasti „L“, které ukazuje na tendenci ke stylizaci a prezentaci sama sebe v lepším světle, než jaká je skutečnost. Lze to přisuzovat velké touze obstát před komisí a získat kýžené místo. Přestože byli absolventi předem informováni, že je test pouze pro účely bakalářské práce, zřejmě byli mírně podezíraví a pro případ, že by k testům přihlížela i již zmíněná komise, raději v „L“ otázkách, jako jsou

například: „Když řeknete, že něco uděláte, dodržíte vždy svůj slib, i kdyby to bylo spojeno s nepříjemnostmi?“ nebo „Jsou všechny vaše návyky dobré a žádoucí?“ odpověděli ano, ačkoliv se lze domnívat, že to tak není.

2.2 Průběh výzkumu a postup při zpracování materiálu

Každému z uchazečů o práci byl předložen Eysenckův osobnostní test k vyplnění, a poté byla zachycena prezentace jednotlivých uchazečů před komisí, složené z personalistů farmaceutických firem, na videokameru.

Nejprve dostali uchazeči slovo a sami se před komisí prezentovali. Jakmile však se svým projevem skončili, přišly na řadu otázky personalistů. Týkaly se jak dosaženého vzdělání nebo charakteru osobnosti každého z uchazečů, tak i jejich preferencí při volbě pracovního místa. Dále uchazeči o práci ve farmaceutickém průmyslu odpovídali na otázky ohledně své dosavadní praxe a částečně i osobního života, pakli-že to bylo relevantní k tématu – například, zda-li by byli ochotní pracovat v zahraničí a opustit dosavadní zázemí.

Všechny řádně vyplněné testy uchazečů, jejichž projev byl zaznamenán na kameru, jsem pak vyhodnotila, a ke zkoumání jsem si vybrala ty uchazeče, kteří dosáhli nejvyššího a nejnižšího skóre v oblasti E, značící rozdíl extrovert-introvert. Porovnávala jsem pak z videa, zda platí, že vysoké skóre v oblasti E znamená expresivnější a rozmáchlejší gesta, větší suverénnost v projevu a hlasitější řeč, a naopak nízké E znamená, že je uchazeč introvert, gesta jsou drobná, držení těla schoulené a hlas tichý. Přihlížela jsem při hodnocení také k hodnotám N, kdy vysoké skóre je znakem neurotismu a emoční lability.

Ve vypjaté situaci, jakou prezentace před početným panelem odborníků bezpochyby je, však i uchazeč o zaměstnání s nízkým skóre N může panikařit nebo propadat depresi, či naopak s vysokým skóre N

projevovat velké emoční výkyvy mezi velkým sebevědomím a nejistotou.

Každého uchazeče jsem hodnotila obecně z komplexního hlediska, jak na mě působil, na jeho projevy řeči těla jsem se však zásadněji soustředila až od třetí minuty záznamu, kdy z většiny uchazečů padá počáteční strnulost v důsledku návalu stresu z komise.

2.3 Rozbor absolventů ucházejících se o práci s vysokými hodnotami v oblasti E

2.3.1 Šimon Ch.

Dvacetiletý student dosáhl 22 bodů v oblasti E, což je nejvyšší výsledek ze zkoumané skupiny. V oblasti N pak dosáhl 16 bodů – to je nadpoloviční hodnota. Značí to tedy, že se jedná o nevyrovnaného člověka, spíše o extroverta, než o introverta. Extroverze však může být spojena i s některými projevy neurotismu, jako například náhlé změny nálad, emoční labilita nebo třeba i úzkosti. Přestože na otázku ohledně nespavosti odpověděl, že jí netrpí, při dotazu, zda trpí nějakými tělesnými bolestmi nebo trápením však odpověděl, že ano, stejně tak jako při otázce, zda se někdy rozhněvá tak, že se neovládne nebo že bývá někdy ochablý a jindy zase plný sil.

