

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

**2011 – 2014**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Kateřina Vaňová**

**Využití neverbální komunikace při řízení lidských zdrojů**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lilla Svatošová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

**2011 - 2014**

**BACHELOR THESIS**

**Kateřina Vaňov**

**Utilization non-verbal communication at human resources**

Prague 2014

The bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Lilla Svatořov

## **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 29. 5. 2014

Kateřina Vaňová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat za vedení bakalářské práce a za pomoc paní Ing. Veronice Svatošové a také, všem respondentům, kteří se zúčastnili pozorovacímu výzkumu.

## **Anotace**

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována verbální komunikaci, neverbální komunikaci a řízení lidských zdrojů. Jsou zde vysvětleny pojmy a všechna rozdělení. Snažím se ukázat na to, že pro práci personalisty jsou všechny tyto znalosti a schopnosti důležité.

V praktické části je zvolena metoda pozorování. Pozorování probíhá ve zvoleném podniku za účelem sledovat personalistu při práci. Předmětem sledování je právě komunikace, řeč těla a chování dotyčného.

Cílem této práce je prozkoumat zda personalista vykonává správně svou práci v ohledu na verbální a neverbální komunikaci. Součástí pozorování jsou i účastníci výběrového řízení na asistentskou pozici. U uchazečů je sledováno, jak ovládají verbální a neverbální komunikaci a jestli se nenechají ovládnout stresovou situací.

## **Klíčové pojmy**

Gesta, komunikace, neverbální komunikace, personalistika, psychologie lidské komunikace, řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců.

## **Annotation**

This work is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part of the deal with verbal communication, nonverbal communication and human resources management. Here are explained the concepts and all of the distribution. I'm trying to show that, for the work of personnel are all these knowledge and skills important.

In the practical part is chosen method of observation. Observation takes place in the enterprise in order to watch the personnel at work. Subject tracking is just communication, body language and behavior of.

The aim of this work is to explore whether the personnel carries out its work in correctly regardless of the verbal and nonverbal communication. Part of the observations are also participants in the selection procedure for the position of assistant. On applicants is monitored, how to control the verbal and nonverbal communication, and if they are under the control of stress situations.

## **Key words**

Communication, gesture, human psychology of communication, human resources, non – verbal communication, personnel management, selection employees.

## Obsah

ÚVOD .....	9
1 PSYCHOLOGIE LIDSKÉ KOMUNIKACE .....	11
1.1 Funkce a motivace komunikování .....	12
1.2 Naslouchání .....	13
1.3 Schopnost jednat s lidmi .....	15
1.4 Jak řešit konfliktní situace .....	16
2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	19
2.1 Rozdělení neverbálních projevů .....	21
2.2 Mimika.....	21
2.3 Haptika.....	22
2.4 Proxemika .....	24
2.5 Posturologie .....	25
2.6 Kinezika .....	26
2.7 Gestika .....	27
2.8 Oční kontakt.....	29
3.1 Modely řízení lidských zdrojů .....	32
3.1.1 Model shody .....	32
3.1.2 Harvardský systém.....	32
3.2 Personalistika .....	34
3.3 Získávání a přijímání zaměstnanců.....	35
3.3.1 Metody výběru pracovníků.....	37
4 PRAKTICKÁ ČÁST .....	41
4.1 Popis výzkumu práce .....	42
4.2 Pozorování .....	42
4.3 Údaje o personalistovi .....	43
4.3.1 První dojem.....	44
4.3.2 Podání ruky a uvítání .....	44
4.4 Výběrové řízení.....	44
4.4.1 Neverbální a verbální komunikace personalisty .....	45
4.4.2 Verbální a neverbální komunikace uchazečů .....	47

4.5 Komunikace s pracovníky .....	49
4.6 Komunikace s nadřízeným.....	50
4.7 Telefonická komunikace .....	51
4.8 Vyhodnocení získaných údajů .....	51
4.8.1 Návrhy na zlepšení.....	52
4.9 SHRNU TÍ .....	55
ZÁVĚR .....	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	59



## ÚVOD

Komunikace byla, je a vždy bude na prvním místě při interakci s lidmi. Slouží jako pomůcka pro dobré vycházení s ostatními osobami, pro správné pochopení ostatních a pro další pozitivní vztahy. V mnoha zdrojích se uvádí, že 93 procent komunikace je vyjádřeno mimoslovně, proto pokud lidé chtějí opravdu „číst mezi řádky“, vyznat se v lidech, vyznat se v sobě samém, dosahovat svých cílů a prožívat úspěch, je považováno za nezbytné být nejen dobrým řečníkem, ale i dobře znát souvislosti, které s tím souvisí. Je zapotřebí, aby se lidé naučili rozeznat signály řeči těla, čili neverbální komunikaci. Mimo jiné se tento doplněk velmi hodí k oboru řízení lidských zdrojů. Neverbální komunikaci může personalista využívat při každodenních pracovních úkolech, nápomocna mu může být především při výběru zaměstnanců do firmy. Ne každý personalista má prostudovaný pojem neverbální komunikace, což může vést ke špatnému výběru uchazeče o pracovní místo a firma může na tomto základě mít finanční i časové ztráty.

Tato práce je rozdělena do čtyř částí, z nichž patří tři do teoretické a jedna do praktické sekce. První část je věnována komunikaci. Je poukázáno na to, že samotná verbální komunikace nestačí, proto je v první části vysvětleno jak správně komunikovat v dalších rovinách, dále pak rozdělení či funkce samotné verbální komunikace. Je zapotřebí umění dobrého naslouchání, motivování nebo správného jednání s lidmi.

Druhá část bakalářské práce je věnována neverbální komunikaci. Tento druh komunikace využívá každý, každý den a za každé situace, i když o tom třeba ani neví. Její ovládnutí se stává výhodou. Je využívána jak v každodenních běžných komunikačních procesech, tak i v pracovním prostředí. Tato část je koncipována tak, aby byly pochopitelné pojmy a její rozdělení a je důležitá pro pochopení třetí a čtvrté části.

Třetí část se zabývá řízením lidských zdrojů. Je zde vysvětlen pojem řízení lidských zdrojů a především jsou zde objasněny úkoly při řízení lidských zdrojů. Dobře plněné úkoly jsou nezbytné ke správnému a bezproblémovému fungování společnosti. Tato část je obzvláště zaměřena na vyhledávání a výběr zaměstnanců, především u metody pohovoru.

Čtvrtá, praktická část je zaměřena jak na řízení lidských zdrojů, tak na verbální i neverbální komunikaci. Pro praktickou část je zvolena metoda pozorování ve vybraném podniku. Hlavním záměrem je sledovat personalistu při práci a posoudit jak zvládá své pracovní povinnosti z hlediska verbální a neverbální komunikace. Dalším ze záměrů je pozorovat personalistu a účastníky výběrového řízení ve stresových situacích a zkoumat především řeč těla. Otázkou je, jak lidé dokáží komunikovat, zvládat stres a ovládat své tělo, které ovládá limbický systém. Dalším cílem je sepsat návod a doporučení, který může personalista využít proto, aby byla jeho práce efektivnější, úspěšnější nejen v zájmu společnosti, ale i v jeho vlastním.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PSYCHOLOGIE LIDSKÉ KOMUNIKACE

Slovo komunikace pochází z latinského překladu *communicare*, které se překládá jako sdílení. Komunikace je sociální proces, který probíhá přímou nebo nepřímou cestou. Jde o proud informací z jednoho bodu k druhému. Komunikace může znamenat nejen sdělování informací, ale i sdílení, což značí třetí osobu nahlížející na komunikaci u dvou osob. Pokud se sdělením člověk nesouhlasí, jde také o sdílení informací. Komunikaci vytvářejí lidé, lidé jí také ovlivňují, ovládají a směřují tam, kam chtějí. V komunikaci se objevují emoce, motivace, zkušenosti, představy, atd. Velmi důležité je třeba zvolit vhodný jazykový projev, například na pracovním pohovoru je zapotřebí mluvit spisovně. Všeobecně umění efektivně komunikovat je v dnešní době velmi důležité, nejen v pracovním, ale i v soukromém životě.

Prvky komunikace rozdělujeme:

- a) komunikátor: člověk, který předává sdělení,
- b) komunikant: příjemce sdělení,
- c) komuniké: definuje obsah sdělení,
- d) komunikační kanál: cesta pro úspěšnou výměnu informací.

Efektivní komunikace je pokládána za správnou, pokud komunikátor plní správně svou roli, což je naslouchání. Chybovat může být také komunikátor svou nesoustředěností, nedochvilností, nebo situace, ve které mluví tak potichu, že ho není slyšet. Na denním pořádku jsou také nedorozumění, stává se, že sdělovaná informace je špatně pochopena. K takovým chybám dochází nejčastěji, když druhý člověk nepůsobí sympaticky a z nějakého důvodu mu není důvěřováno, ale také za to může netrpělivost, únava a další symptomy.

Komunikaci rozdělujeme:

- a) verbální komunikace: slovní komunikace,
- b) paralingvistická komunikace: patří k verbální komunikaci, jsou to doprovodné prvky řeči (hlasitost, zvučnost, plynulost a rychlost řeči, výřečnost),
- c) neverbální komunikace: mimoslovní komunikace (řeč těla – mimika, postoj).

Důraz se klade více na sdělení řeči těla, než na sdělení samotného mluveného slova, což dokazuje, že pokud dotyčný nevěří obsahu sdělení, pravděpodobný důvod bude to, že více věří způsobu jeho vyjádření.

Dále rozdělujeme komunikaci na dva aspekty:

a) obsahová: zahrnuje informace, které jsou sdělovány,

b) vztahová: určuje jaký je mezi lidmi vztah.

Další rozdělení:

a) interpersonální komunikace: rozhovor mezi dvěma lidmi,

b) intrapersonální: vnitřní řeč,

c) skupinová komunikace: rozhovory mezi skupinami, každý hovoří s každým,

d) masová komunikace: moderní informační technologie, je schopna zaujmout velké množství lidí (televize, rádio, internet, telefon).

## 1.1 Funkce a motivace komunikování

Komunikace se využívá každý den, je naprosto nepostradatelná, ačkoli se stává, že lidé mnohdy nechtějí nikoho vidět a nechce se jim s nikým bavit. To může být známkou emoční únavy, například po velmi náročném dni. Před samotným komunikováním by si lidé měli předem myšlenky zformulovat v hlavě, především pokud vystupují na veřejnosti. Bohatá slovní zásoba je též na místě.

Hlavní funkce komunikace jsou:

*„a) Informovat: předat zprávu (informativní funkce)*

*b) Instruovat: navést, zasvětit (instruktážní funkce)*

*c) Přesvědčit: aby adresát (po)změnil názor - získat někoho na svou stranu, zmanipulovat*

*d) Pobavit: rozveselit druhého (funkce zábavní)“<sup>1</sup>*

Nejvíce se využívá funkce instruktážní a přesvědčovací, zejména v masové komunikaci. Ke komunikaci patří motivace a hraje zde také velkou roli, s kým dotyčný komunikuje.

---

<sup>1</sup> VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000, s. 23. ISBN 80-7178-291-2.

Motivace komunikace se dělí:

- a) Komunikace kognitivní: sdělování pocitů, myšlenek – lidé říkají to, co si myslí a chtějí, aby to věděli i ostatní.
- b) Motivace sdružovací: touha a potřeba po lidském kontaktu, která je třeba uspokojit. Je to touha někam patřit, zapadat a je velmi důležité tuto touhu naplnit. Jednoduše jde o potřebu komunikovat.
- c) Motivace sebezpotvrzovací: lidé komunikují s pocitem, že mají svůj vlastní názor, za kterým si pevně stojí. Když nesouhlasí s druhou osobou, potvrzují tím, že jsou sami sebou a mají vlastní identitu.
- d) Motivace adaptační: lidé hrají komunikační hry a snaží se adaptovat za účelem přizpůsobení do společnosti, nechtějí být odmítáni.
- e) Motivace přesilová: za účelem získání respektu na sebe strhávají lidé pozornost a chtějí upozornit na své názory a přesvědčení, kterými jsou si jisti.
- f) Existenciální motivace: komunikace ve chvílích volna pro duševní zdraví, pro zahnání stereotypu a nudy.

*„Mezi motivací a manipulací je jen úzký prostor, který je snadné v konkrétní praktické situaci přehlédnout. Přesto jde o dva zcela odlišné světy. Zatímco při motivaci se snažíme dát do souladu zájmy člověka a zájmy jeho okolí (například se zájmy nějakého celku), při manipulaci již myslíme jen na zájmy okolí a zájmy objektu manipulace obcházíme.“<sup>2</sup>*

## 1.2 Naslouchání

Komunikování, ať už dvou lidí, nebo ve skupině, neznamená jen mluvení, velmi důležitou roli hraje naslouchání. Slyšet a naslouchat není totéž, naslouchání je psychologický proces, zatímco umění slyšet je jen náš vrozený smysl.

Je všeobecně známo, že většina lidí více mluví, než naslouchá. Mluvení je i oblíbenější než jen naslouchání. Nikdo nemá rád, když ho druzí neposlouchají, může to být považováno i za určitý druh neúcty. Každý člověk chce, aby mu bylo

---

<sup>2</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 23. ISBN 978-80-247-3447-7.

nasloucháno, ať jde o rozhovor mezi dvěma přáteli, nebo obchodní jednání. Naslouchání není jen sedět a mlčet, ale je to potřeba se soustředit, koncentrovat, nemyslet jen na své problémy a aktivně naslouchat, což ovšem není nic lehkého. Člověk, který správně naslouchá, se dozví mnohem více informací, než člověk, který naslouchat neumí, nebo nemá zájem.

Dobrý posluchač bývá odměněn tím, že se může dostat do pozice přítele, nebo získává sympatie na svou stranu, a to se například v pracovním prostředí stává velkou výhodou. Velmi těžké to může být, pokud vůbec není zájem o to, co druhý říká. Dotyčný může být ovlivňován okolním prostředím, například vizuálním hlukem.