Na první dojem působil uchazeč velmi sebevědomě, seděl vzpřímeně, hleděl do očí zpříma těm, kteří s ním právě komunikovali a po stránce paralingvistiky byl jeho projev při prezentaci hlasitý a jasný. Pokud mluvil o věcech, o nichž měl nějaké znalosti nebo zkušenosti, jeho řeč byla plynulá. Jakmile však hovor přešel do oblastí, kde si nebyl příliš jistý, jako například v otázkách volby dalšího studia, zda denní nebo kombinované, začal jeho hlas kolísat a lehce se zadržávat. Ruce držel semknuté na klíně, což znamená ochranu „toho nejdůležitějšího“, tedy genitálií, a to značí pocit ohrožení a nervozitu⁴⁶, stejně jako semknuté

⁴⁶ HART HARTLEY, G. a KARINCH, M. *Body Language Handbook: How to read everyone's hidden thoughts and intentions*. Franklin Lakes, New Jersey: Career Press, 2010. s. 60.

ry symbolizující vnitřní napětí⁴⁷ či občasné rychlé mnutí rukou značící rozpačitost⁴⁸, jenž nekoresponduje s hlasitým a sebejistým projevem nebo otevřeným postavením těla a nohou. To dobře ilustruje emocionální rozpor. Ten můžeme zřetelně vidět i tehdy, podíváme-li se na rozmáchlost gest. Jeho levá ruka drží pravou ruku dole a téměř se nepohne nad úroveň pasu. Jeho pravá ruka naopak o hodně aktivnější a intenzivněji ilustruje to, co uchazeč říká. Levá ji brzdí a tiskne.

Můžeme tedy konstatovat, že v tomto případě výsledky Eysenckova testu odpovídají řeči těla absolventa. Nízké skóre v hodnotách L, hodnotící míru stylizace a důvěryhodnosti testovaného pak značí nízkým skóre jeho otevřenost. Dosáhl pouhých dvou bodů.

2.3.2 Kateřina Ž.

I třiatvacetiletá studentka z Prahy dosáhla v Eysenckově testu 22 bodů v oblasti E, jako uchazeč v předchozím případě. V oblasti N ale dosáhla o tři body méně než Šimon Ch., což výsledek posouvá jen do lehce nadprůměrné hodnoty. Má ale o bod více v L - lži skóre. To značí mírnou sebestylizaci, avšak nejde o kritickou hodnotu. Podle testu je to extravertní žena, spíše vyrovnaná, cílevědomá, bojovná.

Stejně jako Šimon Ch., i Kateřina Ž. na mě při svém projevu působila velmi sebvědomě. Seděla vzpřímeně, zprvu až prkenně, což značí aktivizaci,⁴⁹ ruce položené na stehnech, demonstrující ukázněnost.⁵⁰ Také zde můžeme pozorovat mírnou roztěkanost a dominantnější pravou část těla – jak u pravé ruky, tak i u pravé nohy, rychle si podupávající a tím pádem vypovídající o neklidu⁵¹. Gesta ale nejsou nikterak prostorově rozsáhlá, a to ani v u pravé ruky.

V tomto případě můžeme říct, že vysoké hodnotě E odpovídá hodnocení z hlediska paralingvistiky, nikoliv však gestiky. Sice ji

⁴⁷ BRUNO, T., ADAMCZYK, G.: *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha : Grada Publishing, 2005, s. 33.

⁴⁸ ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, s. 145.

⁴⁹ ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, s.147.

⁵⁰ Tamtéž, s 55.

⁵¹ Tamtéž, s. 146.

můžeme zřetelně pozorovat, avšak v malé míře. Nejde o žádná obrovská rozmáchlá gesta. Této uchazečce v tom může zabraňovat disciplinovanost, již nabyla při sportovním tréninku. Jak na sebe prozradila, sportem se zabývá velmi aktivně.

2.4 Rozbor absolventů ucházejících se o práci s nízkými hodnotami v oblasti E

2.4.1 Eliška K.

Pětadvacetiletá absolventka Vysoké školy chemicko-technologické Eliška K. dosáhla v Eysenckově osobnostním testu nejnižšího skóre – pouhých pět bodů, což značí introverzi. V oblasti N pak dosáhla třinácti bodů, což je jako u předchozího případu uchazečky Kateřiny Ž., která dosáhla vysokého skóre v oblasti E, jen mírně nadprůměrná hodnota. V oblasti L pak dosáhla celých čtyř bodů, což už může svědčit o sebestylizaci.

Uchazečka o práci asistentky monitora klinických studií na mě při pohovoru působila svým projevem velmi mile, a to chvílemi až přespříliš strojeně. Že je především introvert, potvrzuje jak z hlediska paralingvistiky, tak z hlediska gestiky. Její hlas je velmi monotónní a místy tišší. A ačkoliv se její představy o práci rozcházely se skutečností, jak ji jedna z personalistek vysvětlila, stále přikyvovala, a i přes to, že pozice, o níž má zájem, se ve skutečnosti nekryje s jejími přáními. Na otázku, zda o práci má stále zájem, tedy i za nových okolností, odpověděla s kýváním ano, aniž by zohlednila, že se pro ni situace vlastně během vteřiny signifikantně změnila. Toto i její schoulená ramena naznačují vůči komisi defenzivní postoj a nízké sebehodnocení, stejně jako její rezignovaně srdečný souhlas se vším, co jí kdokoliv z komise řekne. Ruce pevně sepnuté před oblastí podbřišku a strnulé držení nohou a kolen těsně u sebe naznačují obrannou bariéru, kterou si snaží vytvořit mezi sebou a početnou komisí⁵².

⁵² HARTLEY, G. a KARINCH, M.: *Body Language Handbook: How to read everyone's hidden thoughts and intentions*. Franklin Lakes, New Jersey: Career Press, 2010. s. 186.

Její snahu o sebestylizaci může ilustrovat její neustálý úsměv, přičemž oči se nesmějí a zbytek těla zůstává zcela v klidu.⁵³ Přestože při sebezprezentaci uvedla, že ráda komunikuje s lidmi, současně si lze povšimnout z jejích koníčků, což je „čtení, zvířátka a procházky“, že nejde o žádné sociální aktivity, ale spíš samotářské činnosti vylučující širší sociální komunikaci.

V tomto případě můžeme říci, že výsledek Eysenckova osobnostního testu odpovídá tomu, jak se při prezentaci projevovala řeč těla absolventky usilující o pracovní pozici asistentky monitora klinických studií. Výsledek se s projevem Elišky K. shoduje jak v oblasti E, tak i v oblasti L a v neposlední řadě odpovídá i lehce zvýšený počet bodů v oblasti N.

2.4.2 Jana Š.

Čtyřicetiletá Jana Š. je absolventkou Vysoké školy chemicko-technologické a v rámci programu se ucházela před komisí o pozici na výzkumném postu při výrobě léčiv nebo jiných chemikálií. V emoční oblasti dosáhla v Eysenckově osobnostním testu druhého nejnižšího počtu bodů, tedy sedmi. V oblasti N pak dosáhla o bod méně než Eliška K., tedy dvanácti bodů a v oblasti „lži indexu“ dosáhla pěti bodů. To patří mezi druhý nejvyšší výsledek z celé skupiny a značí stylizaci.

Jana na mě působila při pohovoru zprvu velmi nervózně, rozpačitě a nejistě, posléze si ale dokázala stát velmi sebejistě za svým názorem a i mírně oponovat. Lze si všimnout stejné polohy těla při pohovoru jako v případě Elišky K., ramena mírně schoulená naznačující nedůvěru⁵⁴, kolena těsně u sebe a ruce v obranné poloze, semknuté před oblastí reprodukčních orgánů. V průběhu pohovoru ale mnohem více propouštěla své ruce z pevného semknutí na klíně při používání ilustrátorů zdůrazňující její řeč. A to například v případě, kdy hovořila o

⁵³ BRUNO, T., ADAMCZYK, G.: *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha : Grada Publishing, 2005, s. 123.

⁵⁴ BRUNO, T., ADAMCZYK, G.: *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha : Grada Publishing, 2005, s. 27.

zkušenostech nabytých ve škole, kdy tuto informaci sekáním jedné ruky do druhé podtrhovala⁵⁵, odmítala variantu přijmout pozici farmaceutického reprezentanta. Její oči často uhýbaly a jen zřídka byla schopná hledět zpříma do očí členovi, respektive člene komise do očí. To potvrzuje nejistotu, stres a sebeobranu.⁵⁶ Sebejistotu ale naopak může vyvolávat hodnocení po stránce paralingvistiky. Její pevný a zvučný hlas, který se zadrhne při řeči jen tehdy, má-li se absolventka prezentovat a vést projev bez otázek. Jakmile však odpovídá na něco, na co má evidentně jasný názor, jistota se do hlasu vrátí.