*„Hlavní překážkou pro efektivní naslouchání, s níž musíme všichni bojovat, je, že myslíme mnohem rychleji, než kdokoliv dokáže mluvit. Potvrzují to testy:*

- *dokážeme říci mezi 120 a 150 slovy za minutu,*
- *myslíme rychlostí 600 až 800 slov za minutu*

*Výsledek: protože dokážeme myslet v průměru čtyřikrát až pětkrát rychleji, než mluvíme, často máme sklon myslet na jiné věci, a ne pouze na to, co nám někdo říká.“<sup>3</sup>*

Je důležité, aby člověk působil empaticky. Jakmile tomu tak není, konverzace se může zaseknout na jednom místě. Jedna z nepříznivých situací nastává, například pokud je někdo přerušován. Může to vyvolat dojem, že člověka nezajímá, co druhý říká, že je znuděný, nebo chce změnit téma. Podobně to platí i pro dokončování vět. Je to sice dobré znamení, že člověk naslouchá, ale každý chce mít kontrolu nad tím, co říká a nad svými myšlenkami. Nakonec nemusí být ani správně odhadnuto, co chtěl mluvčí doopravdy říct a může z toho vzniknout nepříjemná situace. Jelikož člověk chce, aby mu bylo nasloucháno, je velmi důležité, aby se to sám naučil.

---

<sup>3</sup> BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2004, s. 25. ISBN 978-80-247-1971-9.

### 1.3 Schopnost jednat s lidmi

Tato dovednost se řadí mezi další důležité aspekty efektivní lidské komunikace. Při udržování kontaktů, lidé prezentují sami sebe, své názory a vlastní způsoby komunikace. Proto je důležité znát a ovládat své schopnosti a to na dané úrovni.

Samozřejmě každá situace vyžaduje jiný druh jednání. Slovní výřečnost se stává výhodou. Když jí dotyčný neoplývá, může okouzlit osobním šarmem a milou osobností. V případě, že se lidé rádi smějí a je jim v očích vidět jiskra, každý na ně pohlíží malinko jinak, úsměv působí na lidi jako droga a pomáhá odlehčit nepříznivé situace.

Na pozoru by se měli mít cholericí, jelikož svou výbušnou povahou nemusí dobře působit na své okolí. Zato méně průbojné povahy by měly trénovat vůdčí schopnost. Pro úspěšné jednání je schopnost argumentace podstatná, ale nesmí se opomenout také charakter, kam se řadí inteligence, představitivost atd.

Před samotným kontaktem si každý všimne vnějšího vzhledu, který působí na druhé. Předpokladem je upravená vizáž, u některých příležitostí si to situace přímo žádá. Pravidla platí i pro etiku chování, chování by mělo být slušné. Pro správnou diskuzi je dobré umění načasování – co a kdy říct, kolegy správně oslovit a odhadnout na koho použít jakou argumentaci. „*Argumentace je chápána jako ta nejpřirozenější cesta přesvědčování o správnosti nějakého tvrzení. V přeneseném slova smyslu se někdy setkáváme s výrazy jako “argumentace silou“, “argumentace city“ apod., které však spíše považujeme za taktické nástroje diskuze.*“<sup>4</sup> Argumentace je založena na rétorice a logice. Ne vždy se dá konfliktu vyhnout, neshody čas od času nastanou, proto není třeba propadat panice. Není dobré zvyšovat hlas, když se někomu něco nelíbí, nebo pokud má někdo silnější a přesnější argumentaci.

Nejlepší způsob, jak s lidmi jednat, je asertivně. Asertivní jednání je založeno na rovnosti mezi mluvčími. Asertivita nemá nic společného s agresí. Komunikace probíhá v klidu, bez afektu a manipulace. Výsledek diskuze by měl být úspěšný pro všechny. Člověk se s částečnou schopností asertivity rodí, ale dá se z velké části naučit.

---

<sup>4</sup> MĚCHUROVÁ, A. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 59. ISBN 978-80-86-723-32-7.

Asertivní práva:

- *„Máte právo sami posuzovat své chování, myšlenky, emoce a nést za ně a za jejich důsledky odpovědnost.*
- *Máte právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy, ospravedlňující vaše chování.*
- *Máte právo sami posoudit, zda a nakolik, jste odpovědní za problémy druhých lidí.*
- *Máte právo změnit svůj názor.*
- *Máte právo dělat chyby a být za ně odpovědní.*
- *Máte právo říci: já nevím.*
- *Máte právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.*
- *Máte právo dělat nelogická rozhodnutí.*
- *Máte právo říci: já ti nerozumím.*
- *Máte právo říci: je mi to jedno.“<sup>5</sup>*

Neasertivita je chápána jako opak asertivity, typická je pro tento pojem manipulace, nebo agrese. Takto se chovají především lidé, kteří asertivitu neovládají, nebo vůbec nechápu její princip.

## 1.4 Jak řešit konfliktní situace

Lidé se denně setkávají s konflikty jak v osobním životě, tak na pracovišti. Tyto konflikty mohou narušovat mezilidské vztahy především, když jsou nevyřešené. Procesy konfliktů mají dvě podoby:

- vnitřní: nesouhlas, pocit strachu, postoje, nesympatie atd.,
- vnější: negativní gesta, mimika obličeje, řeč atd.

Konflikt může být mezi dvěma a více lidmi, kteří se nedokážou shodnout, ať už v názorech, zájmech či hodnotách. Konflikty jsou nežádoucí, mnoho lidí psychicky vyčerpávají, je lepší jim předcházet, ačkoliv někdy mohou mít pozitivní výsledek. Intenzita konfliktu určuje vnitřní napětí a tlak dotyčných.

---

<sup>5</sup> <http://www.asertivita.com/default.asp?ids=3&idc=6&idm=1>



Příčiny konfliktů často vyvolává nějaký problém v komunikaci. Konflikt může vyvolat špatný psychický stav, nedorozumění či frustraci. Lidé by se měli mít na pozoru před konfliktními lidmi, tito lidé konflikty přímo vyhledávají a nic jim nebrání spor vyhrotit a bránit se jak mohou. Stačí jim malý podnět. Nejhorší je, když má tento člověk tendenci k agresi, také se u těchto osob může vyskytovat emocionální labilita.

Druhy konfliktů:

a) Intrapersonální konflikty: zde se vyskytuje nejistota a nerozhodnost, jsou to vnitřní spory, které se odehrávají v nitru a mohou se odehrát ve třech různých situacích:

- Jsou dvě možnosti, obě dvě jsou negativní, ale člověk si musí vybrat, kterou z nich si vybere.
- Opět jsou zde dvě situace a jedna z nich musí být upřednostněná, ale s tím rozdílem, že jsou pozitivní a dotyčný ví, že jednu z nich tím ztratí.
- V tomto případě hraje roli pozitivní i negativní situace či jedinec. Musí se překonat překážky a poté bude dosaženo cíle. Pokud dotyčný nedokáže rozhodovat své vnitřní konflikty, může působit jako nevyrovnaná osoba, je na místě tyto problémy konzultovat s odborným psychologem.

b) Interpersonální konflikty: tyto konflikty jsou vnější, probíhají mezi lidmi a to buď u dvou zúčastněných, jednoho zúčastněného a skupiny, uvnitř jedné skupiny nebo u dvou skupin.

Tyto konflikty se dále rozdělí:

- Konflikty představ: každý člověk má představy, každý však úplně jiné. Představy souvisí s fantazií a s tím, po čem lidé touží. S časem se představy mění. Například, když si člověk najme zahradníka, má představy o vynaložení jeho snahy, aby dosáhl dokonalé zahrady, kterou si představuje ve své mysli. U řešení tohoto konfliktu je důležitá správná komunikace, přesně si říci, co jeden od druhého očekává.
- Konflikt názorů: každý má svůj pohled na svět a často se liší od jiných. Přece jen, každý je originální osobnost, a proto ne vždy mají lidé stejné názory. Řešení toho konfliktu by mělo probíhat tak, že si lidé vysvětlí své názory a měli by mít snahu jim porozumět.

- Konflikt postojů: nikdo nechce, aby druhý zpochybňoval jeho postoje, lidé to však dělají a to pomocí argumentace nebo přesvědčování. Snaží se, aby druhý zaujal podle něho správný postoj. Řešení může probíhat stejně jako u konfliktů názorů.
- Konflikt zájmů: zájmy mohou být v přeneseném slova smyslu dovednosti, ve kterých jsou lidé dobří a baví je, ale také určité směřování a zaměření. Se zájmy tráví lidé spoustu času. Konflikt zájmů znamená nerozhodnost, kterému zájmu právě bude dotyčný věnovat pozornost. Řešení konfliktu zájmů vyžaduje analýzu pro správný výběr.

## 2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

*„Ten, kdo má oči, aby viděl, a uši, aby slyšel, se může přesvědčit, že žádný smrtelník nedokáže nic utajit. Jestliže jeho rty mlčí, hovoří svými konečky prstů: jeho skryté myšlenky z něho prosakují ven každým pórem.*

S. Freud.

Neverbální komunikace je komunikace beze slov a její rozeznání není jednoduché. Často na lidi působí něco negativně, ale může jít o pouhý zlovyk člověka – například okusování nehtů. Velmi často může neverbální komunikace dotyčného člověka prozradit – ať už jde o pocit štěstí, či úmysl provést něco nekalého.

*„Neverbální komunikace je nejpůvodnějším způsobem sociálního chování. Neverbální sdělení je názorné, smyslově vnímatelné a vyjadřuje emociální stav, na rozdíl od verbálního sdělení není pojmové a abstraktní. Neverbální komunikace může verbální v určitých případech zcela nahradit, může ji zvýraznit, odporovat jí nebo měnit její význam. Celkové chování člověka může být neverbální složkou regulováno, zesilováno nebo zeslabováno.“<sup>6</sup>*

Neverbální komunikace se označuje také jako řeč těla, nebo nonverbální komunikace. Velkou výhodou je umění čtení řeči těla v kriminalistice, také při pohovorech, ale samozřejmě i každý jedinec chce vědět, ať už se baví s kýmkoliv, jestli ho takzvaně dotyčný „vodí nebo nevodí za nos“.

Řeč těla existuje již od počátku lidstva, ale dříve se na ní nebral takový ohled a nebyla tak zkoumána jako dnes. Určitě si každý dokáže vzpomenout na situaci, když chtěl zalhat, nebo něco si vymyslet a jeho tělo si doslova dělalo co chtělo. Člověk ani nemusí být expert v oblasti neverbální komunikace a pozná, že dotyčný lže. Nejlépe rozeznatelná řeč těla je u dětí, většinou se u nich pozná štěstí nebo radost okamžitě. Je to díky jejich spontánnímu chování. Například když lžou, mají tendenci zakrývat si obličej nebo ústa.

Neverbální komunikace také souvisí s manipulací, nebo s ovlivňováním partnera. Za největšího manipulátora a řečníka se považuje Adolf Hitler, který dokázal ovlivňovat nespočet lidí. Člověk, který se alespoň trochu bude orientovat v řeči těla, se

---

<sup>6</sup> JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1.vyd. Praha: Grada publishing a.s., 2010, s. 95. ISBN 978-80-247-1708-1.

bude orientovat v lidech samých, naučí se rozeznat, kdy jsou lidé šťastní, smutní, naštvaní, kdy lžou, kdy mají strach a zdali k němu cítí sympatie. A tím, že se lidé naučí rozeznávat u ostatních signály řeči těla, naučí se ovládat i své vlastní signály.

Existují ale faktory, které se nijak ovlivnit nedají, například výška. Mnoho lidí má větší respekt k osobám vyšší postavy. Další faktor je vzhled – atraktivní lidé mají výhody, které ulehčují jejich život a nakonec hraje roli i barva pleti či rasa.

Lze si všimnout, že blízcí lidé jsou si více podobní, ať už jde o sourozence nebo blízké přátele a to v způsobu komunikace, názorech nebo mimice. Toto je příklad, kdy je možné neverbální komunikaci využít ve svůj prospěch.

Pojem zrcadlení znamená napodobování druhého člověka, nesmí to být ale očividné. Například na schůzce zaujme partner polohu, kterou po vhodné době druhý člověk napodobí, partner bude mít pocit, že si je s druhým člověkem podobný. Je ale zapotřebí sledovat reakci partnera, pokud si všimne těchto úmyslů a bude reagovat negativně, zrcadlení by mělo být okamžitě ukončeno.

Jestliže si člověk v určité situaci řekne „a dost, už nic nepovím“ a bude si myslet, že má vyhráno, že nikdo nepozná jeho citové rozpoložení, tak je na omylu. Existuje totiž ten fakt, že když dotyčný mlčí, něco tím vyjadřuje, například je naštvaný či přemýšlí. Druhou rovinou je, že v mozku se nachází takzvaný limbický systém, který ovládá právě řeč těla. I když se člověk snaží nekomunikovat, komunikuje tělem. Z toho vyplývá, že nekomunikovat nelze.

Funkce neverbální komunikace podle Z. Vybírala:

*„Neverbální komunikace využívá člověk k tomu, aby:*

*-podpořil řeč (reguloval její tempo, podtrhl a zdůraznil vyslovené),*

*-nahradil řeč (ilustroval, symbolizoval),*

*-vyjádřil emoci, resp. „zvládl“ prožitek emoce (aby se znovu dostal do emoční „rovnováhy“, adaptoval se),*

*-vyjádřil interpersonální postoj (např. pochybování, naléhavost při přesvědčování),*

*-uskutečnil sebevyjádření (sebeprezentaci) – představil se.“<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000, s. 70. ISBN 80-7178-291-2.

## 2.1 Rozdělení neverbálních projevů

- MIMIKA
- HAPTIKA
- PROXEMIKA
- POSTUROLOGIE
- GESTIKA
- KINEZIKA
- OČNÍ KONTAKT
- GRAFOLOGIE

## 2.2 Mimika

Mimika je velmi důležitá pro neverbální komunikaci, jelikož se díky ní dá rozeznat mnoho pocitů. Nejvíce se dá pochopit z očí a úst. Rozpoznávání těchto signálů může být velmi užitečné, ale na druhou stranu může být také nespolehlivé, jelikož lidé často zakrývají své pravé pocity a předstírají pravý názor na situaci.