Výsledek skóre N vychází přímo úměrně míře jejích tendencí podléhat rychle stresu a trémě. V tomto případě vidím i jasnou vazbu na vysoké skóre v oblasti L, které dokazuje její rozpor v obsahu prezentace, kdy o sobě mluví ve smyslu, že je ráda v cizím prostředí, kde se většinou velmi rychle zorientuje, ale přitom pozici farmaceutického reprezentanta, kde by právě tuto svoji schopnost mohla nejlépe zužitkovat, odmítá s argumentem, že na takovou práci vyžadující sociální kontakt a prezentaci se podle svého názoru nehodí. V testu pak například zaškrtnla ano u otázek typu: „Trpíte pocitem méněcenností? Máte málo sebedůvěry?“ A dále: „Chodíte rád a často do společnosti?“, „Umíte se ve společnosti uvolnit a bavit se?“ Nebo: „Děláte si legraci z druhých?“, což si odporuje. Může to mít na svědomí jak náhlé změny nálad a emoční labilita, nebo právě sebestylizace.

Můžeme říct, že i v případě Jany Š. se výsledky testu shodují s pozorovanými jevy v rámci její řeči těla při pohovoru. Nelze však s jistotou určit, díky vysokému skóre v oblasti L, zda jsou rozpory v jejím sebehodnocení, řeči těla a verbálním projevu, stejně jako v kolísání sebejistého a nesebejistého projevu po stránce paralingvistiky, dílem skóre v oblasti N, nebo zda jde jen o zvýšenou míru sebestylizace v emočně náročné a vypjaté situaci.

⁵⁵ Tamtéž, s. 223.

⁵⁶ Tamtéž, s. 143.

2.5 Rozbor absolventa s nejvyšším rozdílem v oblasti E-N

2.5.1 Pavel Š.

Za povšimnutí stojí i absolvent Pavel Š., který sice nedosáhl v oblasti E nejvíce bodů ze všech, ale zato u něj byl zjištěn největší bodový rozdíl mezi hodnotami N a E. V hodnotách N dosáhl nejnižšího skóre ze skupiny – 1 bod, v hodnotách E pak dosáhl celých 20 bodů. Rozdíl je tedy velmi signifikantní a značí velmi vyrovnaného, sebejistého a extrovertního člověka.

Absolvent vysoké školy obchodní odmítl uvést, kolik je mu let. Víme však o něm, že absolvoval i jazykovou školu, studium v zahraničí a má i dlouhou pracovní praxi v oboru marketingu a obchodu. Chce se uplatit v oboru farmacie, zejména pro atraktivitu odvětví po stránce finančního i budoucího rozvoje, další konkrétní důvody ale nemá a na komisi proto působí částečně nedůvěryhodně.

Uchazeč na mě působil jako jeden z nejsebevědomějších absolventů ze skupiny, kterou jsem zkoumala. Suverénně se prezentoval, po stránce paralingvistiky jasně a hlasitě, a to až v takové míře, že mohl budit dojem pohodlnosti, sebelásky nebo až opovržení⁵⁷. Na toto hledisko paralingvistiky navazuje i jeho velmi uvolněný styl sezení, značící relaxaci a převahu nad situací.⁵⁸ Vše doplňují jeho ruce. Sevřené sice chrání oblast genitálií, což lze přisuzovat přece jen mírné trémě, palce u rukou „melou mlýnek“. Právě toto gesto značí pohodu, až nudu.⁵⁹ To se zajímavě změní ve chvíli, kdy začnou personalisté v komisi na uchazeče o práci vyvíjet tlak, aby se dostali k pravé podstatě jeho motivů, proč se chce uplatnit v oboru farmacie, ačkoliv k oboru po odborné stránce netáhne. Zřejmě je k razantnějšímu přístupu motivuje právě přílišná uchazečova suverenita.

⁵⁷ BRUNO, T., ADAMCZYK, G.: *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha : Grada Publishing, 2005, s. 46.

⁵⁸ Tamtéž, s. 26.

⁵⁹ ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno : Press, 2007, s. 83.

Při nepříjemných otázkách se jeho meloucí palce zastaví a začnou se o sebe křečovitě třít. V tu chvíli je také na Pavlovi Š vidět celková nervozita, kterou se snaží zakrýt zrcadlením ve smyslu, že otázky po personalistech, kteří je pokládají, opakuje a získává tak čas na improvizální sestavení odpovědi. Nervozita se pak odráží jak na tření palců, tak i mírný neklid nohou. Oboje je ale viditelně potlačováno. Ve chvíli, kdy je opět „na koni“ a cítí v některých oblastech svou převahu, podtrhává svůj verbální projev nadzdvihováním pravého obočí. V nepříjemných situacích také ztrácí oční kontakt s komisí a očima „loví“ v paměti správnou odpověď.

Po stránce stylizace dosáhl v Eysenckově čtyř bodů, což by mělo být z hlediska náznaků zahleděnosti se do sebe, mnohem více. Určitě ale prokázal velkou míru emoční vyrovnanosti, kdy se na první pohled téměř nenechal sérií velmi nepříjemných až útočných dotazů vyvést z konceptu a změnu šlo poznat v podstatě jen na větší strnulosti jeho těla a změny na rukách - místo „mlýnku“ se začaly jeho palce nervózně třít. V otázce sebestylizace dosáhl čtvř bodů. To je už nezanedbatelný výsledek, ale na druhou stranu nepřilíš vysoký, jako bylo například 6 bodů u Jany Š. Nepotvrdilo se však, že jeho extroverze bude znamenat prostorově rozsáhlou gestiku. I přes zprvu relaxovaný postoj těla se v žádných velkých gestech nevyžíval, vše dával najevo pouze hlasem, obočím a celkovým pohodlným posezem.

2.6 Rozbor absolventa s nejvyšším skóre v oblasti N

2.6.1 Barbora K.

Přestože hlavním hlediskem při komparaci nonverbálního projevu uchazeče s výsledkem Eysenckova osobnostního testu byl výsledek

v oblasti emoční, tedy E, objevila se ve skupině také absolventka se signifikantně vysokým skóre, tedy 22 bodů v oblasti N – neurotismu.

Čtyřadvacetiletá absolventka Vysoké školy chemicko-technologické se ucházela před komisí o pracovní pozici spojenou s výzkumem a výrobou léčiv. Mimo vysokého skóre v oblasti neurotismu dosáhla i nadprůměrného počtu bodů v oblasti E (17 bodů) a z hlediska L indexu pak dosáhla pěti bodů, značících sebestylizaci. Z hlediska Eysenckova osobnostního testu jde o ženu spíše extrovertní, ale především emočně labilní, má sklony k psychosomatickým obtížím, stejně jako je splínu nebo depresím.

Během pohovoru na mě působila velmi sebejistě a cílevdomě. Přestože jí personalisté, pozorující její výřečnost, nabízeli i pozice jako marketing nebo farmaceutický reprezentant, Barbora se nenechala zlákat a od svého názoru neustopila ani o chlup. Vzpřímeným držetím těla a způsobnému posezu na židli dávala najevo svoji disciplinovanost a přehled o situaci. Z hlediska paralingvistiky byl její hlas jasný, sytý a hlasitý. Po stránce gestiky pak bylo vidět, že si ruce drží defenzivním postavením v oblasti břicha. Velmi komunikativní žena však dává najevo zvednutými dlaněmi vstřícnost a pochopení, vše podtrhuje levá ruka. Ta držela pravou otočenou dlaní vzůru a doprovázela ji při četných ilustrátorech. Tedy gestech, které doprovázejí řeč zkoumaného a kladou na ni důraz.

Nervozita a náhlá změna nálad nebo i obavy Barbora K. zcela po dobu pohovoru potlačila a působila co možná nejvyrovnaněji. Mírně její nervozitu a možná i labilitu prozrazuje časté těkání očima po místnosti a lidech v ní. Jakmile ale k někomu mluvila, nebo někdo naopak k ní, udržovala přímý pohled do očí člověku, s nímž právě jakkoliv komunikovala. I zde ale poznáme, kdy se jedná o upřímný zájem a kdy jde spíš o stylizaci. V oblasti L totiž absolventka dosáhla celých 5 bodů, což už je výsledek, kvůli kterému lze pochybovat o stoprocentní upřímnosti a naopak nás utvrdí v názoru, že se svou pečlivostí a úzkostlivostí si přeje být okolím přijímána co nejlépe to jde.