Největší zbraní mimiky je úsměv, díky němu se dá mnoho lidí odzbrojit a také si ho spousta lidí pamatuje. Nesmí být ale hraný a falešný, to působí nepřirozeně. Nejlepší variantou je, pokud se s úsměvem úst smějí i oči, tato kombinace působí nejméně nepravděpodobně. Vyschlá ústa nebo naopak velká produkce slin znamená nějaký psychický tlak, například při veřejném vystupování. Při sesunutí koutků dolů, se dává najevo přísnost a naopak nahoru znamená radost.

U očí nezáleží, jakou mají barvu. Je důležité, aby člověk nehleděl stále jedním a tím samým pohledem, ale uměl vyjádřit své pocity pomocí očí a pohledů. Dále i čich hraje velkou roli při výběru partnera, je známo, že někteří lidé nám voní a jiní zase ne. Emoce, které se díky mimice dají rozpoznat:

- štěstí
- smutek
- překvapení
- radost

- strach
- nejistota
- zájem
- nezájem atd.

Pokud si člověk často sahá na obličej, ať je to nos, ústa nebo oči, s něčím není spokojený, buď lže, zakrývá pravdu, nebo zde hraje roli nervozita. Při rozhovoru dvou či více lidí si komunikující nejvíce všímají právě neverbální komunikace obličeje, proto je vhodné soustředit se nejen na hlasový projev, ale i na to, jak se při něm dotýčný tváří. Protože, jak již bylo řečeno, pokud se obsah projevu neshoduje s řečí těla, posluchač má tendenci nevěřit tomu, co sdělujeme.

Při rozhovoru je právě mimika uvaděč směru, kam se bude téma ubírat. Když druhý zdvihne obočí, může tím signalizovat, že nerozumí sdělení, neví, co má druhý na mysli, nebo ukazuje údiv. V případě, že posluchač neustále hledí jinam, dává najevo, že ho rozhovor nebaví, či nemá zájem v rozhovoru pokračovat a naopak, pokud posluchač přikyvuje, dozví se od druhého mnohem více informací než, kdyby nepřikyvoval.

## 2.3 Haptika

Haptika je označována jako komunikace pomocí dotyků. Dotyk probíhá na základě zvyku, tradice nebo situace.

Existuje také pojem sebehaptika, který je typický spíše pro ženy, jelikož si neustále upravují vlasy a líčí.

Haptika je také spojena s povahou člověka ať už s extroverty nebo introverty. Extrovert se lidí dotýká více, zatímco introvert může mít z dotyků až strach. Dotyk může být pozitivní a stejně tak negativní. Za nejdůležitější prvek haptiky se označuje podání ruky, protože může o člověku hodně vypovědět a to na základě toho, jak dlouho, jakou silou nebo jakou frekvencí nám dotýčný třese pravicí. Právě pro personalistu by mělo být důležité rozeznat povahu člověka podle podání ruky.

Tabulka 1: Podání ruky

Popis podání ruky	Významová charakteristika
Střední délka stisku, dlaň natočená malíčkem k zemi, loket mírně pokrčený, jeden až dva potřesy (kyvy), ruka je uchopena až po kořen palce	Vyrovnaná osobnost, harmonie, partnerství, odchylky – obvykle osobnost nevyrovnaná
Malá síla stisku (typ „leklá ryba“)	Apatie, unylost, lhostejnost, někdy i povýšenost, podřízenost, nedostatek zájmu a nadšení
Velká síla stisku (typ „svěrák“, „drtič kloubů“, „gorilí stisk“)	Snížené sebevědomí kompenzované nadprůměrnou silou, agresivita, někdy i srdečná radost ze setkání
Podání ruky plochou dlaně k zemi	Povýšenost, nadřazenost, dominance, negace
Podání ruky plochou dlaně vzhůru	Podřízenost, ochota jednat podle nařízení šéfa
Velmi napjatý loket	Signál požadovaného většího odstupu
Delší třesení a kmitání	Srdečnost, někdy upřímná, někdy zemitá, někdy místní zvyklost bez zlého úmyslu
Uchopení pouhých článků prstů	Zbrklá sobeckost, vyjádřený zloby a odstupu
Uchopení obou rukou	Nafoukanost, panovačnost, neskrývaná radost
Dlaň partnera si přitáhnete blíž k sobě	Nejistota, reakce na arogantní podání ruky
Přizpůsobení stisku naší ruky stisku partnera	Porozumění, ochota spolupráce, ochota dosáhnout společných cílů
Prodloužená doba stisku – nad optimální dobu šesti sekund	Pozitivní signál, při prodloužení se mění v negativní (nemožnost úniku)
Kratší doba stisku	Nedostatek zájmu a nadšení ze setkání
Vlhká, z pocené dlaň (signál „mokrý ryby“)	Nervozita, negativní dojem
Suchá dlaň	Dobrá dojem, korektnost, partnerství
Podání ruky a současně levou rukou chycení ramene	Zdánlivá srdečnost, reálné udržování odstupu, nepoužívat ve styku s nařízeným!
Podání ruky shora (dlaň plochou k zemi)	Nadřazenost, dominance, projev negace

Zdroj: VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací- efektivní komunikace v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 67. ISBN 978-80-247-2614-4.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací- efektivní komunikace v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 67. ISBN 978-80-247-2614-4.

## 2.4 Proxemika

Pojem proxemika značí poměr vzdálenosti mezi lidmi při komunikaci. Každý člověk má svou vlastní zónu a do té každého nepustí. Tato vzdálenost je změřitelná a záleží také hodně na postavení dotyčného, vztahu mezi lidmi, pohlaví, ale opět i na povaze. Extroverti si oproti introvertům pustí lidi více k tělu. Ženy si ostatní pustí blíže než muži, zato vysoce postavení lidé do své zóny jen tak nikoho nepřijmou. Svě teritorium si chrání úplně každý, dokonce i zvířata.

Jistě každý člověk zažil rozhovor s někým, kdo vstoupil do jeho osobní zóny a bylo to tak nepříjemné, až musel začít couvat a znovu si vytvořit svou zónu. Do své osobní zóny si vstupují jen ti nejbližší, většinou partneři nebo rodina. Naopak, když při komunikaci s někým blízkým stojí druhý přehnaně daleko, působí to divně.

Proxemiku lze rozdělit na zóny:

- a) Intimní zóna – od úplného dotyku – 45 cm

Do tohoto prostoru jsou vpuštěni jen ti nejbližší, partner, rodina nebo sem může patřit políbení při seznámení.

- b) Osobní zóna – 45 cm – 120 cm

V této zóně jsou lidé, se kterými jsou vedeny rozhovory například v práci, ve škole atd. Tyto lidé už jsou většinou známí, nebo přátelé a dotyčný nemá problém s tím, když se nachází v jeho osobním prostoru.

- c) Společenská zóna – 1,2 m – 3,7 m

Tato zóna je typická pro přijímací pohovory, pracovní jednání, přednášku či večírek. Lidé nemusí být přátelé, ale znají se navzájem.

- d) Veřejná zóna – 3,7 m a více.

V tomto prostoru se pohybují kolemjdoucí lidé na ulici, přednášející politik, nebo hráči – například na fotbalovém zápase. Tito lidé se mohou a nemusí znát.

Proxemický tanec je pojem, který popisuje oddalování a přibližování komunikujících. Ten kdo má menší „bublinu“ své zóny, ten neustále ustupuje a kdo ji má větší, ten se naopak přibližuje.



## 2.5 Posturologie

Posturologie je věda, která se zabývá pohyby těla, řečí držení těla a taktéž postoji. Jde o pohyby rukou, hlavy, nohou či natočení těla. Díky těmto signálům těla mnozí mohou rozeznat, zda je dotyčný smutný, veselý, či zda souhlasí s jeho názory.

Při snaze zkoumání řeči těla může hrát velkou roli psychické rozpoložení a především empatie. Lidé se stavějí do jiné polohy, když vědí, že jsou pozorováni a jinak když vědí, že jsou sami a nikdo je nevidí. Nikdy se však nedá usuzovat pouze z jednoho gesta, je třeba sledovat celé tělo a gesta porovnávat se situací. Například pro personalisty by měla být posturologie důležitá. Měli by vědět v jakém postoji komunikovat s ostatními zaměstnanci. Když je manažer či personalista v sedící poloze, má zkřížené nohy a ruce, dívá se při svém projevu z okna, jaké je zrovna počasí, moc tím neosloví a jeho projev bude zbytečný.

Ve chvílích nervozity se dá lidské tělo obzvlášť prokouknout, neustálé hraní s prsty, či nějakým předmětem, soustavné změny polohy, koukání do země a mnoho dalšího mluví za vše. Shrbený postoj a pohledy do země působí nejistě a je možné, že daný jedinec neoplývá sebevědomím.

Naopak krásný vzpřímený postoj, narovnaná páteř a ruce podél těla značí sebevědomí, sílu a klid. Špičky také mnohé napoví. Váha na špičkách znamená, že jedinec je připraven vyrazit vpřed, to platí i po psychické stránce, dotyčný je připraven komunikovat a rozvíjet své myšlenky. Váha na patách značí určitý odstup a může znamenat jakousi obranu. Taktéž se dá sledovat, na jakou stranu špičky směřují. V kolektivní komunikaci mohou být nakloněny k člověku, který je dotyčnému více sympatický. Špičky se dají pozorovat také v sedící poloze, pokud směřují ke dveřím, je pravděpodobné, že dotyčný by rád odešel z místnosti. Zkřížené nohy nohou naznačovat obranný postoj, ale vždy je třeba sledovat celé tělo a také situaci. Více se posuzují zkřížené nohy u mužů, jelikož ženy mají ve zvyku sedat si takto častěji. Zkřížené nohy v kotnících neznačí nic dobrého, může jít o odmítání, nesouhlas, či podobné negativní projevy. Také se lidé staví do pozice, kdy mají zkřížené nohy ve stoje, pokud dotyčnému není zima, může toto gesto znamenat jisté napětí, člověk může být nejistý. Je to obranný postoj, po adaptaci se člověk uvolní a postoj přejde ve vzpřímený s nohama a rukama podél. V případě, že se baví dva lidé, ale tělo jednoho z nich směřuje jinam, je zřejmé, že buď spěchá a musí odejít, nebo doopravdy odejít chce,

jelikož nemá zájem v rozhovoru pokračovat. Zajímavé také je, že v případě, když člověk spatří dva známé, jak vedou rozhovor, rozhodne jít za nimi a vložit se do rozhovoru, je důležité sledovat, jestli oni vůbec chtějí, aby se přidal a jestli ho přizvou. Když se na něj ohlédnou, pozdraví, prohodí pár slov, ale jejich tělo se nepohne, je to jasný důkaz, že momentálně nemají zájem o jeho společnost. Kdyby tak bylo, otočili by se celým trupem a tím dotyčného přizvali do konverzace.

Náklon dopředu v sedící poloze značí snahu o ukončení rozhovoru. Noha směřující vpřed, ve stoje, nebo v sedu říká, „jsem připraven vyjednávat“, tento postoj působí pozitivně. V různých situacích se lidé necítí příjemně, jsou nervózní nebo jsou jen v neznámém prostředí a jako obranu dávají před sebe nějakou bariéru. Ženy si pokládají na nohy kabelku, muži kufřík, ale i stůl mezi dvěma lidmi je považován za bariéru.

## 2.6 Kinezika

Za kineziku se považují pohyby částí těla, které jsou spontánní. Díky jejich spontánnosti se dá dobře rozeznat jejich význam. Objevuje se i název kinetika.

Při zkoumání sledujeme:

- Pohybový rozsah
- Počet pohybů
- Druhy pohybů

Každý má své individuální pohyby, které jsou pro něj, ale i pro okolí charakteristické, díky nim se dá osoba poznat z dálky či zezadu. Jedná se především o postoj a chůzi. Kinezika je odlišná u mužů a žen, ženy mají ladnější chůzi a většinou vzpřímenější chůzi. Chůze může být houpavá, křečovitá, rychlá, pomalá, rytmická. Postoj může být jistý, nejistý, skleslý, pevný, odhodlaný.

Tabulka 2: Charakteristika člověka podle chůze

Charakteristická chůze	Charakteristika chodce
Kroky rychlé, směřující výrazně kupředu, poněkud nervózní, upachtěné, jakoby v obavách. Ramena spíše dopředu a dolů.	Vše chce stihnout, ale nestíhá: uštvaný, nervózní, spěch, neklid.
Kroky rychlé, uvolněné, rázné, postava vzpřímená, razantní, klidná, vyrovnaná. Ramena vzpřímená, spíše dozadu.	Chce mnohé stihnout a také to stihne: sebevědomý, klidný, jistý, sebezdržující.
Chůze klidná.	Sebevědomí, vyrovnanost, síle, vůle.
Kroky pomalejší, důstojné, důležité, vážné.	Jde osobnost, jdu já, sebejistota, důležitost, sebevědomou, důstojnost.
Chůze pomalá.	Pohodlnost, únava, nemoc.
Kroky v plánovaném směru, který se nemění, změnu může přivodit pouze překážka.	Jednou stanovený směr dodržím, jistota cílevědomost, přímocharost, suverenita.
Kroky často mění směr, jsou zmatené, nerozhodné, nejisté až trhavé.	Názorová flexibilita „ode zdi ke zdi“, nervozita, labilita, nespolehlivost, plachost.
Rázná, asertivní až agresivní chůze, dobře rozeznatelná v úzkých místech, kde je vyhnutí se třeba, aby jeden nebo oba trochu ustoupili stranou.	Agresivnost, sebejistota, nekompromisnost, „já jdu, vy uhněte“.
Pasivní chůze, v úzkých místech přednostně ustoupí.	Nedostatečná asertivita, pasivita, typ „někdo jiný jde proti mně – tedy ochotně uhnu“.
Váhavé šourání vpřed, činí dojem, jako by člověk musel, ale nechtěl.	Nejistota, labilita, bojácnost, nervozita, váhavost, nerozhodnost, nemoc.