V tomto případě tedy Eysenckův osobnostní test zcela neodpovídá řeči těla absolventky. Přestože v některých oblastech, jako je například lži skóre, výsledek celkem pasuje, neurotismus se podařilo Barboře K. velmi dobře skrýt. Na první pohled prakticky nelze poznat, a pokud bychom se cíleně na projevy neurotismu nezaměřili, patrně by nebyly vůbec žádné znaky emoční nevyrovnanosti k nalezení. Dokazuje je pouze samotný osobnostní dotazník, kde absolventka například uvedla, že má střídavě dobrou a špatnou náladu, že se rozhněvá a neovládne se, nebo že ji trápí často pocit viny.

Na psychosomatické problémy spojené s vysokou mírou neurotismu pak může ukazovat to, že na sebe v dotazníku prozradila, že ji trápí často bušení či svírání srdce, že ji občas přepadnou záchvaty třasu či chvění nebo že trpí různými fyzickými bolestmi a duševním trápením.

Z hlediska řeči těla ale v tomto případě můžeme konstatovat, že jde Barbořin neurotismus vystopovat jen velmi těžko, pokud bychom se drželi striktně jen záznamu na kameru a uchazečka by nevyplňovala Eysenckův osobnostní test.

3 Závěr

Téma této bakalářské práce se na první pohled může zdát jako poměrně jednoduché a na zpracování nenáročné. O řeči těla již bylo napsáno mnoho knih a statí různého stupně odbornosti. Často jsem se setkala i s nesrovnalostmi v jednotlivých odborných textech. I když zadané téma svádí ke kompilačnímu charakteru práce, pokusila jsem se vytvořit nový a ucelený pohled na problematiku řeči těla v organizační praxi.

Stěžejním bodem bakalářské práce je ověření hypotézy, zda se obsah výpovědi účastníků kurzu “Absolventi do farmacie” shoduje s jejich neverbálním projevem či nikoliv. Bakalářská práce by nemohla vzniknout bez podpory a vstřícného postoje firmy Androsa, s. r. o., jež mi poskytla veškeré potřebné údaje, informace a cenné rady nutné ke zpracování práce. Chci vyzdvihnout profesionální přístup všech zaměstnanců výše uvedené firmy, kteří mne i seznámili se zákulisím výběru vhodných uchazečů a se způsobem získávání finančních prostředků z evropských fondů.

Zkoumaný vzorek tvořili převážně absolventi vysokých škol, zejména z Vysoké školy chemicko-technologické, dále pak z oboru farmacie, minoritně byli zastoupení i absolventi středních škol, ve věkovém rozpětí 21-28 let. Dvě třetiny účastníků tvořily ženy.

Dvacet odevzdaných relevantních dotazníků bylo rozděleno do tří skupin: v první skupině byli uchazeči s výraznou řečí těla, druhou skupinu tvořili naopak lidé s velmi těžko rozpoznatelnými neverbálními projevy. Poslední skupina se skládala z uchazečů, kteří se pohybovali v intervalu obou výše uvedených skupin.

Účastníci kurzu se podrobili Eysencově testu osobnosti, jež je dobrou diagnostickou metodou k rozpoznání řeči těla, zda se shoduje s obsahem výpovědi daného frekventanta.

Po skončení a vyhodnocení celého kurzu byl některým uchazečům nabídnut pracovní poměr, ostatní frekventanti byli zaneseni do databází farmaceutických firem.

Výsledky jednotlivých účastníků jsou zpracovány již v kapitole 2. 3. Rozbor absolventů ucházejících se o práci s vysokými hodnotami v oblasti E a dále pak v následných kapitolách. Každý uchazeč je hodnocen obecně z komplexního hlediska, jak na autorku působil. Všímal si projevů řeči těla až od třetí minuty daného záznamu, kdy z většiny uchazečů padá počáteční strnulost v důsledku návalu stresu z komise složené z odborníků.

Při použití hlavně deduktivních, komparativních a analytických metod došla autorka k závěru, že Eysencův test osobnosti s následným rozбором řeči těla je zásadní metodou k analyzování osobnosti uchazeče o zaměstnání. Veškeré nesrovnalosti, sklony k nadhodnocování, či podhodnocování, jež se objevily v Eysencově testu, byly odhaleny právě řečí těla při analýze daného videozáznamu ze závěrečného výstupního pohovoru.