Zdroj: VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací- efektivní komunikace v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 58. ISBN 978-80-247-2614-4.<sup>9</sup>

## 2.7 Gestika

Gestika patří do oboru kineziky a je důležitou složkou neverbální komunikace. Gestika sleduje především pohyby rukou. Mají sdělovací význam. Je to jakýsi doplněk řeči, ale někdy řeč úplně nahrazují. Může se stát, že činnost některých gest si lidé ani neuvědomují, jelikož probíhají automaticky.

Gesta můžeme dělit:

- Ilustrační gesta – tato gesta doprovázejí či doplňují mluvený proslov, dávají důraz na význam, například ukazují tvar, nebo velikost toho, o čem dotyčný diskutuje.

<sup>9</sup> Zdroj: VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací- efektivní komunikace v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 58. ISBN 978-80-247-2614-4.

- Sémantická gesta – sémantická gesta nahrazují řeč, jsou to významová gesta a jejich význam je přesně daný a všichni ho znají: Například kývnutí hlavy na znamení souhlasu, nebo zdvižený palec, který znamená pozitivní signál.
- Regulátory – regulátory udávají směr komunikace, mohou jí započít, ale také ukončit.
- Adaptéry – adaptér je projev řeči těla, kdy se řečník v komunikaci snaží například něco skrýt, když je ve složité až stresové situaci. Často se v těchto situacích využívá sebehaptika.

#### Vysvětlení gest:

- Mnutí palce a prstů - toto gesto lidé dělají, když se baví o financích nebo mají dostat nějaké peníze.
- Tření dlaní – může být viděno, když někdo přemýšlí, nad nekalým úmyslem, má postraní myšlenky. Také, je třeba si všimnout frekvence mnutí, čím je pomalejší, tím působí zákeřněji a lstivěji.
- Rozevřené ruce a dlaně – ukazují na otevřenost a říkají „nemám co skrývat“. Toto gesto dobře znají politici a řečníci a vědí, že se dá dobře využít.
- Dlaň směřující k nebi – časté u žebráků, prosba.
- Spojený palec a ukazováček „O“ – znamená: vše je v pořádku.
- Sevřené ruce za zády – značí nervozitu, snaha o získání sebejistoty.
- Zdvižený ukazováček – dává důraz na sdělení, napomíná.
- Ruce před ústy – když si člověk zakrývá ústa při mluvení, je pravděpodobné, že lže.
- Tření ucha – snaha zaujmout partnera.
- Klepání prstů – značí nudu nebo netrpělivost.
- Ruce za hlavou v sedě – znamenají sebevědomí, sebedůvěru, vůdčí osobnost.
- Mířící ukazováček – se vyskytuje při nebezpečí, při vyhrožování.
- Škrábání se na krku – je to pocit váhavosti a nejistoty.
- Podepřená hlava – znamená, že se dotyčný nudí, pokud je ale podepřená s ukazováčkem směřujícím nahoru, značí to zájem nebo přemýšlení.
- Plácnutí ruky do čela – napovídá, že si dotyčný vzpomněl na to, že na něco zapomněl, nebo něco pokazil.

- Klasicky zkřížené ruce – odmítavý postoj, bariéra.
- Sevřené pěsti – jasný důkaz agrese.
- Ruce zdvižené u hlavy – „vzdávám se“.
- Posunutí brýlí k nosu – člověk je nervózní a snaží se získat čas.

## 2.8 Oční kontakt

Oční kontakt, čili řeč očí vypovídá o mnohém, z pohledů se dá zjistit zájem, nezájem, opovržení, agrese atd. Říká se, že oči jsou „okny do duše“. Posluchač udržuje delší oční kontakt a vždy musí být v rozhovoru zpětná vazba, aby dotyčný věděl, že má zájem o to, co říká. Přímým pohledem se naznačuje, že má dotyčný naši pozornost. Z druhého hlediska je stejně tak důležité udržovat oční kontakt v roli mluvčího.

Pocit nezájmu je velmi nepříjemný a mluvčí pozná, když si posluchač všímá každého narušení komunikace, může jít o narušení telefonem, neustálé koukání z okna, sledování východu. Nervozita, navazování nových kontaktů a nesmělost hrají také velkou roli.

Z očí se dá vyčíst mnoho, jednou z věcí je snaha rozeznat lež. Například mnoho lidí si myslí že, v případě, že dotyčný lže, kouká se do země, okolo sebe a snaží se, aby mu nikdo neviděl do očí a nepoznal, že lže. Ve skutečnosti, když někdo lže, dívá se přímo do očí a sleduje, jestli mu jeho lež posluchač věří nebo ne.

- *„Výzkumy prokazují, že během typické interakce se zdatný mluvčí dívá na posluchače po 45–60 procent hovoru.“*
- *Posluchačův pohled míří na mluvčího po 70–80 procent doby.*
- *Zhruba 30 procent času tvoří situace, kdy se sebe hledí oba najednou.*
- *Záleží také na tom, jak dlouho někdo opětuje náš pohled. Průměrná délka pohledu je 2,95 vteřiny, zatímco, „opětovaný pohled“ trvá 1,8 vteřiny.“<sup>10</sup>*

Pohyby očí:

- *„Když se lidské oči pohybují vpravo a zároveň dolů, snaží se zpřístupnit pohyby.“*
- *Když se oči pohybují vlevo a dolů, vede člověk vnitřní monolog.*

<sup>10</sup> BORG, J. *Řeč těla: Jak poznat, co kdo doopravdy říká*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012, s. 58. ISBN 978-80-247-4474-2.

- *Když se oči pohybují nahoru a vlevo, snaží se člověk vybavit (vizuálně) něco, co se již dříve stalo.*
- *Když se oči pohybují nahoru a vpravo, snaží se něco si představit.*
- *Když se oči pohybují prostě vlevo, snaží se vzpomenout si na nějaké zvuky.*
- *Když se oči pohybují vpravo, snaží se vymyslet nějaké zvuky.<sup>11</sup>*

Oční kontakt je velmi důležitý při seznamování se s protějškem. Flirtování je závislé na pohledech. V situaci, kdy se dotyčnému někdo líbí, jeho zorničky se automaticky rozšíří a obočí se nadzvedne. Protějšek tento proces registruje, a pokud jeho zalíbení sdílí, jeho signály mu to dají najevo.

Spisovatel Michael Ellsberg se zabývá očním kontaktem.

*„Jeho originálním vynálezem jsou také „koukací večírky“, spočívající v tom, že skupina seznámení chtivých nezadaných lidí se rozdělí do dvojic a dvě minuty si navzájem upřeně hledí do očí. Pak se dvojice promíchají a následuje další dvouminutové dívání. Po celkem pětáctyřiceti minutách koukací seance začne normální večírek s drinky a konverzací. Michael Ellsberg tvrdí, že předchozí hledění do očí pomůže odbourat ostych a usnadní přeskokování jisker mezi účastníky.“<sup>12</sup>*

---

<sup>11</sup> BORG, J. *Řeč těla: Jak poznat, co kdo doopravdy říká*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012, s. 61. ISBN 978-80-247-4474-2.

<sup>12</sup> <http://psychologie.cz/ocni-kontakt-jako-adrenalinovy-sport/>

### 3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

*„ Z druhých lidí dostanete to nejlepší tehdy, když vydáte to nejlepší, co je ve vás samotných.“*

Zig Ziglar

Definice řízení lidských zdrojů: *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílu organizace.“*<sup>13</sup>

Všeobecným cílem řízení lidských zdrojů je dosahovat stanovených cílů v organizaci a to prostřednictvím svých zaměstnanců. *„Lidé jsou a zůstanou i v globálním věku tím nejcennějším a často jediným disponibilním kapitálem, který podnik má.“*<sup>14</sup> U řízení lidských zdrojů se využívá též pojem personalistika. Řízení lidských zdrojů je nástroj managementu. Role personalisty by měla znamenat schopnost umět si poradit s problémy, vidět problémy z více úhlu, být zodpovědný, komunikativní a schopný přijímat argumenty a kritiku.

Personální strategie je snaha dosáhnout cílů pomocí celého podniku. Personální strategie musí mít představy o tom, jakými metodami se dá dosáhnout nejlepšího cíle. Personální strategie musí být sesynchronizovaná se strategickým plánem a to se pak musí odvíjet do personálních procesů.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje: administrativu, vzdělávání, zaměstnanecké vztahy, řízení, poradenství, komunikaci i vnější vztahy, informace.

*„Základním cílem strategicky orientovaného řízení lidí ve firmě by mělo být získávání, stabilizace, rozvoj a udržení vysoce výkonných, to je zároveň také angažovaných a loajálních zaměstnanců, kteří v různé míře, třeba i účelově (je-li to pro ně výhodné) dokáží propojit své profesní nebo i osobní cíle s cíli firmy.“*<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada 2007, s. 27. ISBN 978-80-247- 1407- 3.

<sup>14</sup> VYTLAČIL, M. a I. MAŠÍN. *Týmová společnost: podnik v globálním prostředí*. 1.vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství 1998, s. 100. ISBN 80-902235-2-4.

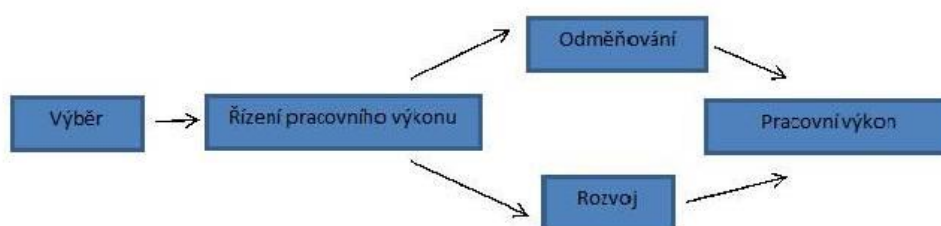
<sup>15</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada 2004, s. 51. ISBN 80-247-0405-6.

## 3.1 Modely řízení lidských zdrojů

### 3.1.1 Model shody

Tento model vznikl v polovině 80. let na Michiganské škole. „Její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace (proto název „model shody“).<sup>16</sup>

Obrázek 2: Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada. 2007, s. 29. ISBN 978-80-247-1407-3.<sup>17</sup>

### 3.1.2 Harvardský systém

Tento model zveřejnil M. Beer a kolektiv v návaznosti na předchozí model Boxalla. Harvardský systém je důležitý, jelikož poukazuje na to, že řízení lidských zdrojů je spjata více s manažery, než s personálním oddělením.

„Beer a jeho kolegové docházejí k závěru, že v současné době existuje spousta tlaků, které vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace. Tyto tlaky vytvořily potřebu dlouhodobějšího hlediska v řízení lidí a potřebu pohlížet na lidi spíše jako na potenciální bohatství než jen jako na čistě nákladovou položku. Beer a jeho kolegové také byli první, kdo zdůraznil významnou zásadu řízení lidských zdrojů, a sice to, že je to záležitost liniových manažerů. Rovněž

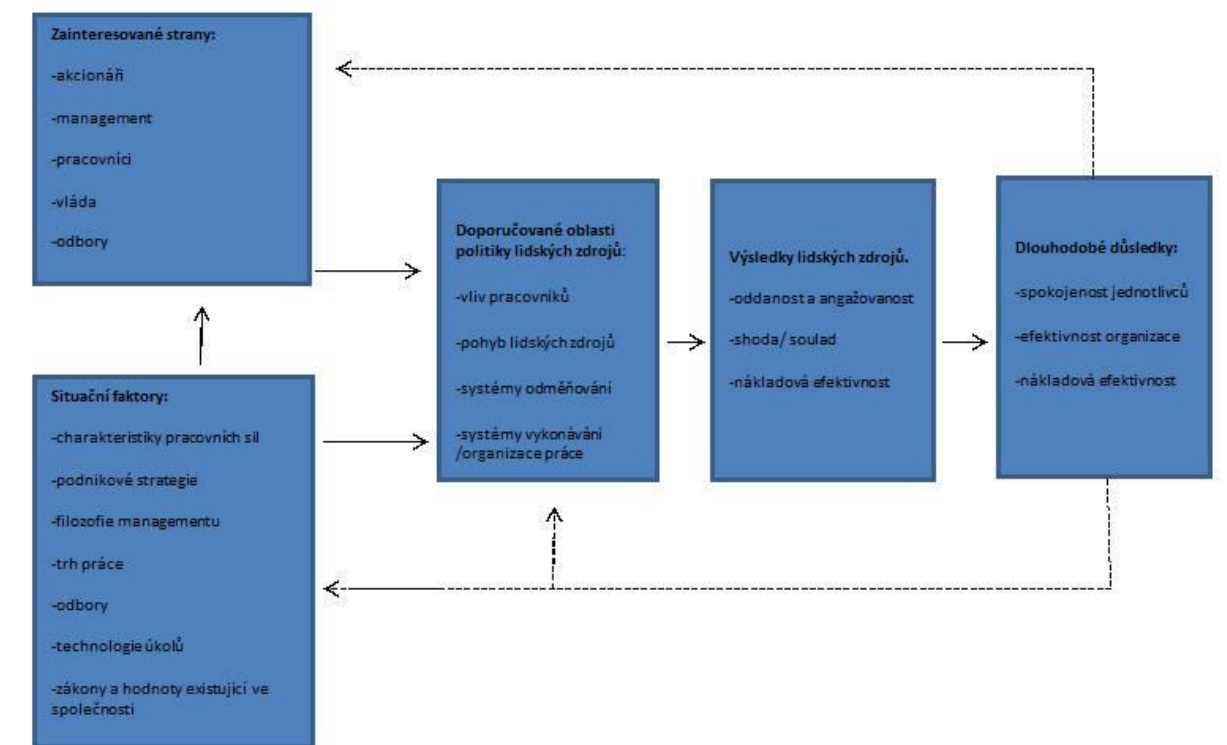
<sup>16</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 28. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>17</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 29. ISBN 978-80-247-1407-3.



konstatovali, že řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a všechny kroky managementu, které ovlivňují povahu vztahu mezi organizací a jejími pracovníky – jejími lidskými zdroji.<sup>18</sup>

Obrázek 3: Harvardský systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 29. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>19</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3.

## 3.2 Personalistika

*„Personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí. Pojem personalistika, popřípadě pojem personální práce, označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Pojmy personalistika nebo personální práce jsou běžně zaměňovány s pojmy personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů, ovšem tyto pojmy mají dvojí význam. V prvním významu (častěji v praxi) označují personalistiku a samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Ve druhém významu (častěji v teorii) označují odlišné vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci.“<sup>20</sup>*

Úkoly personální práce:

- najít vhodnou osobu pro konkrétní pracovní místo,
- snaží se využívat efektivně své zaměstnance,
- eliminování špiček vedoucích k přetěžování pracovníků,
- správně vytvořit pracovní týmy,
- snaha opatřit pro zaměstnance, jejich sociální a především personální růst,
- potřeba dodržovat všechna pravidla.

Personální práce má na starosti úkoly, které nazýváme personální činností, jsou to:

- Vytváření pracovních míst – analýza a zkoumání potřeby pracovních míst, u nového pracovního místa zkoumání požadované schopnosti, vlastnosti a zkušenosti.
- Personální plánování – plánuje a realizuje všechny cíle v organizaci.
- Získávání a přijímání zaměstnanců – snaha oslovit co nejvíce lidí. Je důležité vybrat osobu s dobrým pracovním potenciálem a vhodnými schopnostmi pro pracovní místo. Při výběru uchazečů o pracovní místo je potřebná schopnost orientace a zkoumání materiálů o dotyčných uchazečích.
- Hodnocení pracovníků – personalista vyhodnocuje výsledky hodnotitele a motivuje pracovníka.

---

<sup>20</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada publishing a.s., 2012, s. 16. ISBN 978-80-247-4151-2.

- Rozmíst'ování pracovníků – je to rozřazování zaměstnanců na určitá pracovní místa.
- Ukončování pracovního procesu – ukončování pracovního procesu propouštění i penzionování.
- Odměňování pracovníků – odměňování pracovníků ve formě výplat, ale i různých zaměstnaneckých benefitů jako jsou stravenky, pracovní auto, počítač nebo kurzy. V obojím případě se hovoří o motivování zaměstnanců.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků – úkolem této personální činnosti je snaha získat vzdělané zaměstnance v konkrétním oboru zaměstnání, jsou to vzdělávací programy a kurzy.
- Pracovní vztahy – zde je důležité sledovat a zajistit dobré pracovní vztahy mezi zaměstnanci, důležitá je komunikace a morálka podniku.
- Péče o pracovníky – zde řeší bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní dobu a také například kde se budou zaměstnanci stravovat.
- Informace – neméně důležité je poskytovat informace zaměstnancům i příslušným orgánům.

Vzhledem k logické návaznosti na tuto bakalářskou práci bude více dopodrobna rozebráno získávání a přijímání zaměstnanců.

### **3.3 Získávání a přijímání zaměstnanců**

V podniku se čas od času stane, že je třeba posílit řady zaměstnanců, tedy získat nového zaměstnance, čímž se zabývají právě lidské zdroje. Tuto činnost zajišťuje již zmiňovaný personalista. Existují ale i případy, kdy se pracovní místo úplně zruší, zaměstná se pracovník jen na zkrácený pracovní úvazek, nebo může vzniknout pracovní poměr jen na dobu určitou, nebo naopak vznikne systemizované místo na plný úvazek.

V první řadě je důležité zjistit, jaká osoba je na dotyčné místo zapotřebí, jaké by měla mít zkušenosti a dovednosti. Cílem personálních činností je zajistit dostatek uchazečů se správnými předpoklady pro pracovní místo a získat tyto uchazeče při nejmenších nákladech podniku, aniž by se ohrozila kvalita uchazečů. U získávání zaměstnanců je také důležité, aby se nový zaměstnanec dobře sžil s původním týmem,

nenarušoval jeho chod a aby dobře reprezentoval podnik. Aby se podnik nestal obětí časových ztrát, je na místě provádět analýzy pracovních míst a těmto ztrátám předcházet. V této souvislosti je třeba provádět plány penzionování, propouštění a v neposlední řadě kariérního růstu. Ne vše se dá ale naplánovat, například odchod ženy na mateřskou dovolenou, změna zdravotního stavu nebo smrt zaměstnance.

Při vzniku nového pracovního místa je zapotřebí získat informace o volném místě a to právě analýzou pracovního místa. Je třeba shromáždit informace a zjistit jaké požadavky budou zapotřebí, aby pověřená osoba mohla o volném pracovním místě informovat a oslovit uchazeče.

Požadavky pracovního místa se dělí:

- nezbytné – pro vykonávanou práci jsou nepostradatelné,
- žádoucí – jsou hodnoceny kladně, ale nejsou povinností,
- vítané – díky nim zvýšené předpoklady pro přijetí,
- okrajové – mohou dotyčnému pomoci, patří sem například sympatie.

Organizace se rozhodne, zda hledá v interních nebo externích zdrojích. Interní zdroje jsou zaměstnanci uvnitř ve firmě a velkou výhodou je, že se zaměstnanec rekvalifikuje a projde jen zaškolením. Externí zdroje jsou nezaměstnaní lidé, studenti atd. V případě výběru externích zdrojů je zapotřebí vybrat dokumenty, které budou požadovány od uchazečů (životopis, výpis z trestního rejstříku, dokumenty potvrzující dosažené vzdělání či předchozí praxi).

Lidé se mohou o volném pracovním místě dozvědět prostřednictvím úřadu práce (podnik má povinnost volnou pracovní nabídku zde vyvěsit), prostřednictvím personálních agentur, ve kterých jsou přihlášení, pomocí internetu, letáků, novin nebo inzerce. Doba na reakci na nabídku práce by měla být přiměřená – přibližně čtrnáct dní. Této fázi výběru se říká předvýběr uchazečů a dělí uchazeče do tří skupin:

- velmi vhodní – jsou pozváni na přijímací řízení,
- vhodní – jsou pozváni v případě malého ohlasu nabídky práce,
- nevhodní – nejsou pozváni k přijímacímu řízení.

Počet pozvaných uchazečů by neměl přesahovat deset, především kvůli časové náročnosti. Nakonec je třeba si ujasnit jakou metodou vybrat pracovníky.

### 3.3.1 Metody výběru pracovníků

- Dotazník – dotazník se sestavuje podle povahy pracovního místa a podle kvalifikace volného místa. Ve většině případů se využívá jako doplňková metoda. Z dotazníku se personalista dozvídá o temperamentu, motivaci, vlastnosti osobnosti a jak reaguje v krizových situacích.
- Životopis – je to nejčastější a nejoblíbenější metoda. Životopis má za úkol představit svého majitele. Snaží se prodat své schopnosti a dovednosti a zaujmout vedoucího, aby oslovil právě jeho. Pokud je životopis špatně napsaný, například obsahuje málo informací, ztrácí svou hodnotu. Životopis by měl být pravdivý, výstižný a správně gramaticky napsaný. Nestrukturovaný životopis je ucelený, souvislý text a jeho součástí je popis pracovního života i charakteristiky člověka. Strukturovaný životopis se využívá více a je psán v bodech, jeho výhoda je dobrá přehlednost.
- Testy pracovní způsobilosti – jsou to pouze doplňkové metody a těchto testů je více druhů. Z těchto testů se zjišťují psychické i fyzické dovednosti, osobní stránka osobnosti ale i zájmy. Objevují se testy inteligence, schopností, osobnosti atd.
- Assessment centre – je to metoda, kdy skupina nebo jedinec dostane úkol, který musí v určitém časovém rozmezí vyřešit. Při tom je sledují vyškolení odborníci. Nehodnotí se druhy nápadů, ale jaký má dotyčný vliv na ostatní, zda je vůdčí typ či naopak, jestli dokáže svou myšlenku prosadit, jak dokáže pracovat v týmu a nakonec například jak na ostatní působí jeho hlas.
- Pohovor – je to nejvyužívanější metoda, a pokud se provádí správně, je i nejefektivnější. Vizualní kontakt zde hraje důležitou roli. *„Výběrový rozhovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Zaměstnavatel i uchazeč mu přisuzuje zvláštní význam. Oběma stranám přináší autentické informace, které vyhodnocují, aby posoudily, jak vzájemně ladí jejich požadavky a představy.“*<sup>21</sup> Vedoucí se dozvídá o uchazeči informace, které ho zajímají. Dále zjišťuje, jak by zapadl do pracovního týmu. Uchazeč se informuje o budoucím pracovním místě, sleduje jaké je prostředí podniku.

---

<sup>21</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 154. ISBN 978-80-7400-347-9.

Pohovor by neměl trvat déle než jednu hodinu. První dojem je pak ale jedna z nejdůležitějších věcí.

Pohovor můžeme rozdělit:

- Pohovor s personalistou – tento pohovor vede personalista, který je ve svém oboru znalec. Cíl personalisty je zjistit všechny potřebné informace od uchazečů a vybrat ty nejlepší z nich a popřát jim hodně štěstí do druhého kola. Správný personalista je vzdělaný v managementu i psychologii.
- Pohovor s vedoucím organizace nebo pověřeným pracovníkem výběrového řízení – tento člověk je vzdělaný ve svém oboru. Zde se hodí při pohovoru využít nabytých zkušeností z předchozích zaměstnání.

Mnoho lidí se nepřipravuje na pohovory, možná ani nevědí, jak se mají připravit. To je ale velká chyba, jelikož vedoucí pohovoru čekají, že je dotyčný připravený. Připravit se na pohovor je přitom velmi jednoduché. V první řadě je na místě, aby si uchazeč zjistil informace o firmě, protože většinou bývá kladena otázka: „Znáte naši firmu a víte, čím se zabývá?“ a když nezná odpověď na tuto otázku, těžko přesvědčí, že má o práci skutečný zájem. Mlčet nebo odpovědět „nevím“ je nepříjemné pro uchazeče ale i pro vedoucího pohovoru, jelikož vidí, že dotyčný se nepřipravil a oni hledají zapálené lidi a předpokládají, že mají opravdový zájem. Také existují rutinní otázky, které s velkou pravděpodobností na pohovoru uslyší každý, proto je dobré vymyslet si na ně vhodnou odpověď a tu si pamatovat.

Nejčastější pokládané otázky:

- Proč chcete pracovat na této pozici a v naší firmě?
- Jaký si představujete plat?
- Kdy můžete nastoupit?

Velmi často se také po uchazečích chce, aby se sami ohodnotili, řekli své slabé a své silné stránky. Další důležitý aspekt je zjistit si, kde se sídlo firmy nachází a dobře si naplánovat a načasovat cestu. V případě zpoždění je vhodné a slušné zavolat do firmy a oznámit pozdní příchod. Díky této malé přípravě se může stát, že uchazeč dosáhne toho, čeho chce – získá pracovní místo.

První sekundy seznámení se s vedoucím pohovoru jsou nejdůležitější. Je známo, že za první 4 minuty si člověk utvoří o dotyčném obrázek, který se těžko dá změnit.

Nikdo neříká, že tento první dojem je vždy správný, ale funguje to tak. Z toho důvodu je třeba klást důraz na to, aby člověk do kanceláře nevešel shrbený, ale s narovnanou páteří (vzpřímený člověk působí sebevědoměji). Chůze má být rázná, ale ne moc rychlá. Úsměv je základ úspěchu a díky němu vypadá každý jako pozitivně naladěný člověk, nikdo nechce pracovat s „bručounem“. Musí proběhnout oční kontakt, sledování kvality koberce a značkových bot personalisty nepřipadá v úvahu. Po slušném pozdravení následuje představení s vhodným podáním ruky. Ruka uchazeče by neměla směřovat nahoru ale pokorně dolů, jelikož vedoucí je na vyšší pozici. Stisk by neměl být ani pevný ani slabý, ani krátký ani dlouhý. Při stisku se doporučuje oční kontakt. Je třeba tento proces správně odhadnout, jelikož se podávání ruky děje v době, kdy si protějšek vytváří první dojem. I díky špatnému podání ruky si člověk může špatně vyložit úmysly druhého člověka. Vše by ale mělo probíhat přirozeně. Většina pravidel by měla platit pro oba dva, pro uchazeče i pro vedoucího, ale ten, kdo je hodnocen je uchazeč, proto u něj je to zásadní. Vedoucí by měl tyto pravidla dodržovat z morálního hlediska, aby navodil příjemnou atmosféru, odlehčil situaci a uchazeč nebyl tolik nervózní.

Chování by mělo být po celou dobu pohovoru slušné. Hlavním aspektem je schopnost zaujmout, při pohovoru uchazeč prodává své schopnosti, dovednosti, zkušenosti a tentokrát i sílu osobnosti.

V místnosti by měla být vhodně zvolená teplota, aby se účastníci necítili nepříjemně. Vypnutý mobilní telefon personalisty je samozřejmostí, neustálé telefonování a vyřizování pracovních záležitostí odpoutává od pozornosti a uchazeč by mohl mít pocit méněcennosti, proto je třeba si vyhradit čas pro tento účel. To samé platí o návštěvách v kanceláři, pohovor musí být nerušený. Personalista by neměl být napůl schovaný za počítačem, musí být plně viditelný pro uchazeče. Židle personalisty má být ve vyšší pozici než židle uchazeče o místo, nikoli naopak. A nakonec je dobré mít tělo pod kontrolou a sledovat nejen své pohyby. Uchazeč by neměl sedět se zkříženými nohama a rukama. Také pozice v náklonu dozadu s rukama za hlavou působí velmi arogantně, proto by se v tomto procesu neměla vůbec vyskytovat.

*„Stejně důležité jako příprava a pozdrav je při přijímacím pohovoru rozloučení. Předčasným vítězným pocitem můžete celému svému výstupu uškodit.*

- *Budte soustředění až do konce rozhovoru, stále myslíte na svůj cíl.*
- *Rozlučte se přátelským a živým stiskem ruky.*

- *Signalizujte až do konce svůj zájem a pozornost tím, že například zopakujete důležitý prvek z rozhovoru. Svému partnerovi tak potvrdíte, že jste naslouchali.*<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> TIZIANO, B. a G. ADAMCZYK. *Řeč těla: Přesvědčte svou mimikou, gesty a držení těla*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 110. ISBN 978-80-247-2008-1.



## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

Pro praktickou část byla vybrána metoda pozorování, jelikož je pro tento výzkum nejvhodnější. Cílem je sledovat zejména neverbální komunikaci, kterou si většina lidí pravděpodobně neuvědomuje, že uskutečňuje. Proto by byly rozhovory nebo dotazníky poněkud zavádějící. Při pozorování nedochází k rušení pracovního prostředí či jeho výkonu a nedochází ani k časovým ztrátám.

Pozorování probíhalo ve společnosti Česká pošta. Česká pošta je státní podnik se sídlem v Praze. Počet pošt v ČR je okolo 3 500 a zaměstnanců přes 30 000.

Za výběrové řízení je zodpovědný personalista a pověření pracovníci pro výběrové řízení. Cílem pozorování bylo zjistit, zda personalista vykonává svou práci správně a zodpovědně a to při každodenních pracovních úkolech. U personalisty byla sledována především neverbální a verbální komunikace při pohovorech, komunikace s podřízenými, nadřízenými či telefonování. Pro účely zjištění potřebných údajů pro praktickou část bakalářské práce byla pozornost zaměřena na pozorování personalisty zvolené firmy. Předmětem pozorování byli také uchazeči o práci při výběrovém řízení. Stejně jako u personalisty, tak u uchazečů, byla pozorována prezentace vystupování, schopnost komunikace, nervozita, gesta, mimika, haptika, posturologie a například i vzhled. Také bude posuzováno, jestli znají a ovládají svou řeč těla a působí přirozeně a uvolněně, nebo jestli se nechají přemoci psychickým nátlakem a působí křečovitě nebo nepřirozeně. Zda lidé při pohovorech mluví jen pravdu, či u některých odpovědí pravdu zkreslují.

Neverbální komunikace představuje důležitou složku pro personalisty a uchazeči si to ani nemusejí uvědomovat. Neverbální komunikace se snaží zjistit osobnostní charakteristiky, které jsou důležité pro konkrétní druh práce. Neverbální komunikace je určitým typem moci, která je využívána personalisty v průběhu přijímacího pohovoru, ale také při komunikaci mezi zaměstnanci.

## 4.1 Popis výzkumu práce

Pro praktickou část byla zvolena metoda pozorování ve vybraném podniku. Hlavním záměrem bylo sledovat personalistu při práci a posoudit jak zvládá své pracovní povinnosti z hlediska verbální a neverbální komunikace. Dalším ze záměrů bylo pozorovat personalistu a účastníky výběrového řízení ve stresových situacích a zkoumat především řeč těla. U personalisty byl zájem sledovat především neverbální, ale částečně i verbální komunikaci při pohovorech, komunikaci s podřízenými, nadřízenými či při telefonování. Otázkou je, jak lidé dokáží komunikovat, zvládat stres a korigovat své tělo, které ovládá limbický systém. Dalším cílem bylo sepsat návod a doporučení, která může personalista využít pro to, aby byla jeho práce efektivnější a úspěšnější nejen v zájmu společnosti, ale i v jeho vlastním.

Hypotéza č. 1: Personalista vykonává svou práci na profesionální úrovni.

Hypotéza č. 2: Personalista ovládá verbální a neverbální komunikaci.

Hypotéza č. 3: Při komunikaci personalisty s ostatními zaměstnanci probíhá oční kontakt a gestikulace.

Hypotéza č. 4: Uchazeči o pracovní místo jsou na pohovor připraveni.

## 4.2 Pozorování

Pozorování je jedna z metod psychologie. Pozorování patří ke každodenním jevům a narozdíl od vědeckého pozorování je neplánované. *„Zvláštním druhem vnímání je pozorování. Je to záměrné, systematické vnímání, prováděné za určitým cílem. Dobré pozorování závisí na jasném vytyčení cíle. Pozorování má být co možná úplné a podrobné. Úplnost a podrobnost pozorování spočívá v dovednosti zaznamenávat vše podstatné (i detaily) z hlediska daného úkolu. Úspěch pozorování výrazně závisí i na předběžných znalostech a pozorovaném předmětu. K pozorování je nutným dobře se připravit. Znalosti umožňují člověku vnímat věci a jevy hlouběji věcněji. Kdo mnoho*

*zná, ten i mnoho vidí, mnoho vnímá, dobře pozoruje. Pozorování má být systematické a plánovité. Musí od něčeho začít a pak podle určitého systému plánovitě pokračovat.*<sup>23</sup>

Pozorování jako vědeckou metodu pozorovatel provádí plánovitě a záměrně, vnímá smyslově své okolí, což může být jedinec nebo skupina. U pozorování je zapotřebí označit si předmět pozorování a je zapotřebí se dobře soustředit. Může být součástí rozhovoru.

Dělení pozorování:

- introspekce – pozorování vnějšího psychického naladění a stavu,
- extrospekce – pozorování vnějšího světa, ostatních lidí.
  
- přímé – pozorovatel a předmět pozorování musí být ve stejném čase a stejné situaci,
- nepřímé – probíhá v jiném čase, může jít o zkoumání video záznamu.
  
- strukturované – předem připravený systém pozorování,
- nestrukturované – impulsivní pozorování, není předem připravený systém.

### 4.3 Údaje o personalistovi

Personalista společnosti České pošty pracuje ve společnosti 10 rokem. Jeho vzdělání však nepochází z personální oblasti, přestože má titul Mgr. Uvedený personalista absolvoval několik školení týkajících se personální činnosti, účastnil se workshopů a čerpá ze své praxe a také ze samostudia. Po desetileté praxi je možné říci, že zkušeností má již celou řadu, avšak jak sám říká, vždy je něco, co je potřebné zlepšit. Personalista této firmy je dostatečně sebevědomý, ale ne arogantní. Na první pohled působí vřele, a když promluví, člověk nabude dojmu, že je to milý člověk. Často se usmívá. To by však mohlo uchazeče zmást a možná je to i jeho zbraní, neboť milý člověk, který se usmívá, si získá důvěru lidí kolem sebe a přiměje je tak na sebe říct to, co by možná nikomu jinému neřekli. Úsměv je velmi důležitý a může tak pomoci získat

---

<sup>23</sup> VACÍNOVÁ, M., D. TRPIŠOVSKÁ, a M. FARKOVÁ. *Psychologie*. 2.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 31. ISBN 978-80-7452-008-2.

si lidi na svou stranu. Vždy je lepší úsměv, i když nucený, než kamenná nebo zamračená tvář. Lidé se totiž obecně sdružují s lidmi, ze kterých číší pozitivní energie, a to úsměv mimo jiné naznačuje.

### **4.3.1 První dojem**

Jak již bylo uvedeno, první dojem, který si člověk může o uvedeném personalistovi vytvořit, je velmi příjemný. Již z dále vás vítá s úsměvem na rtech – takových personalistů je opravdu málo. Vypadá, jako by neměl žádné problémy a jeho práce ho skutečně baví. Tento pozitivní postoj promítá do své každodenní práce, která ho naplňuje. První dojem je důležitý, ale není vhodné na něj vždy dát, proto se nyní pokusím podrobně analyzovat komunikaci personalisty. Navíc člověk může být milý navenek, ale ve skutečnosti je jiný. Jiný také může být vůči známým a jiný vůči pracovníkům nebo nadřízenému.

### **4.3.2 Podání ruky a uvítání**

Podání ruky s personalistou proběhlo v pořádku. Personalista má pevný a dostatečně dlouhý stisk ruky. Dívá se při tom do očí a vykouzlí úsměv. Zrak nebyl upřený, jakoby probodával pohledem, ale spíše pohled se zájmem o druhého. Hlas personalisty je vyvážený, trochu hlubší. Chůze je přirozená, svižná. Při přivítání a podání ruky nebylo možné sledovat žádné výrazné nedostatky.

## **4.4 Výběrové řízení**

Výběrové řízení je připravováno určitý čas dopředu. Personalistovi jsou předány požadavky na nového kandidáta a informace o pozici, o kterou mají uchazeči usilovat. Po procesu zpracování poptávky na kandidáta a zadání úřadu práce a na webové stránky společnosti podřízený pracovník z personálního oddělení zpracovává došlé životopisy a

realizuje předvýzkum. Na jeho základě získá několik vybraných uchazečů, které přizve k přijímacímu pohovoru. Přijímacího pohovoru se účastní personalista a vedoucí pracovník. V případě vysokého managementu také ředitel nebo další osoby z vedení firmy. Personalista si všímá jak mluveného projevu, tak neverbální komunikace uchazečů, která často odhalí více, než by uchazeč chtěl. Při pohledu na personalistu je možné říci, že je oblečen adekvátně pro výběrové řízení.

#### **4.4.1 Neverbální a verbální komunikace personalisty**

Mimika hraje důležitou roli v každé komunikaci. Při pozorování mimiky personalisty při práci, tedy při výběrovém řízení, bylo možné odhalit několik druhů výrazů tváře. Přestože se jedná o cílené vyjádření emocí a myšlenek za pomoci mimických svalů, ne vždy jsou tyto pohnutky vědomé. Pozorování mimiky u personalisty nebylo příliš těžké, neboť nosí oholenou tvář, proto bylo jednodušší zaměřit se na jeho výraz obličeje, na kterém vynikl každý detail. Samozřejmostí bylo o tomto záměru personalistu neinformovat, aby se nesnažil své mimické a jiné projevy potlačit. Po pečlivém prohlédnutí personalistovy tváře bylo zjištěno, že při výběrovém řízení je jeho mimika chudší, než ve vlastním kontaktu po nebo před výběrovým řízením. Je tak možné uvést, že výběrová řízení jsou pro personalistu velmi důležitá a snaží se uchazeče neovlivnit. Na druhou stranu je to komunikativní člověk, který nešetří úsměvy. Při podrobném zhodnocení tváře jsou dobře viditelné vrásky v oblasti okolí očí a úst, které jsou z největší pravděpodobnosti od smíchu. Na tváři se nevyskytovaly žádné znatelné oděrky po holení. Jsou zde však přítomné také vrásky na čele, které mohou odrážet vnitřní pocity člověka. Je tak zřejmé, že personalista má rovněž svá trápení, která ale skrývá nebo odhaluje pouze mezi nejbližšími. Při bližším pozorování však bylo patrné, že při odpovědi, která byla zcela nesprávná, se personalista jakoby zarazil, jemně pokrčil čelo a zbystril zrak. Dotazem na uchazeče, aby zopakoval odpověď, bylo zřejmé, že personalista s výrokem zcela nesouhlasí, překvapil ho a je jím trochu zaražen. Zřejmě šlo o úspěšného kandidáta, který svým výrokem změnil názor personalisty na vhodnost daného uchazeče o tuto práci. Potvrzením nesouhlasu personalisty také mohla být skutečnost, že neprodleně po zopakování uchazečovy

odpovědi, přestože částečně modifikované, si něco poznamenal do svých zápisků. Jednalo se však o jediný podobný případ, proto není možné z něj vyvozovat obecně platné závěry pro všechny uchazeče, u kterých se již něco podobného neopakovalo. Výsledkem však byla uchazečova nejistota, kterou v něm dotaz personalisty a uvědomění si nevhodné otázky vyvolal.

Další důležitou částí těla, na kterou byla zaměřená pozornost, byl nos personalisty. V tomto okamžiku, tedy v okamžiku nesouhlasu personalisty s výrokem uchazeče, se jeho nos jakoby mírně smrštil, což byl další důkaz nesouhlasu s výrokem. Pozornost se dále zaměřila na ústa personalisty. Rty personalisty vykazovaly nejčastěji pohyby koutků nahoru. Při nesouhlasu s výrokem bylo možné pozorovat poklesnutí brady, které značí emoční překvapení. Jinak se rty nezdály být suché nebo naopak příliš vlhké. Personalista udržoval zavřená ústa, nepřejížděl jazykem po rtech nebo se nekousal do rtů a neměl ústa pootevřená.

Při komunikaci s uchazeči udržoval personalista oční kontakt, který však po čase směřoval do vlastních zápisků s pozdějším návratem zpět k uchazeči. Zorničky se v průběhu komunikace zdály být spíše rozšířené až do chvíle, kdy přišel "zlom" – uvedený výrok. Poté se personalista začal více věnovat vlastním zápiskům a oční kontakt udržoval méně, než do této doby. Další výraznější gestikulací, kterou personalista používal, byla kinetika, tedy gestikulace rukou. Šlo o názorné pomůcky, které používal, když představoval pozici, o kterou měl uchazeč zájem, neboť gestikulace rukou byla přítomná zejména v této chvíli a již méně v další komunikaci. V rámci paralingvistiky je možné říci, že personalista používal opakovaně jeden typ citoslovce a jeho tempo řeči bylo spíše rychlejší. Ke konci dne se tempo řeči mírně zkrátilo a bylo chudší na informace. Obecně však toto citoslovce nepůsobilo rušivým dojmem a neodvádělo od tématu podobně, jako mírná gestikulace rukou.

Ukončení přijímacích pohovorů se konalo v přátelském duchu. Byly domluveny další podrobnosti. Personalista informoval o všech náležitostech a také o zpětném kontaktu uchazeče v případě přijetí i nepřijetí. Rozloučení probíhalo krátkým a pevným stiskem ruky (haptika) s přiměřenou vzdáleností respektující osobní prostor (proxemika). Po ukončení všech výběrových pohovorů si personalista veškeré údaje prošel a dopsal poznámky, které nestihl při pohovorech. Na každého uchazeče připadal časový úsek přibližně 1 hodina. Vzhledem k tomu, že personalista na začátku

informoval uchazeče o činnosti firmy a dané pozici, byla na něm již při konci výběrového řízení vidět únava, která se projevovala uvolněnější polohou těla v pozici sezení. Také mluva byla na konci výběrového řízení kratší, než jak tomu bylo z kraje dne. Po ukončení výběrového řízení došlo k vyhodnocení informací. Personalista společně s dalšími pracovníky pověřenými výběrem vhodného pracovníka probíral zjištěné informace. Pozastavovali se také nad výrokem uchazeče, který byl až do chvíle "výroku" favoritem, a zvažovali, zda jej přizvat k poslednímu kolu výběrového řízení. Také i zde se potvrdilo, že daný výrok vyvolal u zúčastněných přinejmenším údiv. Tímto se potvrzuje i slovně již zmíněný neverbální projev.

#### **4.4.2 Verbální a neverbální komunikace uchazečů**

První uchazečka měla domluvený pohovor na osmou hodinu, ale měla zpoždění. Naštěstí věděla, co se sluší a patří a zavolala, že bude mít zpoždění z důvodu hustého provozu na silnici. Po příchodu podal personalista uchazečce ruku a navzájem se představili. Podání ruky bylo na pohled přiměřené, žádné dlouhé „kývání“. Personalisty vnější vrchol dlaně směřoval lehce nahoru, tím naznačil svou dominanci a postavení. Slečna byla vyzvána k posazení a bylo jí vysvětleno, co tam dělám já a proč tam jsem. Uchazečka byla na pohled milá, příjemná a atraktivní. Hned při vstupu do dveří se usmívala. Při usměvavém příchodu uchazečka zvolila sebevědomou chůzi, čímž určitě zaujala. Ještě jednou se omluvila za zpoždění. Na to personalista navázal otázkami „odkud jste jela“ a „jak dlouho jela“. Vypadá to, že první dojem zapůsobil velmi dobře, což může být velký plus pro slečnu. Po pár seznamovacích otázkách přišly otázky směřující k pohovoru. Při otázce, jestli slečna ví, co je toto za společnost a jestli už o ní někdy slyšela, odpověděla, že ano, něco zaslechla, ale při této větě se poškrábala na puse a tím si jí na pár sekund zakryla. Je pravděpodobné, že uchazečka nebyla dostatečně informovaná a ze zdvořilosti odpověděla kladně a to pouze jednou větou a nechtěla to více rozebírat. Personalista jí tedy objasnil, čím se firma zabývá. Po celou dobu pohovoru probíhal oční kontakt a slečna přikyvovala hlavou. Vše se zdálo v pořádku, ale nervozita se na ní podepisovala především tak, že si neustále pohrávala s prsty, prstýnky a umělými nehty. Nohy měla po celou dobu pohovoru překřížené a

v jedné poloze. I při otázce jak by se uchazečka popsala, měla nohy i ruce zkřížené, což nepůsobilo moc pozitivně. Nejvíce se slečna rozpovídala a vypadala nejpřirozeněji při popisování dosavadní praxe. V tuto chvíli zněl pohovor jako rozhovor dvou známých přátel. Při tématu honoráře si uchazečka dvakrát poškrábala na nose. Je možné, že ji toto téma znervózňovalo. Dobrým znamením je, že špičky nesměřovaly směrem ke dveřím, čili ven. Personalista ukončil pohovor a při loučení a podávání ruky personalista chytil slečnu druhou rukou za paži, což značilo pozitivní vztah.

Druhá uchazečka po zaklepání a vyzvání vešla do místnosti klidným a rozvážným krokem. S úsměvem pozdravila a odložila si věci. Vedoucí pohovoru jí šel naproti, aby si s ní podal ruku. Podání bylo velmi krátké a těla byla poměrně daleko od sebe, což může znamenat určitý odstup. Nejprve byla tázána na dosavadní zkušenosti. Paní se rozpovídala a ruce měla složené na nohou. Seděla zakloněná dozadu, což může dokazovat introvertního člověka, že si drží odstup, nebo se necítí přirozeně. Po chvíli se rozmluvila o určitých problémech na pracovišti a často se koukala dolů. Bylo vidět, že jí vzniklá situace mrzí. Zároveň se dostala ze záklonu do předklonu, čímž se snažila přiblížit vzniklou situaci, chtěla na sebe upozornit a zaujmout. Po nějaké době začala gestikulovat rukama. Nohy měla celou dobu pohovoru zkřížené v jedné poloze. Hlas působil mile. Po celou dobu byla však slyšet nervozita na hlase – byl lehce roztřesený. Podle odpovědí byla velmi empatický člověk. To se potvrdilo tím, že se nám přiznala, že by nebyla schopná za žádnou cenu propustit zaměstnance z pracovního poměru. Při otázce, zda by si uchazečka vybrala pro sebe portrét celé osoby, nebo jen detailu, bylo jasné, že odpoví celé osoby, jelikož není detailista, ale vidí věci a lidi celé a takové jací jsou. Několikrát se vrátila k vyprávění zkušeností z minulosti a několikrát bylo vidět, jak se jí lesnou oči. Nezbyvalo mnoho a spustili by se slzy. Při otázce, proč se přihlásila na tento pohovor, odpověděla, že vlastně ani neví, jestli by dokázala pracovat na vedoucí pozici, ale vyčítala by si, kdyby to nezkusila. Po celou dobu pohovoru měla zkřížené nohy a ruce měla pod stolem, kde si hrála s prsty a občas zagestikulovala rukama. Po ukončení pohovoru poděkovala za pozvání a podali si s vedoucím pohovoru ruce podobně jako poprvé. S úsměvem a klidným krokem odešla. Personalista ihned po ukončení tohoto pohovoru řekl, že nemá vůdčí schopnosti a pravděpodobně by tuto práci nezvládla. Z toho důvodu není vhodná kandidátka.



Třetí uchazečka vstoupila do místnosti velmi sebevědomím a rázným krokem. Na pohled působila mile. Potřes ruky s vedoucím, byl poměrně dlouhý. Její hlasitý a zvučný hlas, kterým uchazečka oplývala, se rozléhal po místnosti. Seděla se zkříženými nohama a viditelně s nimi poklepávala. Svou nervozitu dávala najevo také častým pohráváním si s prstýnky a umělými nehty. Její gestikulace byla až přehnaná. Bylo vidět, že se slečna jen tak něčeho nebojí. Za svými názory si opravdu tvrdě stála. Řekla, že při konfliktu nedokáže přiznat, že by se spletla, což jí moc nepomohlo. Při otázce zda je konfliktní odpověděla, že si myslí, že není, ale poškrábala se na puse. Je možné, že jí tuto odpověď komise neuvěřila. Při otázce zda si myslí, že vedoucího by měli mít zaměstnanci rádi, nebo se ho bát, odpověděla bez váhání, že by se ho měli bát. Tuto odpověď si vybrala jako jediná ze všech uchazečů, celé komisi se toto rozhodnutí nelíbilo a byl vidět pocit překvapení v jejich obličejích. Gestikulace rukou byla čím dál výraznější. Oční kontakt zde probíhal. Slečna byla podle pohybů a vyjadřování jasný extrovert a sebevědomí jí nechybělo. Po přibližně dvaceti otázkách byl pohovor ukončen. Loučení a podávání ruky vypadalo křečovitě. Po jejím odchodu se všichni shodli, že není vhodná kandidátka, jelikož takového vedoucího nehledají. Pravděpodobně je zapálená do práce, ale preferuje „metodu biče“ a ta není vhodná pro správný a bezproblémový chod týmové práce. Zaměstnanci musí vědět, že se na svého vedoucího mohou spolehnout a nesmí se za ním bát přijít s nějakým problémem. Výběrová komise byla velmi profesionální a zároveň dokázala navodit přátelskou atmosféru. Bylo zřejmé, že tuto povinnost nevykonávají poprvé.

## **4.5 Komunikace s pracovníky**

Při pohledu na personalistu během komunikace s pracovníky si člověk může na první pohled všimnout rozdílu. Ten je patrný především v oblečení a výrazu obličeje, který má více mimiky, ale samozřejmě také v rámci verbální komunikace. Bylo možné se setkat s úsměvem, pokrčením nosu, brady i čela. Rozšířením zorniček, ale i jejich zúžením. Kontakt očí byl udržován méně, ale bylo to způsobeno také částečnou prací s počítačem. Personalista se s většinou pracovníků dobře zná (v rámci administrativy), proto rozhovor probíhal spíše neformálně. Pracovníci řešili například otázky uzavření

smlouvy a dodatku ke smlouvě nebo se přišli poradit ohledně přesčasu apod. Někteří prohodili také vzájemné sdělení neformálních informací a svých zkušeností. Vesměs se jednalo o uvolněný rozhovor. Vždy však nechyběla slušnost a personalista všechny vyzval, aby se posadili. Při rozloučení si ruku nepodávali. S pracovníky, kteří přišli řešit novou volnou pozici, personalista komunikoval více neformálně. Zapisoval si potřebné údaje a zjišťoval informace. Používal při tom mimiku, kdy kontakt z očí byl slabší, jelikož zapisoval údaje. Objevila se také pootevřená ústa. Při loučení si ruce již nepodávali. Pouze se slušně pozdravili. Jak při příchodu, tak při loučení odměnil personalista pracovníky úsměvem. Přišel však i jeden pracovník z dělnické pozice, který řešil již dříve problém s výplatou a nemohl personalistu několikrát po sobě zastihnout. Dorazil tedy mírně rozhořčený. Přestože při přivítání jej personalista pozdravil s úsměvem, v průběhu hovoru tomu již tak nebylo. Hovor trval déle, neboť bylo nutné získat informace od vedoucího pracovníka a zjištěné údaje dále dořešit s příslušným pracovníkem personálního oddělení. Z toho důvodu byl již pracovník z dělnické pozice přesměrován na pracovníka z personálního oddělení. Personalista během rozhovoru udržoval omezený oční kontakt. Při loučení pozdravil s mírným úsměvem. Po odchodu zaměstnance si nahlas vydechnul a opřel se uvolněně do křesla. Napil se z šálku kávy a pokračoval v práci po několika málo minutách.

#### **4.6 Komunikace s nadřízeným**

Personalista pracoval, když za ním přišel nadřízený do stejné místnosti. Příchod nadřízeného byl zjevně neočekáván a došlo k tomu ve chvíli, kdy personalista potřeboval vyřešit nějakou záležitost, kterou však s příchodem vedoucího odložil. Pozdravili se a personalista navodil široký úsměv a vyzval nadřízeného, aby se posadil. Ten tak učinil. Poté řešili problém týkající se nábory nového pracovníka z managementu. Projednávali důležité informace z oblasti toho, o jakého uchazeče se jedná. Personalista se snažil udržovat s nadřízeným oční kontakt, avšak to se mu příliš nedařilo také z důvodu, že zapisoval údaje do počítače a dělal si poznámky do bloku. Nadřízený s personalistou hovořil mírným tónem hlasu, přirozeným. Komunikace byla také částečně neformální. Nadřízený není příliš přísný, avšak trvá na pravidlech a stále

je to nadřízený, kterému je personalista podřízen. Při příchodu nadřízeného do místnosti bylo na personalistovi vidět překvapení. Personalista vyjadřoval své názory, avšak z velké části souhlasil s nadřízeným. Při loučení si ruce nepodali a totéž při příchodu. Pouze se slušně pozdravili s úsměvem. V průběhu celého hovoru bylo nutné pozorování přerušit z důvodu tajných informací týkajících se platového výměru apod., proto nemohla být personalistova komunikace sledována podrobně

#### **4.7 Telefonická komunikace**

Telefonická komunikace se užívá pro konkrétní sdělení a také pro vyjasnění základních informací nebo dohodnutí osobní schůzky či předání informace v krátké době. Je využívána, když není možné člověka kontaktovat osobně. Faktory jsou zde tedy vzdálenost a také je možné ji využívat při dohodnutí osobního kontaktu. Při pozorování telefonické komunikace personalisty s pracovníkem chyběly pro druhou stranu neverbální projevy, které jsou v komunikaci tak důležité. Nicméně z pohledu pozorovatele zde neverbální projevy byly. Jednalo se například o koulení očima, mírné točení na židli, neformální posed na židli, dělání si poznámek do notesu a také kreslení kostiček do notesu. Záleželo na druhu telefonického rozhovoru, s kým byl veden. Jestliže se jednalo o rozhovor s neznámým pracovníkem, byl odlišný, a pokud se jednalo o hovor s pracovníkem, kterého personalista zná, pak se rozhovor ubíral také neformálnější směrem. V průběhu pozorování proběhly oba typy telefonických hovorů.

#### **4.8 Vyhodnocení získaných údajů**

Na základě výše uvedených poznatků je možné říci, že personalista postupuje správně při své práci a zdá se, že poměrně dobře zná prvky verbální a neverbální komunikace. Přesto, když byl personalista z ničeho nic něčím překvapen (jako tomu bylo u výroku uchazeče), mimika obličeje to na něj prozradí. V tomto případě se jednalo o zbystrění zraku, poznamenání si údajů, snahu slyšet odpověď znovu, zúžení

zorniček následně, smrštění nosu apod. Poté se personalista začal více věnovat vlastním zápiskům a oční kontakt udržoval méně, než do této doby. Tato skutečnost, byla, dle aktuálního posouzení, nevhodná. Zejména snaha získat informaci znovu, přestože ji již uchazeč řekl. To v uchazeči vyvolalo pocity nejistoty i přesto, že se jednalo o vzdělaného a jinak úspěšného kandidáta. Neverbálního projevu personalisty by si uchazeč pravděpodobně nevšiml, avšak verbálního projevu ano. Ten byl navíc propojen s výrazným neverbálním projevem. Zřejmě tímto gestem došlo ke vzniku nejistoty u uchazeče, k čemuž by nemělo dojít nebo ne v takto okaté formě. Ostatní komunikace, jak při kontaktu s pracovníkem firmy, tak nadřízeným, se zdála již být bezproblémová. U telefonického rozhovoru šlo snadno nabýt dojmu, že personalista nejvíce zájem o to, co je mu sdělováno, protože se jednalo o komunikaci s řadovým zaměstnancem. Není však známo, jestli šlo o známého pracovníka nebo pracovníka personalistovi neznámého. Tento dojem byl získán na základě situace, kdy si personalista dělal náčrtky do notesu a mírně se točil na kolečkovém křesle. Navíc pohled na hodinky v tomto směru ještě více utvrzoval. Je to možná dáno tím, že byl již čas obědu a personalista měl jít na pauzu. I tato skutečnost by však neměla bránit zdárnému rozhovoru. Další otázkou však zůstává, zda personalista si nedělal náčrtky během doby, kdy čekal na nějakou informaci a na druhé straně v mezidobí nikdo nebyl. To však bohužel nebylo možné zjistit, jelikož personalista nebyl o záměru informován, takže přístup k podrobnostem byl omezený. Posudek je tedy z pohledu nezaujatého pozorovatele. Tuto skutečnost byla však pozorována pouze u jednoho telefonického hovoru. Telefonických hovorů bylo celkově zaznamenání větší množství a podobný případ se neopakoval.

#### **4.8.1 Návrhy na zlepšení**

Návrhy na zlepšení vycházejí z výše zjištěných skutečností, zejména se opírají o fakt, že personalista se nechal unést svým názorem a pohledem na věc, což by však u výběrového pohovoru být nemělo. Uchazeče tato skutečnost zbytečně znejistila. Bohužel je pravdou, že k podobným projevům dochází v rámci výběrových řízení docela často i u jiných firem. Každý personalista by měl znát prvky verbální a neverbální komunikace, měl by absolvovat školení na tuto komunikaci zaměřená. Mimo

jiné se to hodí pro něj, jakožto vedoucího pracovníka personálního oddělení, protože tato znalost mu pomůže správně odhadnout člověka, jeho charakter a to, zda něco skrývá nebo si naopak vymýšlí. To je zejména potřebné u výběrových řízení, kde je nutné získat loajálního pracovníka s dostatečnými znalostmi a firmy by tak neměly šetřit na školení pracovníků personálního oddělení. K získání vhodného pracovníka se v dnešní době používají také odborné testy, znalostní testy, testy IQ a celá řada dalších průzkumných metod, které si však také žádají správné vyhodnocení. Proto i zde je nutné absolvovat školení. Dále se hodí tato školení pro personalistu samotného, který by si měl uvědomovat své projevy vůči okolí zejména během výběrových řízení, ale i při komunikaci s pracovníky firmy.

V první řadě tak je potřeba absolvovat školení, která jsou zaměřena jak na personalistiku, tak na verbální a neverbální komunikaci s názornými příklady. Tato školení by měla být opakovaná, neboť se jedná o oblast, která se neustále vyvíjí.

Mezi základní návrhy, jak úspěšně realizovat výběrový pohovor, patří zejména následující body.

1. Volba vhodného oděvu – každý personalista by měl vědět, že pracovní pohovor je důležitý a to, jak bude oblečen, prezentuje firmu navenek. Mezi vhodný oděv je možné zařadit sako a košili. Při hodnocení vrcholového managementu by mělo být sako samozřejmostí.
2. Volba místa v prostoru – při rozmístění židlí a stolu v místnosti by mělo být pamatováno na to, že by mělo být na uchazeče dobře vidět, ale zároveň by neměl být ničím ozařován a osvětlován. Není tak vhodné ani pro personalistu ani pro uchazeče, aby se dívali do prudkého světla, jako například sluneční světlo v letních dnech. Když sedí personalista u okna s velkým osvětlením, uchazeč bude mít problémy dívat se mu do očí a to jej může stavět do horší pozice. Bude uhýbat očima a nebude se cítit dobře. Uchazeč by si také neměl sedat k oknu a to ze stejného důvodu. To by měl personalista vědět. Stejný fajnt platí o teplotě v místnosti. Neměla by zde být zima, ani přílišné teplo. Uchazeč se pak bude ošívát a cítit se nepohodlně, znejistí tím, že se bude potit a personalista z toho může opět vyvodit skutečnost, že například něco skrývá nebo je přehnaně nervózní.

3. Sezení by mělo být vzpřímené a ruce na stole, aby člověk nenabyl dojmu, že personalista něco skrývá.
4. Gestikulace by měla být spíše umírněnější, aby neodváděla příliš pozornost od mluveného slova. Samozřejmostí má být slušné vystupování, spisovný jazyk, přiměřený tón a tempo hlasu apod.
5. Vyhybat se posedu se založenýma rukama. Takový posed prozrazuje obranný postoj, nesouhlas i nedostatek nesebevědomí, což by každý personalista měl taktéž znát.
6. Základem je úsměv. Ten by měl být při pozdravu a představení se i při loučení. Dobrý personalista by měl vědět, že uchazeči jsou nervózní a měl by je umět nervozity alespoň částečně zbavit právě svou osobností a tím, že on sám se bude usmívat a může prohodit nějakou uvolňující otázku, větu apod.
7. Udržovat oční kontakt. Čím více se člověk na druhého dívá, tím více mu ukazuje vyšší míru jistoty, sebevědomí, avšak není vhodné zírat neustále. Je vhodné dělat krátkodobé pauzy a pohled na chvíli odklonit do strany. Pohled očí je velmi důležitý. Osoba, která se dívá dolů, je nejistá, nesebevědomá. S tímto mívají častěji problémy ženy než muži, ale záleží na osobnosti daného člověka i výchově v primární rodině, negativních prožitcích apod.
8. Osvojit si techniky zrcadlení.
9. Gestikulace má být umírněná.
10. Stisk ruky přiměřený. Dnes již každý ví, že stisk ruky "ala leklá ryba" vypovídá nevalné skutečnosti o dané osobě. Na druhou stranu silnější stisk ruky může v protějšku vyvolat negativní odezvu, neboť takto se dává najevo nadřazenost. Pakliže se věnuje druhé osobě přímý pohled, je to jen posílení převahy. To je dále posíleno, když je na ruku položena shora ještě levá dlaň.

## 4.9 SHRNU TÍ

Řeč těla je velmi důležitá a může velmi pomoci nebo naopak uškodit. Záleží na situaci a přístupu daného člověka, ale také na celkovém kontextu. Při snaze odhalit verbální a neverbální komunikaci personalisty bylo nutné jej sledovat ve spojitosti s danou situací. Nebylo to jednoduché, neboť založené ruce nemusejí vždy znamenat strach a odstup, ale také třeba zimu a snahu zahřát se. Například i když je člověk nemocný, bude se chovat jinak, než když je zdravý. Někteří lidé mají zlozvyky a používají gesta nevědomě. Pokud se gesta používají vědomě, jsou účelná, avšak opačně mohou způsobit problém.

Každý personalista by měl ke své práci přistupovat zodpovědně, a proto by měl krotit svá gesta a chovat se příjemně se zájmem, ne arogantně, agresivně, bez zájmu apod. Personalisté si musejí uvědomit, že mají jít příkladem a při kontaktu s uchazeči jsou často těmi prvními, kteří zprostředkovávají image firmy. Personalista si také musí uvědomit, že má značnou převahu nad uchazeči a neměl by toho zneužívat.

Práce byla zaměřena na pozorování personalisty ve vybrané firmě při práci. S ohledem na anonymitu jak personalisty, tak výběrové komise a uchazečů o práci, zde nejsou uváděna jména. Cílem bylo pozorovat personalistu při práci se snahou zjistit, jak využívá verbální a neverbální komunikaci. V práci jsou popsány skutečnosti, které byly zjištěny na základě pozorování personalisty při přijímacím pohovoru na asistentskou pozici, komunikace se zaměstnanci firmy, komunikace s nadřízeným a komunikace telefonické. Možné také bylo zaměřit se na komunikaci e-mailovou, kde je důležitý především písemný projev, správné oslovení, přesné uvedení problému a specifikace požadavku a také rozloučení. K tomu ale nebylo přistoupeno. Bylo uváděno, že je důležité se věnovat komunikaci, neboť špatná komunikace může činit velké problémy nejen ve firmě, ale také v osobním životě.

Hypotéza č. 1: Personalista vykonává svou práci na profesionální úrovni.

Tato hypotéza se na základě pozorování potvrdila. Personalista neprovádí žádné zásadní chyby při své práci. Své úkoly a povinnosti dobře vykonává.

Hypotéza č. 2: Personalista ovládá verbální a neverbální komunikaci.

Tato hypotéza se potvrdila. Personalista si je vědom řeči těla své vlastní i ostatních zaměstnanců. Komunikuje na profesionální úrovni. Nepovyšuje se nad své podřízené a jedná s respektem ke svému zaměstnavateli.

Hypotéza č. 3: Při komunikaci personalisty s ostatními zaměstnanci probíhá oční kontakt a gestikulace.

Tato hypotéza se potvrdila. Při mém pozorování personalista využíval gestikulaci při všech typech rozhovorů. Oční kontakt též probíhal s nadřízenými i podřízenými pracovníky.

Hypotéza č. 4: Uchazeči o pracovní místo jsou na pohovor připraveni.

Tato hypotéza se nepotvrdila. Připravenost uchazečů na pohovory není stoprocentní a uchazeči by na ní měli zapracovat. Některým uchazečům nebyly známy údaje o společnosti, či neměli představu o své budoucí práci.



## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo shrnout verbální komunikaci, neverbální komunikaci a řízení lidských zdrojů. V části psychologie lidské komunikace a v druhé části neverbální komunikace jsou záměrně zmíněné informace, které mohou lidé využít při každodenních pracovních úkolech, stejně tak jako v běžných situacích.

V první části je probrána psychologie lidské komunikace, jelikož komunikace je základ každého mezilidského vztahu. Bez správné komunikace může být dotyčný člověk ostatními nepochopen a izolován od společnosti, což často vede k psychickým problémům. Komunikace pomáhá lidem dosahovat svých cílů, mnoho lidí ji využívá k manipulaci, ale může se stát, že i nevědomě. Komunikaci provádíme každý den, proto je v této části popsáno, jak je důležité ji správně ovládat a aplikovat.

Neverbální komunikaci byla věnována druhá část, kde byl zájem vysvětlit, že je stejně tak důležitá, jako komunikace verbální. Zde byl tento fakt důkladně popsán a objasněn. Neverbální komunikace se využívá ještě častěji, než verbální. Tento vědní obor se může naučit i laik. Pro určitá povolání by měla být základ, ale v České republice není snaha o vzdělávání úplně rozšířená, což je chyba. Neverbální komunikace je důležitá i pro osobní život a mezilidské vztahy.

Ve třetí kapitole je vysvětlen pojem řízení lidských zdrojů. Je zde sepsáno jak se správně a vhodně chovat a připravit na pohovor a to z toho důvodu, že přípravu mnoho lidí podceňuje, nebo neví jak se připravit. Dále je tu rozebráno, jak by měl správně vykonávat svou práci a vést pohovor personalista.

Ve čtvrté a poslední kapitole je zaznamenán výzkum, který probíhal formou pozorování. Pozorování bylo zvoleno vzhledem k faktu, že neverbální komunikaci je třeba hodnotit v konkrétních situacích. Jiné metody výzkumu nebyly vhodné. Při výzkumu byla navštívena významná organizace a zájem byl zaměřen na chování personalisty. Také byli sledováni účastníci pohovorů. Pozorování uchazeči při výběrovém řízení věděli, že jsou sledováni, ale záměrně netušili, že je zkoumána jejich řeč těla. To vše s úmyslem jejich neverbální komunikaci nijak neovlivňovat – vzhledem k objektivnosti. Předpoklad byl, že jsou lidé v těchto stresových situacích velmi nervózní a často neznají pravidla toho jak se chovat odpovídajícím způsobem. Vše primárně vycházelo z domněnky, že ne každý ví co od pohovoru očekávat. Personalista i komise při výběrovém řízení vystupovali profesionálně, snažili se navodit příjemnou

atmosféru a ulehčit situaci uchazeče. Pozorování proběhlo podle plánu a povedlo se personalistu i uchazeče sledovat bez jakékoli komplikace.

Dle zjištěných skutečností lze říci, že personalista postupuje správně při své práci, svou práci odvádí na profesionální úrovni a zdá se, že poměrně dobře zná prvky verbální a neverbální komunikace.

Nakonec byl na základě poznatků vypracován návod pro personalisty, který shrnuje doporučení, jak by mohli zefektivnit svou práci. Stanovený cíl se podařilo splnit a práce potvrdila, že vždy je potřebné zdokonalovat komunikační techniky, zejména pokud se jedná o personální oblast.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2004. ISBN 978-80-247-1971-9.

BORG, J. *Řeč těla: Jak poznat, co kdo doopravdy říká*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4474-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 154. ISBN 978-80-7400-347-9.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1.vyd. Praha: Grada publishing a.s., 2010, s. 95. ISBN 978-80-247-1708-1.

MĚCHUROVÁ, A. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86-723-32-7.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 23. ISBN 978-80-247-3447-7.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada publishing a.s., 2012, s. 16. ISBN 978-80-247-4151-2.

TIZIANO, B., ADAMCZYK, G. *Řeč těla: Přesvědčte svou mimikou, gesty a držetím těla*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2008-1.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada 2004, s. 51. ISBN 80-247-0405-6.

VACÍNOVÁ, M., D. TRPIŠOVSKÁ, a M. FARKOVÁ. *Psychologie*. 2.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 31. ISBN 978-80-7452-008-2.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

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

VYTLAČIL, M. a I. MAŠÍN. *Týmová společnost: podnik v globálním prostředí*. 1.vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství 1998, s. 100. ISBN 80-902235-2-4.

**Webové stránky:**

<http://www.asertivita.com/default.asp?ids=3&idc=6&idm=1>

<http://www.psychologie.cz/ocni-kontakt-jako-adrenalinovy-sport/>

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Kateřina Vaňová**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: Prezenční**

**Název práce: Využití neverbální komunikace při řízení lidských zdrojů**

**Rok: 2014**

**Počet stran bez příloh: 58**

**Počet stran příloh: 0**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 14**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 2**

**Vedoucí práce: Ing. Lilla Svatošová**