Psaní bakalářské práce bylo velmi zajímavé, neboť problematika řeči těla je autorce blízká a chtěla by v ní pokračovat, pokud to bude možné, i v rámci tvorby diplomové práce.

Seznam použité literatury

- ADLER, A.: *Umění rozumět : individuální psychologie 1 / Alfred Adler ; z něm. přel. Zbyněk Vybíral.* Praha : Práh, 1993, ISBN 80-85809-04-4.
- BĚLOHLÁVKOVÁ, V.: *Jak porozumět řeči těla: pro ty. Kteří chtějí přesvědčit protěšší stranu.* Praha : Computer Press, 2001, ISBN 80-7226-492-3.
- BRUNO, T., ADAMCZYK, G.: *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla.* Praha : Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1313-6.
- BURIAN, A.: *Kultura projevu.* Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 1996, ISBN 80-7157-147-4.
- CLAYTON, P.: *Řeč těla: čtete gesta, mluvíte svými pohyby.* Praha : Cesty, 2003, ISBN 80-7181-117-3.
- ČERNÝ, V.: *Řeč těla: neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život.* Brno : Press, 2007, ISBN 978-80-251-1658-6.
- HARTLEY, G. a KARINCH, M. *Body Language Handbook: How to read everyone's hidden thoughts and intentions.* Franklin Lakes, New Jersey: Career Press, 2010. ISBN 978-1-60163-076-6
- HLAVÁČEK, L.: *Mluvíti stříbro, mluvíti zlato: slova, gesta a činy v mezilidské komunikaci.* Praha : VOX, 2005, ISBN 80-86324-5-1.
- JAMESOVÁ, J.: *Řeč těla: jak vzbudovat příznivý dojem.* Brno : Alma, 2000, ISBN 80-86135-13-6.
- KLÚFOVÁ, E.: *Řeč těla.* Praha : Fragment, 2002, ISBN 80-7200-611-8.
- KŘIVOLHAVÝ, J.: *Jak si navzájem lépe porozumět.* Praha : Svoboda, 1988.
- KŘIVOLHAVÝ, J.: *Tajemství úspěšného jednání.* Praha : Grada, 1995, ISBN 80-85623-84-6.
- LEWIS, D.: *Tajná řeč těla.* Praha : Victoria Publishing, a.s., 1989, ISBN 80-85605-49-X.
- Průvodce fondy Evropské unie.* Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005.

MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J.: *Sociální a pedagogická komunikace ve škole*. Praha : SPN, 1989, ISBN 80-02185-7.

ŘÍČAN, P.: *Psychologie osobnosti : obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3133-9.

SMÉKAL, V.: *Pozvání do psychologie osobnosti : člověk v zrcadlení vědomí a jednání*. 3. vyd. Brno : Barrister & Principal, 2009, ISBN 978-80-87029-62-6.

THIEL, E.: *Mluvíme tělem: řeč těla prozradí víc než tisíc slov*. Banská Bystrica : Knižní klub, 1997, ISBN 80-7176-511-2.

VÁGNEROVÁ, M.: *Psychologie osobnosti*. Praha : Karolinum, 2010, ISBN 978-80-246-1832-6.

VYBÍRAL, Z.: *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. Praha : Portál, 2003, ISBN 80-7178-812-0.

VYBÍRAL, Z.: *Psychologie lidské komunikace*. Praha : Portál, 2000, ISBN 80-7178-291-2.

WIRTH, B., P.: *Poznej sám sebe i druhé*. Praha : Ikar, 2002, ISBN 80-249-0112-9.

Použité sborníky

Demlová, E., Hrdlička, M., Lepilová, K., eds. *K verbální a neverbální komunikace: výběr z prací českých a slovenských autorů*. Ostrava : Ostravská univerzita Ostrava – Filosofická fakulta, 2004, ISBN 80-7042-662-4.

Seznam příloh

Příloha A: DVD – Videozáznamy pohovorů absolventů SŠ a VŠ v rámci programu společnosti Androsa, s.r.o.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Čevelová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Řeč těla v organizační praxi

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 40

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 15

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 8

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo