

**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE**

**Katedra marketingových komunikací**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Neverbální komunikace v manažerské praxi**

**2023**

**Nela Březinová**



# **VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE**

Katedra marketingové komunikace

Kreativní marketing a komunikace Marketing management

## **Neverbální komunikace v manažerské praxi**

**Autor:** Nela Březinová

**Vedoucí práce:** Ing. Zdeněk Eška

**2023**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Stvrzuji, že všechny odevzdané výtisky mé bakalářské práce se shodují s elektronickou verzí v informačním systému VŠKK a souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne..... Podpis autora:

## **Poděkování**

Ráda bych vyjádřila svou vděčnost vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Zdeňku Eškovi za milé vedení, odbornou pomoc a cenné rady, které mi během psaní poskytl. Také bych chtěla poděkovat paní Mgr. Janě Mužíkové za trvalou motivaci a odborný dohled nad anglickým abstraktem.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na téma neverbální komunikace, která tvoří 93 % celkové lidské komunikace, a přesto jí není věnována potřebná pozornost. Cílem této práce je vysvětlit základní projevy neverbální komunikace a jejich význam v manažerské praxi a pracovním prostředí, stejně tak jako ukázat, že správné čtení a využívání neverbální komunikace může přispět k efektivní komunikaci na pracovišti, úspěšné kariéře a osobnímu rozvoji.

Teoretická část práce popisuje komunikační funkce, druhy komunikace a detailně se věnuje popisu neverbální komunikaci. Praktická část kombinuje metody pozorování a dotazníkového šetření s cílem poznat znalosti a užívání neverbální komunikace respondentů a jejich okolí. Provedený výzkum byl využit pro následné vytvoření jednoduché příručky čtení těch nejjednodušších neverbálních gest pro pracovní jednání.

**Klíčová slova:** komunikace, gesta, emoce, neverbální komunikace, management, manažer, pracovní prostředí

## **Abstract**

This bachelor's thesis focuses on the topic of non-verbal communication, which accounts for 93% of all human communication, yet it is not given the attention it needs. The aim of this thesis is to explain the basic manifestations of nonverbal communication and their importance in managerial practice and the work environment, as well as to show that the correct reading and use of nonverbal communication can contribute to effective workplace communication, career success and personal development. The theoretical part of the thesis describes the communication functions, types of communication and discusses in detail the description of nonverbal communication. The practical part combines the methods of observation and questionnaire survey in order to know the knowledge and use of nonverbal communication of the respondents and their surroundings. The conducted research was used for the subsequent creation of a simple guide for reading the simplest nonverbal gestures for work meetings.

**Keywords:** communication, gestures, emotions, nonverbal communication, management, manager, workplace

# Obsah

Úvod	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Komunikace	11
1.1 Vymezení pojmu komunikace	11
1.2 Komunikační funkce	12
1.3 Druhy komunikace	13
2 Neverbální komunikace	15
2.1 Co je to neverbální komunikace	15
2.2 Funkce neverbální komunikace	16
2.3 Základní projevy řeči těla	17
2.3.1 Slova a věty v neverbální komunikaci	17
2.3.2 Končetiny a tělo	22
2.3.3 Obličej	27
2.3.4 Vzhled	31
3 Neverbální komunikace v manažerské praxi	33
3.1 Manažer	33
3.1.1 Styl manažerské práce	34
3.2 Neverbální komunikace v pracovním odvětví	36
3.2.1 Průběh pracovního setkání	36
3.3 Neverbální komunikace v manažerské praxi	37
PRAKTICKÁ ČÁST	39
4 Výzkumné šetření	39
4.1 Cíl výzkumu	39
4.2 Zvolené metody zpracování	40
4.2.1 Pozorování	40
4.2.2 Dotazník	41
4.3 Charakteristika výzkumného vzorku	41

4.4 Vyhodnocení výsledků výzkumu	42
4.4.1 Vyhodnocení pozorování	42
4.4.2 Vyhodnocení dotazníků	46
5 Základní příručka neverbální komunikace pro manažery	71
Závěr	75
Zdroje	77
Seznam obrázků	80
Seznam tabulek	81
Seznam grafů	82
Seznam příloh	83



# Úvod

Komunikace je součástí denního života každého z nás a samozřejmě jde o jednu z nejdůležitějších lidských schopností, bez které není prakticky možné existovat. Tato schopnost vyměňování si informací nás nejen propojuje s ostatními lidmi na tomto světě, ale je také základem každého dobrého vztahu, a to ať už jde o vztah mezi rodinnými příslušníky, partnery, ale také i mezi lidmi v pracovním životě.

Jedním z hlavních důvodů, proč je neverbální komunikace v pracovním prostředí důležitá, je to, že poskytuje další informace, které doplňují a někdy i popírají verbální komunikaci.

Například výraz tváře, tón hlasu a řeč těla mohou odhalit emoce, postoje a záměry člověka, které nemusí být patrné pouze z jeho slov. To pomáhá předcházet nedorozuměním, budovat důvěru a navazovat vztahy.

Neverbální komunikace hraje také zásadní roli při vyjadřování dynamiky moci a postavení na pracovišti. Například manažer, který udržuje oční kontakt, používá expanzivní gesta a mluví sebevědomým tónem, může na své podřízené působit autoritativněji a kompetentněji. Naopak zaměstnanec, který se vyhýbá očnímu kontaktu, hrbí se a mluví tiše, může působit méně sebejistě a méně kompetentně.

Neverbální komunikace může navíc ovlivnit i náladu a atmosféru na pracovišti. Například tým, který udržuje pozitivní řeč těla, aktivně naslouchá a používá vhodnou mimiku, s větší pravděpodobností vytvoří pozitivní a produktivní pracovní prostředí.

Lze říci, že neverbální komunikace je nezbytnou součástí efektivní komunikace na pracovišti. Pomáhá dodávat verbálním sdělením hloubku a nuance, určovat dynamiku moci a vytvářet pozitivní pracovní prostředí. Proto je pro zaměstnance zásadní, aby si byli vědomi svých neverbálních signálů a rozuměli tomu, jak interpretovat neverbální signály druhých.

Od manažerů se v dnešní době hodně očekává a jsou na ně kladené obrovské nároky. Jednou ze základních charakteristik manažerské práce je neustálá interakce s lidmi, a tedy i neustálá komunikace s nimi. Manažerská komunikace je jednou z nejdůležitějších funkcí ve firmě, a pokud je správně vedena, je přínosem pro celou organizaci.

Z důvodů uvedených výše jsem pro tuto bakalářskou práci zvolila téma neverbální komunikace v manažerské praxi. Správné čtení a využívání řeči těla umožňuje jednotlivci nejen úspěšnou kariéru v oblasti pracovního života, ale také v oblasti osobního rozvoje.

konkrétně teoretickou a praktickou. Teoretická část se věnuje seznámení čtenáře s komunikací jako celkem, včetně popisu komunikačních funkcí a druhů komunikace. Hlavním cílem této části je detailní vysvětlení neverbální komunikace a jejích základních projevů s využitím řeči těla.

Dále je pozornost věnována roli manažerů, jejich fungování a důležitosti neverbální komunikace pro ně. V závěru teoretické části je popsáno, proč by mělo být důležité umět neverbální komunikaci ovládat, nejen pro manažery.

Praktická část této práce se věnuje provedenému kvantitativnímu výzkumu, při kterém byly použity metody pozorování a dotazníkového šetření. Cílem výzkumu bylo získat informace o názorech a znalostech neverbální komunikace v pracovním i osobním životě pracujících respondentů, kteří byli vybráni z řad na manažerských i klasických pozicích. Dotazník obsahoval otázky, na které respondenti odpovídali převážně volbou předem připravených možností, ale v některých případech se mohli vyjádřit i písemně. Pozorování bylo kvalitativního charakteru a pozorovatel byl předem pečlivě instruován, aby sledoval přesně definované jevy. Pro záznam pozorovaných jevů byl použit připravený pozorovací arch. Vyhodnocení výsledků výzkumu bylo provedeno formou grafů, které zobrazují získané informace.

Cílem této práce je seznámit čtenáře s významem neverbální komunikace v pracovním i osobním životě. Správná aplikace a čtení neverbálních projevů může významně ulehčit komunikační situace. V rámci praktické části práce je také uvedena jednoduchá příručka pro začátečníky, kteří se chtějí naučit, jak správně využívat řeč těla v pracovním prostředí a jak číst nejčastější neverbální projevy svých kolegů či klientů.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Komunikace

### 1.1 Vymezení pojmu komunikace

Pojem "komunikace" má svůj původ v latinském slově "communicare", což může být přeloženo jako spojování, sdílení nebo také důvěřování. Podle definice od Mikuláščíka „může být použito jako označení pro dopravní síť, přemístování lidí, materiálu, ale také myšlenek, informací, postojů, pocitů od jednoho člověka k druhému.“<sup>1</sup>

Komunikace je základním nástrojem, kterým se navzájem interaktivně ovlivňujeme a utváříme si představu o sobě samých a také o ostatních. Skrz komunikaci získáváme a předáváme informace, popisujeme, vysvětlujeme a vyjadřujeme jak se cítíme.

Tato interakce nám umožňuje vést další lidi, ovlivňovat je a být ovlivňováni, ale třeba i tvořit, a naopak i poškodit vztahy.<sup>2</sup>

Pojem komunikace tedy může mít více smyslů a jde o koncept, který má širokou škálu významů i využití. Pokud jde o komunikaci mezi lidmi, tak ji nazýváme komunikací sociální. U tohoto druhu komunikace je zajímavé, že pro nás jako lidstvo není možné mezi sebou nekomunikovat. Protože i nekomunikace je formou nějakého sdělení.

Sociální komunikace se popisuje jako proces přenosu a přijímání informací mezi dvěma nebo více lidmi, který může být interaktivní a zahrnovat dialog, kde všichni účastníci vyměňují nápady a pocity. V rámci sociální komunikace lze také rozlišit jednostrannou komunikaci, kdy informace jsou předávány pouze z jedné strany a příjemce nemá aktivní účast na procesu komunikace. Ta probíhá skrz masová média, kterými je například televize nebo internet.<sup>3</sup>

Pro každého z nás je umět správně komunikovat klíčové nejen v životě soukromém, ale i v tom pracovním, a to především pokud pracujeme s lidmi. Nezáleží pouze na tom, co říkáme – verbální komunikaci, ale také na tom jak to říkáme a jak u toho vypadáme – neverbální komunikaci.

---

<sup>1</sup> MIKULÁŠTÍK, M., s. 19

<sup>2</sup> Tamtéž s. 15

<sup>3</sup> DEVITO, J., 2001. s. 15.

## 1.2 Komunikační funkce

Komunikace má určitý cíl nebo účel, který se snaží naplnit. Každá interakce během komunikace obvykle plní alespoň nějakou jednu z funkcí, ale může jich mít i více najednou. Tyto funkce a jejich vliv na příjemce určují smysl a význam dané komunikace, podle Řehoře dělíme komunikační funkce na následující:

- **instruktivní** – je klíčovým aspektem lidské interakce, který hraje zásadní roli při informování, vzdělávání a výuce. Předává znalosti, dovednosti a informace, které jsou klíčové pro úspěšné řešení problémů a rozhodování,
- **informativní** – spočívá v předávání informací a faktů ostatním. Pomáhá jednotlivcům učit se a chápat nové myšlenky, koncepty a perspektivy. Informativní komunikace má zásadní význam pro rozhodování a řešení problémů,
- **přesvědčovací** – cílem je ovlivnit postoje, přesvědčení a chování druhých pomocí logických a emocionálních apelů,
- **poznávací** – slouží k předání informací o vzpomínkách, plánech či každodenních zážitcích, myšlenek a znalostí s ostatními, což usnadňuje porozumění a řešení problémů v různých kontextech,
- **úniková** – slouží k okamžitému úniku od negativních pocitů, nebo alespoň k jejich zmírnění přesměrováním pozornosti nebo změnou tématu,
- **svěřovací** – slouží ke sdílení osobních pocitů, dojmů, vytváří a udržuje důvěryhodnost a spolehlivost mezi komunikujícími, což podporuje pocit upřímnosti a transparentnosti v jejich interakcích,
- **zábavná** – slouží k potěšení, radosti a uvolnění prostřednictvím humoru, vyprávění příběhů, hudby a dalších forem tvůrčího vyjádření,
- **motivující** – si klade za cíl inspirovat a povzbuzovat jednotlivce k činnosti, dosahování cílů a překonávání překážek pomocí pozitivního posilování a motivačních technik.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> ŘEHOŘ, P., s. 9

## 1.3 Druhy komunikace

Albert Mehrabian provedl výzkum, který ukázal, že pouze 7 % obsahu sdělení je dáno slovy, zatímco vokální prvky, jako je tón hlasu a modulace, tvoří 38 % obsahu sdělení. Zbývajících 55 % obsahu sdělení je předáváno neverbálními signály, jako jsou gesta, pohledy a mimika. To znamená, že značné množství informací, které přijímáme při komunikaci s ostatními, pochází z neverbálních signálů a nikoli pouze z toho, co nám říkají slovy. Tyto neverbální signály mohou být velmi významné při komunikaci, protože nám umožňují lépe porozumět tomu, co druhá osoba cítí, myslí a chce nám sdělit. Znalost a schopnost interpretovat neverbální signály může být klíčová pro úspěšnou komunikaci v mnoha oblastech života.<sup>5</sup>

Lidské chování a komunikaci lze rozdělit na dvě složky, a to na verbální a neverbální komunikaci, do které spadá i vokální složka komunikace. Verbální složka se týká používání hlasu k přenosu informací, přičemž význam slov je klíčový. Naopak neverbální složka zahrnuje projevy vzájemných vztahů, postojů a emocí, které jsou často vyjádřeny nevědomě. Verbální složku je možné kontrolovat, zatímco neverbální chování se často děje podvědomě a není snadné jej mít plně pod kontrolou. Ale jakmile si člověk tuto vlastnost osvojí, pomůže mu to zlepšit nejen osobní vztahy, ale i ty pracovní.

### Verbální komunikace

Verbální komunikace je používání slov, mluvených nebo psaných, k předávání zpráv od jedné osoby osobě druhé. Je to základní forma komunikace, která se používá téměř ve všech oblastech našeho života, od osobních rozhovorů až po obchodní jednání a veřejné projevy. Verbální komunikace je důležitou součástí lidské interakce a pomáhá nám vyjadřovat naše myšlenky, nápady a emoce ostatním.

Verbální komunikace zahrnuje dva hlavní aspekty: jazyk a řeč. Jazyk je soubor symbolů a pravidel, které používáme k vzájemné komunikaci. Řeč je naproti tomu fyzický akt vydávání zvuků, které tyto symboly a pravidla reprezentují. Verbální komunikaci lze rozdělit na dva typy: ústní a písemnou. Ústní komunikace se týká mluvených slov, zatímco psaná komunikace se týká slov, která jsou zapsána na papíře nebo digitálních médiích.

---

<sup>5</sup> PEASE, A., 2001, s. 9.

Verbální komunikační dovednosti jsou rozhodující pro úspěch v různých oblastech, včetně podnikání, vzdělávání a mezilidských vztahů. Umožňují nám jasně vyjadřovat své myšlenky, přesvědčovat druhé, efektivně vyjednávat a budovat smysluplné vztahy. Hraje důležitou roli v osobních vztazích, protože umožňuje jednotlivcům vyjadřovat své myšlenky a pocity, navazovat kontakty a budovat důvěru. V profesionálním prostředí je verbální komunikace nezbytná pro efektivní spolupráci, řízení projektů a budování týmu.

V dnešní digitální době je verbální komunikace stále stejně důležitá, i když se stále více spoléháme na elektronickou komunikaci.

Verbální komunikace je nezbytnou součástí lidské interakce a její význam nelze přeceňovat. Je to mocný nástroj, který nám pomáhá vyjadřovat naše myšlenky a nápady, navazovat kontakty s ostatními a dosahovat našich cílů. Efektivní verbální komunikace vyžaduje praxi a dovednosti, ale je to dovednost, kterou se lze časem a úsilím naučit a zdokonalit.

## Neverbální komunikace

Neverbální komunikace, neboli řeč těla, je zásadním aspektem lidské interakce a tvoří významnou část toho, co je předáváno při osobních setkáních s dalšími lidmi.

Navarro zdůrazňuje, že je důležité umět správně číst a interpretovat neverbální signály, je totiž přesvědčen, že neverbální signály odhalují skryté emoce, postoje a záměry, které nemusí být vyjádřeny verbálně. Například z výrazu obličeje, řeči těla a tónu hlasu lze vyčíst, zda je někdo šťastný, smutný, rozzlobený nebo nervózní.<sup>6</sup>

Navarro tvrdí, že porozumění neverbální komunikaci je obzvláště důležité v profesionálním prostředí, jako jsou pracovní pohovory, vyjednávání a prodej. Díky schopnosti přesně číst neverbální signály mohou lidé v těchto situacích získat konkurenční výhodu.<sup>7</sup>

Navarro poznamenává, že neverbální komunikace může být kulturně specifická. To, co je v jedné kultuře považováno za vhodné, nemusí být v jiné kultuře přijatelné. Například v některých kulturách může být přímý oční kontakt považován za projev úcty, zatímco v jiných může být považován za projev agrese. Navarro zdůrazňuje, že je důležité tyto kulturní rozdíly pochopit, aby se předešlo nedorozuměním a nesprávným výkladům.

---

<sup>6</sup> NAVARRO, J., 2018, s.7

<sup>7</sup> NAVARRO, J., KARLINS M., 2010, s.5

## 2 Neverbální komunikace

### 2.1 Co je to neverbální komunikace

Neverbální komunikací se rozumí výměna sdělení a informací prostřednictvím výrazu obličeje, řeči těla, gest a dalších neverbálních signálů, kterými je tón hlasu nebo také pauzy mezi větami. Tato forma komunikace hraje zásadní roli v lidské komunikaci a může vyjadřovat širokou škálu emocí, postojů a záměrů.<sup>8</sup>

Neverbální komunikace je ve většině případů podvědomá, což znamená, že si jednotlivci nemusí být vědomi sdělení, která předávají okolnímu světu prostřednictvím své řeči svého těla či mimiky. Neverbální komunikace je také závislá na kontextu, což znamená, že význam neverbálních signálů se může lišit v závislosti na situaci a kulturním kontextu.

Tato řeč těla může doplňovat a posilovat verbální komunikaci, nebo jí může odporovat a způsobovat zmatek, nedorozumění, nebo naopak. Například člověk může říkat, že je šťastný, ale jeho výraz tváře a řeč těla mohou naznačovat něco jiného.

Neverbální komunikace je také důležitým aspektem budování a udržování sociálních vztahů. Může signalizovat zájem, přitažlivost a příslušnost, stejně jako vyjadřovat důvěru, empatii a porozumění. Naopak negativní neverbální signály, jako je koulení očima, zkřížené ruce nebo vrtění se, mohou signalizovat nezájem, nechuť nebo nepříjemné pocity.

V profesionálním prostředí může neverbální komunikace velmi ovlivnit důvěryhodnost a vliv jednotlivce. Lidé, kteří projevují sebevědomou a asertivní řeč těla, jsou často vnímáni jako kompetentnější a autoritativnější, zatímco ti, kteří projevují nervózní nebo nejistou řeč těla, mohou být vnímáni jako méně schopní nebo důvěryhodní.

Lze říci, že neverbální komunikace je klíčovým aspektem lidské komunikace a hraje zásadní roli v osobním i profesním kontextu. Rozvíjení povědomí o neverbálních signálech a učení se, jak je efektivně číst a používat, může vést ke zlepšení vztahů, zlepšení komunikace a zvýšení úspěchu v osobním i profesním prostředí. Jde tedy o schopnost, kterou by měl každý schopný manažer alespoň částečně ovládat. Pokud totiž chceme úspěšně vést lidi ke společnému cíli, je důležité jim naslouchat a správně jim porozumět, čímž nám neverbální komunikace může velice pomoci.

---

<sup>8</sup> PRŮCHA, J., 2003, s. 137

## 2.2 Funkce neverbální komunikace

Neverbální komunikace se skládá z několika forem, které mohou doplnit nebo zesílit verbální projev, regulovat ho a v některých situacích ho dokonce plně nahradit.<sup>9</sup>

Podle Vybírala můžeme rozdělit funkce neverbální komunikace na následující:

- doplnění verbální komunikace: neverbální signály mohou posílit, doplnit nebo dokonce popřít mluvená slova a poskytnout tak další informace a souvislosti,
- regulace komunikace: neverbální signály pomáhají regulovat tok komunikace tím, že naznačují, kdy je na řadě mluvit nebo poslouchat a kdy je vhodné přerušit komunikaci,
- vyjadřování emocí: neverbální gesta mohou sdělit emoce, jako je štěstí, smutek, hněv, strach nebo překvapení, často účinněji než slova,
- navazování vztahů: neverbální komunikace může mezi lidmi navázat spojení nebo vztah a naznačit, zda se o ně zajímají, nebo ne, zda jsou přátelští, nebo nepřátelští, důvěryhodní, nebo nedůvěryhodní,
- vyjadřování kulturních a společenských norem: neverbální komunikace může také vyjadřovat kulturní a společenské normy, jako je projevování úcty, naznačování postavení nebo dokonce vyjadřování genderových rolí,
- poskytování zpětné vazby: neverbální komunikace může poskytnout okamžitou zpětnou vazbu o účinnosti komunikace tím, že naznačí, zda bylo sdělení pochopeno, přijato nebo odmítnuto.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> MIKULÁŠTÍK, M., 2003, s. 123

<sup>10</sup> VYBÍRAL, Z., 2009, s. 90



## 2.3 Základní projevy řeči těla

### 2.3.1 Slova a věty v neverbální komunikaci

Je třeba si uvědomit, že význam neverbálních signálů je často v kontextu celého sdělení a může se lišit v závislosti na tom, kdo je pozorovatelem. Zatímco slova nám poskytují jasnou a konkrétní informaci prostřednictvím sluchu, neverbální signály se skládají z různých prvků, jako jsou gesta, pohyby těla, vzdálenosti a pohledy, a jejich interpretace závisí na pozorovateli a kontextu. Je tedy důležité brát v úvahu celkový kontext, ve kterém se neverbální signály vyskytují, a nejen jednotlivá gesta samotná. Některé prvky neverbální komunikace jsou totiž univerzální, jako například vyjádření emocí, avšak mohou mít odstíny závislé na kulturním prostředí. Rozdělení neverbálních gest lze provést podle úmyslnosti jejich provádění. I když některá gesta mohou být automatická a bezděčná, mají stále v komunikaci svůj význam.

Existují čtyři hlavní kategorie gest, které se nazývají symboly, ilustrátory, regulátory a adaptéry,<sup>11</sup> avšak některá gesta mohou být zařazena do více kategorií, a to v závislosti na situaci a kontextu.

I když tyto kategorie poskytují užitečný rámec pro porozumění gestům, je třeba si uvědomit, že v praxi se mohou různá gesta chovat jako kombinace různých kategorií nebo mohou mít více významů v různých situacích. Proto je důležité brát v úvahu kontext a situaci při interpretaci gest.

#### Symboly

Symboly jsou určitá gesta, která mají nějaký význam a jsou převážně využívána vědomě. Jejich význam a četnost použití se mohou lišit v závislosti na konkrétním kulturním prostředí a situaci. Pro někoho, kdo není obeznámen s těmito symboly, může být jejich význam nejasný. V českém prostředí je nejčastějším symbolem zvednutí ruky, což může signalizovat touhu mluvit nebo vstoupit do hovoru. Tento signál jsme si jako národ osvojili ve školních letech, ale je možné si povšimnout, jak jsme si ho nevědomě přenesli o do dospělosti, například během pracovních schůzek, nebo seminářích, či přednáškách.

Tyto komunikační symboly mohou vyjadřovat různé objekty, pocity nebo myšlenky a jsou uloženy v našem vědomí díky předchozím zkušenostem a poznání. Například napodobení pití

---

<sup>11</sup> MORRIS, D., 2004 s. 71

nebo jídla znamená, že máme žízeň nebo hlad, nebo vztyčený prostředníček může signalizovat nadávku.

Tyto symboly jsou klíčové pro vzájemnou komunikaci mezi lidmi a mohou být srozumitelné napříč kulturami, ale také naopak mohou mít úplně odlišný význam v závislosti na zemi, ve které se nacházíme. Proto je důležité být obeznámen s místní symbolikou, aby nedocházelo k nedorozuměním. Například v Saudské Arábii potřesení hlavou ze strany na stranu znamená souhlas, zatímco trhnutí hlavou vzhůru a doprovodné mlasknutí jazykem signalizuje nesouhlas a odmítnutí.

Symboly jsou specifická gesta, která mají jasný význam pro určitou skupinu lidí. Například neslyšící lidé se dorozumívají pomocí gest znakového jazyka, vojáci používají signály pro koordinaci akcí a potápěči komunikují pomocí gest pod vodou. Interpretace těchto symbolů je jednoznačná a všichni členové skupiny je znají. Na druhé straně ostatní lidé musí být pozorní a mít schopnost interpretovat tato gesta správně, aby je dokázali pochopit. Kromě toho existuje mnoho gest, která vyjadřují různé stavy nálady nebo emoce, jako je například gesto s vztyčeným palcem, které může znamenat souhlas nebo znamenajícího, že se daří, přes gesto ve tvaru písmene V, označující vítězství, a gesta vyjadřující smutek, jako například předstírané otírání slz.<sup>12</sup>



Obrázek č. 1: Symboly

<sup>12</sup> LEWIS, D., 1995 s. 26–29

## Ilustrátory

Ilustrátory jsou gesta, která doprovázejí verbální komunikaci a mají důležitou roli při dorozumívání. Ilustrátory jsou důležité pro efektivní komunikaci, neboť pomáhají vysvětlit a zdůraznit verbální projev pomocí gest a pohybů rukou a těla. Tato gesta jsou synchronizována s verbální řečí a slouží k vyjádření důležitých informací a k podpoře významu řeči. Ilustrátory mohou být vykonávány rukama, ale také držením těla a postojem a jejich použití je klíčové pro úspěšnou komunikaci. Rychlost a intenzita ilustrátorů mohou také ovlivnit průběh a výsledek komunikace.<sup>13</sup>

Ilustrátory mohou být použity k vyjádření emoce, myšlenky nebo názoru. Ilustrátory mohou být také použity k ukázení velikosti nebo vzdálenosti něčeho, příkladem může být použití rukou k ukázení výšky stromu. Správné a vhodné použití ilustrátorů při komunikaci je důležité pro porozumění mezi komunikujícími stranami a pro efektivní dorozumění. Pokud se snažíme vyjádřit něco bez použití těchto gest, může se nám zdát, že se naše myšlenky nevyjadřují tak přesně nebo že je pro nás těžší si je vybavit. Problémem může být také nesoulad mezi verbální a neverbální složkou projevu, což může být zmatené až negativní a nepříjemné pro našeho posluchače. Pokud dokážeme koordinovat své ilustrátory s verbálními projevy a adaptovat je na projev druhé osoby, můžeme vzbuzovat dojem přirozenosti a vytvářet pozitivní vliv.

V průběhu dialogu se často přizpůsobujeme gestům a verbálním projevům našeho protějšku, a to dokonce i nevědomky. Tento proces se označuje jako zrcadlení. A jakmile se nám podaří dokonale zrcadlit neverbální projev druhé osoby, můžeme zvýšit úroveň důvěry a porozumění mezi námi a naším partnerem v komunikaci.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Tamtéž s. 30–32

<sup>14</sup> LEWIS, D., 1995, s. 30–32



Obrázek č. 2: Ilustrátory

## Regulátory

Regulátory jsou gesta sloužící k organizaci a řízení průběhu konverzace. Mezi nejčastější regulátory patří kývání hlavou<sup>15</sup>, pohledy a verbální signály, jako například "prosím, pokračujte" nebo "můžu mluvit teď?". Regulátory umožňují jednodušeji předat slovo a udržet průběh konverzace na stejné vlnové délce. Pokud například něčí partner dokončí větu a sklopí oči, je jasné, že očekává reakci druhé strany. Zda někdo chce vstoupit do konverzace, může použít zdvižení ruky nebo jiné gesto, které signalizuje připravenost mluvit. Pokud je zájem ukončit konverzaci, dá se použít například pohled na hodinky nebo poděkování za rozhovor. Využívání regulátorů umožňuje efektivní a kontrolovanou výměnu názorů a zajišťuje, že konverzace bude produktivní a smysluplná.<sup>16</sup>



Obrázek č. 3: Regulátory

---

<sup>15</sup> Tamtéž s. 33

<sup>16</sup> Tamtéž s. 33–35

## Adaptéry

Dle Lewise lze vyjádřit, že adaptéry slouží k regulaci emocí, často se však projevují bez našeho vědomí a mohou prozradit naše skutečné pocity a nálady, zejména v situacích stresu. Tyto signály mohou být vrozené nebo jsme se je naučili v dětství a jsou nám tedy povědomé. Adaptéry se často projevují jako pohyby úpravy oděvu a hraní si s vlasy, což může signalizovat pocit nejistoty. U žen se takové pohyby obvykle interpretují jako nervozita, avšak jejich význam není vždy jednoznačný. Mezi další časté adaptéry patří gesta obrany, jako je například zaťatá pěst, a úniku, které se často projevují dominantní rukou. Přestože se může zdát, že máme ruku připravenou k úderu, signál se náhle změní na jiné gesto.

Gesto adaptéru často může zahrnovat zaťaté pěsti, což naznačuje, že je člověk připraven na obranu nebo útok. I když je nepravděpodobné, že někoho skutečně udeří, tímto způsobem si jako lidé signalizujeme své skutečné záměry.

Některé adaptéry jsou společné pro všechny lidi, jako například úsměv nebo zdvižený obočí, zatímco jiné jsou specifické pro určité kultury nebo sociální skupiny.

Pokud se lidé naučí ovládat své adaptéry, mohou lépe zvládat situaci, ve které se nacházejí. Například se mohou snažit potlačit svůj stresový adaptér při pracovním pohovoru, aby působili klidněji a sebejistěji. Na druhé straně se však adaptéry mohou projevovat nevědomě a mohou odhalit skutečné emoce člověka, i když se snaží tyto emoce člověk skrýt.

Poznání a porozumění adaptérům může pomoci lidem lépe porozumět sobě i ostatním lidem a zlepšit tak jejich komunikaci a vztahy s druhými lidmi.



Obrázek č. 4: Adaptéry

### 2.3.2 Končetiny a tělo

Nonverbální komunikace je způsob komunikace, kdy se informace předávají pomocí pohybu těla, gest a mimiky, nezávisle na verbální složce komunikace, ať už úmyslně nebo nevědomky. Tělo se skládá z několika oblastí, každá z nich může vyjadřovat různé emoce a pocity. Tyto oblasti lze rozdělit na oblast která se týká vzdálenosti mezi lidmi, kineziologii, což je celkový pohyb těla, posturiku, která se týká držení těla, ale také oblast mimiky, která je popsána více v podkapitole obličeje.

Tyto oblasti spolu vytvářejí celkovou řeč těla a lze je zkoumat zvlášť pro lepší pochopení této formy komunikace.

#### Gestika

„Termín gesto je odvozeno z latiny, kde gero, gerere znamená projevovati cit, smýšlení či vlastnost.“<sup>17</sup>

Gesta jsou základní součástí řeči těla a hrají významnou roli v lidské komunikaci. Tyto neverbální gesta představují způsob, jakým lidé sdělují své myšlenky a emoce, aniž by používali slova. Gesta mohou být záměrná i nezáměrná a mohou vyjadřovat širokou škálu emocí, včetně štěstí, hněvu, smutku, strachu a vzrušení.<sup>18</sup>

Existuje mnoho různých typů gest, z nichž každé má svůj vlastní význam. Například úsměv je univerzální gesto, které vyjadřuje štěstí nebo přátelskost, zatímco zamračený výraz značí smutek nebo nesouhlas. Gesta rukou, jako je ukazování nebo mávání, se často používají k nasměrování pozornosti nebo k vyjádření souhlasu či nesouhlasu.

Důležitým aspektem gestické komunikace je také mimika obličeje. Zdvižené obočí může vyjadřovat překvapení nebo skepsi, zatímco zamračený výraz může naznačovat hněv nebo rozmrzelost. Důležitou součástí gestické komunikace je také oční kontakt, který může v závislosti na kontextu vyjadřovat zájem, důvěru nebo agresi.

Význam gest může být ovlivněn také kulturními rozdíly. V některých kulturách mohou být určitá gesta považována za urážlivá nebo neuctivá, zatímco v jiných mohou být zcela přijatelná. Například gesto "OK", které spočívá ve vytvoření kruhu palcem a ukazováčkem,

---

<sup>17</sup> KŘIVOHLAVÝ, J., 1988. s. 71

<sup>18</sup> NAVARRO, J. 2018, s. 124

může být v mnoha západních kulturách vykládáno jako pozitivní znamení, ale v některých částech světa je považováno za urážku.

## Haptika

Haptika se zabývá zkoumáním dotyku a jeho úlohami v komunikaci. Tato věda zahrnuje interpretaci hmatových signálů, které vznikají při fyzickém kontaktu s jinými lidmi. Haptická komunikace je důležitou součástí sociální interakce a může zprostředkovávat širokou škálu emocí a informací. Prostřednictvím doteku můžeme vyjádřit náklonnost, potvrdit moc, navázat intimitu nebo vyjádřit empatii.<sup>19</sup>

Podle tvrzení A. Nelešovské víme, že termín haptika byl zaveden lingvistou Williamem Austinem a označuje schopnost přijímat informace o teplotě, chladu, tlaku, vibracích a bolesti.<sup>20</sup>

M. Mikuláščík formuluje názor, že doteky představují širokou škálu významů, jako jsou například formální, neformální, přátelské a intimní. Kromě toho autor identifikuje tři základní oblasti těla, které mají klíčový význam pro dotekovou komunikaci:

- společenské, profesionální a zdvořilostní pásma: ruce a paže,
- osobní a přátelské pásma: paže, ramena, vlasy, obličej,
- intimní, erotické a sexuální pásma: které není omezeno.

Nicméně v některých situacích může dojít k překryvu těchto oblastí, například při prohlídce u lékaře nebo při tanci, kdy držíme svého partnera blízko k sobě. Tyto situace lze považovat za výjimky od běžných pravidel dotekové komunikace.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> SVATOŠ, T., 2006, s. 66

<sup>20</sup> NELEŠOVSKÁ, A., 2005, s. 54

<sup>21</sup> MIKULÁŠČÍK, M., 2003, s. 130

## Paže

Paže jsou často používány jako součást našich obranných postojů a slouží jako regulátory našeho verbálního projevu tím, že určují jeho tempo a přerušují nebo zahajují verbální komunikaci. Je důležité vyvarovat se přehnaných gest a křížení paží, což může být vnímáno jako uzavřenost, nesouhlas, nepochopení nebo dokonce jako agrese.

Narozdíl od obličeje jsou paže mnohem viditelnější a mají tedy větší vliv na naši komunikaci. Proto je důležité být si vědomi toho, jaký dojem na ostatním můžeme svými pohyby paží zanechat a jaký signál svým tělem posíláme.<sup>22</sup>

## Nohy

Nohy jsou dalším důležitým a výrazným ukazatelem neverbální komunikace, ze kterého jde vyčíst, jak se k dané konverzaci či člověku někdo staví a co si myslí, i když se to snaží nedat jakkoliv najevo. Když se nohy zkříží, může to naznačovat defenzivní postoj nebo nervozitu. Naopak, rozevřené a pokrčené nohy mohou znamenat uvolněnost a pohodu. Pokud směřují k osobě, se kterou hovoříme, ukazuje to náš zájem o ni. Pokud jsou naopak směřovány pryč, může to indikovat nezájem nebo dokonce odpor.

Zcela obecně lze tedy konstatovat, že nohy představují důležitou složku neverbálního projevu, jež může výrazně ovlivňovat to, jak jsou naše projevy vnímány okolím.<sup>23</sup>

## Posturologie

Správná postura, neboli správně držení těla, také hraje velkou roli v neverbální komunikaci. Řada studií ukazuje, že postoj ovlivňuje náš emocionální stav a naše vnímání ostatních, ale samozřejmě také jak na ostatní působíme. Například osoba se sklopenými rameny a hlavou nakloněnou dolů může být vnímána jako nejistá a nekompetentní, zatímco osoba se vzpřímeným tělem s otevřeným hrudníkem a rameny dozadu může být vnímána jako sebevědomá a kompetentní.

Člověk může prostřednictvím svého držení těla vyjádřit svůj psychický postoj a odeslat signál o své ochotě pokračovat v komunikaci. Tento neverbální projev může být buď přátelský nebo

---

<sup>22</sup> NAVARRO, J., 2018, s 114

<sup>23</sup> Tamtéž s. 167



nepřátelský, což může mít vliv na další interakci s ostatními lidmi. Zaujetím určité pozice těla člověk také může naznačit, zda je připraven naslouchat, nebo zda se snaží odmítnout interakci.<sup>24</sup>

Dle fyziologie se identifikují tři základní držení těla - stání, sezení a ležení - během kterých různé části těla mohou zaujmout jiné pozice. Základní tělesné postoje jsou tři důležité aspekty, které se skládají z kompozice, konfigurace a pozitury. Kompozice zahrnuje způsob, jakým jsou jednotlivé části těla uspořádány vzhledem k celkovému tělesnému postoji, včetně držení hlavy, ramen a zad. Konfigurace odkazuje na vztah mezi tělesnými částmi, jako jsou vzdálenosti mezi rukama a nohama a jejich vztah k tělu jako celku. Pozitura pak zahrnuje celkovou polohu těla v prostoru, jako jsou naklonění, sklonění a výška těla nad zemí.

V kombinaci tyto tři aspekty tvoří základní tělesné postoje, které mohou odrážet osobnost a náladu jednotlivce. Například, člověk, který má vzpřímenou kompozici, otevřenou konfiguraci a sebevědomou pozituru, může být vnímán jako sebevědomý a pozitivní jedinec. Na druhé straně, člověk s křečovitou kompozicí, uzavřenou konfigurací a sklánějící se poziturou může být vnímán jako nespokojený nebo nejistý. Tyto základní tělesné postoje mohou být modifikovány nebo upraveny v závislosti na situaci a kontextu, ale mají významný vliv na naši komunikaci a vnímání druhých lidí.<sup>25</sup>

## Kinezika

„Kinezika přináší další informace, ilustruje a zvyšuje důraz výpovědi, poskytuje zpětnou vazbu od příjemce informace, je signálem pro udržování pozornosti.“<sup>26</sup>

Kinezika je interdisciplinární vědní obor, jehož hlavním předmětem zájmu je studium neverbálních gest a pohybů těla v rámci komunikace. Tento obor se soustředí na analýzu pohybu těla, gest a mimických výrazů a jejich významu v přenosu informací o jednotlivcích, včetně jejich nálad, postojů a myšlenek. Kinezika využívá poznatků z oblastí psychologie, sociologie, antropologie a fyziologie k pochopení složitých procesů komunikace, které se odehrávají na neverbální úrovni. Kinezika se používá v mnoha oblastech, například

---

<sup>24</sup> MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., 1995, s. 110–111

<sup>25</sup> NELEŠOVSKÁ, A., 2005, s. 53

<sup>26</sup> LEŠKO, L., 2008, s. 30

v psychologii, sociologii, politice, medicíně a dalších vědách, které se zabývají interakcí mezi lidmi. Kromě verbální komunikace, tedy mluvení a psaní, mohou neverbální signály, jako jsou pohyby těla a gestikulace, přinášet mnoho informací o tom, co si člověk myslí, jak se cítí a jaké jsou jeho úmysly. Kinezika se zaměřuje na studium tělesných postojů, gest, pohybů očí, úst a dalších částí těla. Tyto signály mohou mít různé významy v různých kulturách a situacích. Například pokrčené ramena mohou signalizovat úzkost nebo nervozitu, zatímco rovné ramena mohou značit sebevědomí a sebedůvěru.

Kinezika se také využívá v oblasti detekce lži, kdy se analyzují různé neverbální signály, jako jsou oční pohledy, pohyby rukou a gestikulace. Tyto signály mohou naznačovat, že osoba nemluví pravdu, a pomáhají tak v odhalování podvodů.

Kromě toho mohou být neverbální signály využity v obchodním prostředí, kdy se zaměřují na pohyby těla a gesty zákazníků a analyzují se, aby se odhadl jejich zájem o produkt nebo službu. Celkově lze říci, že kinezika je velmi důležitým prvkem komunikace a může pomoci lépe porozumět druhým lidem a interpretovat jejich signály.

Kinezika zahrnuje pohyby těla, které se odehrávají v čase a prostoru. Tyto pohyby mohou být poskládány do různých pohybových sledů a skupin, a mohou být koordinované, plynulé, komponované a harmonické, aby se vytvořil účinný komunikační akt. Existuje 26 základních pohybů, avšak když zohledníme druh, rozsah a prostorovost pohybu, můžeme rozlišit téměř 700 000 možností.

## Proxemika

Proxemika je věda, která se zabývá vzdáleností při komunikaci, jak v horizontálním, tak ve vertikálním směru. Můžeme tedy říci, že se jedná o vědu, která řeší vzdálenosti mezi lidmi v různých situacích. Každá osoba totiž potřebuje určitý prostor kolem sebe, aby se cítila pohodlně. Velikost tohoto prostoru je relativní a závisí na individuálních, ale i kulturních faktorech.<sup>27</sup>

Například v některých kulturách jsou lidé více skupinová a komunikace probíhá na blízké vzdálenosti, zatímco v jiných kulturách se vztahy budují na větší vzdálenosti. Vědět, jak používat proxemiku v komunikaci, může být užitečné při vytváření silnějších vztahů

---

<sup>27</sup> MIKULÁŠTÍK, M., 2003, s. 129

a zlepšení porozumění mezi lidmi.

V protetice při rozhovoru je důležitá i osobnost každého jednotlivce, což se projevuje například v rozdílné průměrné vzdálenosti mezi extroverty a introverty během rozhovoru.

Klíčový je také vztah mezi komunikujícími osobami.<sup>28</sup>

E. T. Hall rozlišuje různé typy proxemických zón, mezi které patří:

- intimní zóna - je to prostor, do kterého vstupují pouze nejbližší osoby, nachází se v rozmezí 15 až 45 centimetrů od našeho těla,
- osobní zóna - tato zóna je definována délkou našich natažených paží, což odpovídá vzdálenosti mezi 46 a 120 centimetry. Používá se například při společenských akcích, kde si lidé podávají ruce,
- společenská zóna - tuto zónu používáme při každodenních setkáních s lidmi, se kterými se cítíme pohodlně. Vzdálenost se pohybuje mezi 1,2 až 3,6 metry, což odpovídá například rozhovoru s kolegy v práci,
- veřejná zóna - tato zóna je vzdálená více než 3,6 metrů a používáme ji při komunikaci s cizími lidmi, například na veřejnosti.<sup>29</sup>

### 2.3.3 Obličej

Výrazy obličeje, včetně mimiky a pohledů očí, jsou nepostradatelnou součástí řeči těla.

Mimika neboli pohyby obličeje jsou mimovolní a mohou sdělovat emoce a postoje, které nelze vyjádřit pouze slovy. Pohledy očí, jako je oční kontakt nebo vyhýbání se pohledu, mohou také sdělovat důležité informace o míře angažovanosti, zájmu nebo upřímnosti osoby.

Oči jsou často označovány jako "okno do duše" a mohou poskytnout náhled do myšlenek a pocitů člověka. Studium výrazů tváře a pohledů očí je důležité pro pochopení neverbální komunikace.

Na konci této podkapitoly se bakalářská práce věnuje paralingvistice, která i když vychází z našich úst, nejde o vyřčená slova, a tak spadá také do neverbální komunikace.

---

<sup>28</sup> NELEŠOVSKÁ, A., 2005, s. 56

<sup>29</sup> HARTLEY, M., 2004, s. 44–45

## Mimika

Mimika označuje používání obličeje k vyjádření emocí a neverbální komunikaci a hraje klíčovou roli v komunikaci a sociální interakci. Může pomoci jedincům účinněji sdělovat své emoce a záměry, zejména v případech, kdy je verbální komunikace omezená nebo není možná. Například úsměv může vyjadřovat štěstí, vřelost a přátelskost, zatímco zamračený výraz může vyjadřovat smutek, zklamání nebo nesouhlas. Podobně může zvednuté obočí vyjadřovat překvapení nebo zájem, zatímco svráštělé obočí může vyjadřovat zmatek nebo hněv. Schopnost číst a interpretovat mimiku je důležitým aspektem emoční inteligence, protože může jednotlivcům pomoci lépe porozumět druhým a vcítit se do nich. Lidé, kteří umí dobře číst mimiku, se často lépe orientují v sociálních situacích, budují pevnější vztahy a efektivněji řeší konflikty.

Je také pravděpodobnější, že budou považováni za důvěryhodné, sympatické a charismatické.

Mimika se může v různých kulturách lišit a to, co může být v jedné kultuře považováno za pozitivní projev, může být v jiné kultuře vnímáno jako negativní. Například v některých kulturách je přímý pohled známkou respektu a pozornosti, zatímco v jiných může být vnímán jako neuctivý nebo agresivní. Pochopení těchto kulturních rozdílů je v mezikulturní komunikaci důležité a může pomoci vyhnout se nedorozuměním a nesprávným interpretacím. Lze říci, že mimika je mocným nástrojem komunikace a sociální interakce. Může vyjadřovat širokou škálu emocí a záměrů a jejich interpretace může mít významný dopad na mezilidské vztahy. Rozvoj schopnosti číst a interpretovat mimiku je důležitou dovedností pro každého, kdo chce zlepšit svou emoční inteligenci a komunikační dovednosti.

Mimický projev se skládá ze tří částí obličeje: dolní oblast zahrnující tvář, nos a ústa, střední oblast s očima a víčky a horní oblast s čelem a obočím.<sup>30</sup>

Svaly v obličeji z těchto všech částí obličeje jsou schopny vyjádřit celou řadu emocí, včetně štěstí, smutku, hněvu, strachu, překvapení a znechucení. Mimika ale dokáže vyjadřovat i složitější emoce, například žárlivost, stud a vinu.

Podle Aleny Nelešovské jsou dle provedených studií člověku schopny s vysokou mírou přesnosti vyvolat rozpoznání sedmi základních emocí v obličejových výrazech následující:

---

<sup>30</sup> SVATOŠ, T., 2006, s. 65

- „šťěstí – nešťěstí,
- neočekávané překvapení – splněné očekávání,
- strach a bázeň – pocity jistoty,
- radost – smutek,
- klid –rozčilení,
- spokojenost – nespokojenost, až znechucení,
- zájem – nezájem.“<sup>31</sup>

Dále Nelešovská popisuje druhotné emocionální mimické výrazy:

- „splnutí – fúze výrazů – rychlé vystřídání jednoho emocionálního výrazu druhým, změna výrazu obličeje probíhá velmi rychle – 1/8 až 1/5 sekundy,
- složení mimických projevů – jedna část obličeje vyjadřuje jiné, kvalitativně odlišné emoce než druhá.
- levá polovina obličeje vyjadřuje jiný druh emocí než pravá,
- aktivace svalových komplexů obličejových svalů, které jsou normálně v činnosti při kvalitativně odlišných činnostech.“<sup>32</sup>

Vzhledem k tomu, že lidský obličej může vyjadřovat velké množství výrazů, napojuje se na něj významná část naší komunikace. Když se setkáme s někým novým, rychle prozkoumáváme jejich obličej, aby jsme získali co nejvíce informací o jejich náladě a postoji k nám. Zároveň se snažíme utvářet vlastní výrazy, které mohou buď vyjadřovat naše skutečné pocity, nebo to, jak se chceme jevit. V průběhu tohoto procesu se věnuje asi 75% času zkoumání trojúhelníku tvořeného očima a ústy, 10% čelu a vlasům, 5% bradě a zbývajících 10% obličeji. Tyto průzkumy trvají obvykle asi tři sekundy, po kterých obvykle dochází k přerušení zrakového kontaktu mezi oběma osobami, což se projevuje sklopením pohledu dolů oběma stranami. Studie naznačují,

---

<sup>31</sup> NELEŠOVSKÁ, A., 2005, s. 48

<sup>32</sup> NELEŠOVSKÁ, A., 2005, s. 48

že z celkového počtu okolo 20 000 výrazů obličeje jsme schopni efektivně rozpoznat pouze asi 32 z nich.<sup>33</sup>

## Pohyby očí

Formálněji by to mohlo znít takto: Oči jsou primárním zdrojem informací pro naše vnímání okolního světa, neboť přes ně přijímáme většinu dat, které nám pomáhají analyzovat a orientovat se v něm a navázat s ním kontakt. Pohledy očí tak hrají klíčovou roli v neverbální komunikaci. Podle Simmela slouží oči jako senzory, které umožňují identifikovat umístění, činnost a výraz druhé osoby, a jako prostředek, kterým můžeme vyjádřit své vztahy k ní, včetně souhlasu, lásky, nebo opaku.<sup>34</sup>

Podle Adama Kendona existují čtyři základní funkce pohledů, které jsou poznávací, řídicí, organizující a vyjadřující. Interpretace pohledů zahrnuje nejen jejich intenzitu, ale také další faktory, jako směr pohledu, délku trvání pohledu, pootevření víček, počet mrkání a velikost zornice. Kromě toho mohou vrásky a napětí svalů kolem očí odrážet emoce jako úsměv, znechucení nebo rozčarování. Tyto faktory mohou odhalovat různé psychologické stavy a pomáhat nám lépe pochopit komunikaci prostřednictvím pohledu. Pokud se někdo vyhýbá očnímu pohledu, může to signalizovat a být vnímáno jako nedostatek zájmu.<sup>35</sup>

Pohledy očí jsou velmi důležitým prostředkem komunikace i v pracovním prostředí a měli bychom si uvědomovat, jak silný vliv mohou mít na naše pracovní vztahy a celkový pracovní úspěch.

## Paralingvistika

Paralingvistika je věda, která se zabývá studiem komunikace vedlejšími projevy, které doprovázejí verbální sdělení. Mezi tyto vedlejší projevy patří například tón hlasu, hlasitost, rytmus řeči, pauzy mezi slovy a další projevy, které ovlivňují vnímání řeči a způsob komunikace.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> NELEŠOVSKÁ, A., 2005, s. 48

<sup>34</sup> KŘIVOHLAVÝ, J, 1988, s. 20

<sup>35</sup> MIKULÁŠTÍK, M., 2003, s. 128–129

<sup>36</sup> GAVORA, P., 2005, s. 101–104

Tón hlasu je jeden z nejdůležitějších prvků paralingvistiky. Vysoký, nízký, melodický nebo monotónní tón hlasu může výrazně ovlivnit to, jak je naše řeč vnímána.

Hlasitost řeči je dalším důležitým faktorem. Lidé, kteří mluví hlasitěji, jsou vnímáni jako sebevědomější a silnější, zatímco lidé, kteří mluví potichu, mohou být vnímáni jako nervózní nebo nesmělí.

Dalším aspektem paralingvistiky je rytmus řeči. Rychlá řeč může signalizovat nadšení, zatímco pomalá řeč může znamenat, že mluvčí se cítí unaven nebo nemocen. Pauzy mezi slovy jsou také důležitým prvkem paralingvistiky. Dlouhé pauzy mezi slovy mohou signalizovat nejistotu nebo těžkosti s řečí.

Paralingvistika má mnoho praktických aplikací. Například může být využita v pracovním prostředí během schůzek, uzavírání obchodů, nebo třeba nějakých přednášek. Dobrý řečník, který dokáže využít paralingvistických prvků, může být velmi úspěšný v prosazování svých nápadů a přesvědčování ostatních.

### **2.3.4 Vzhled**

Vzhled a vizuální dojem hrají klíčovou roli v neverbální komunikaci, protože to jsou věci, podle kterých si o nás lidi utvoří první dojem. První dojem bývá často rozhodujícím jak budou ostatní lidé s námi interagovat, proto je důležité věnovat pozornost svému vzhledu, zejména v pracovním prostředí. Naše tělo, gesta, pohyby, výrazy a vzhled nesou informace o naší osobnosti, záměrech, emocích a náladách. Často to, jak vypadáme, je tou nejlepší interpretací toho, jak se cítíme a co nás trápí.

Jedním z nejdůležitějších aspektů vzhledu v neverbální komunikaci je oblečení. Naše oblečení může říci mnoho o nás samotných, jako jsou náš postoj, osobnost, zájmy a vkus.

V pracovním prostředí může správně zvolené oblečení ukázat respekt k ostatním kolegům, ukázat se jako profesionál a vytvořit důvěru. Oblečení také může ukázat naše hodnoty a náboženské vyznání, což může být důležité v nábožensky zaměřených organizacích.

Vzhled však nezahrnuje pouze oblečení a úpravu vlasů, ale také všeobecnou péči o sebe, jako je hygiena, zdravý životní styl a úprava postavy. Zdravá strava, cvičení a dostatek spánku mohou pomoci vypadat a cítit se lépe, což může mít pozitivní vliv na vaši neverbální komunikaci.

Někdy i drobné změny, jako je úprava účesu nebo úprava vousů, mohou výrazně ovlivnit to, jak na ostatní působíme.



## 3 Neverbální komunikace v manažerské praxi

### 3.1 Manažer

Manažer je osoba, která má na starosti vedení a organizaci práce v určité organizaci nebo firmě. Jeho hlavním úkolem je dosáhnout stanovených cílů a poskytovat kvalitní výkon práce. Manažer má zpravidla tým lidí pod sebou a jeho úkolem je motivovat a vést k dosažení společného cíle.

Mezi hlavní činnosti manažera patří plánování, organizace, řízení a kontrola. Plánování zahrnuje stanovení cílů a určení kroků, které je nutné podniknout k jejich dosažení.

Organizace zahrnuje rozdělení úkolů mezi tým a stanovení zodpovědností jednotlivých členů.

Řízení zahrnuje monitorování práce týmu a poskytování podpory a pomoc při potížích.

Kontrola zahrnuje sledování výsledků a zjišťování, zda jsou v souladu s plánem a stanovenými cíli.

Manažer je klíčovou osobou pro dosažení úspěchu organizace a jeho práce je zpravidla náročná a často stresující. Nicméně, dobře vedený tým a úspěšná organizace jsou odměnou pro kvalitní výkon práce manažera.

Manažer se v dnešní době setkává s mnoha výzvami a musí být schopen adaptovat se na rychle se měnící podmínky na trhu a v oblasti technologií. Musí být schopen efektivně komunikovat a spolupracovat s různými lidmi, jako jsou zaměstnanci, nadřízení, zákazníci a dodavatelé.

Jeho role se může lišit v závislosti na typu organizace, ve které pracuje. V obchodních firmách může mít manažer více obchodních úkolů, zatímco v neziskových organizacích bude více zaměřen na správu a rozvoj projektů a programů.

Důležitou součástí role manažera je také budování silného týmu. To zahrnuje výběr a nábor nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj existujícího týmu a poskytování spravedlivého a motivujícího pracovního prostředí.

Kromě toho se manažer také musí vypořádávat s řadou administrativních úkolů, jako je například správa financí, vedení záznamů a zajištění souladu s právními předpisy.

Celkově lze říci, že role manažera je velmi náročná, ale zároveň důležitá pro úspěšnou správu a rozvoj organizace. Dobře vedený tým a úspěšná organizace jsou odměnou pro kvalitní výkon práce manažera.

### **3.1.1 Styl manažerské práce**

Manažerský styl práce je způsob, jakým manažer řídí své podřízené a organizaci. Jedná se o soubor přístupů, postupů a metod, které manažer používá k dosažení stanovených cílů a vedení týmu ke společnému úspěchu. Každý manažer má svůj vlastní styl práce, který odráží jeho osobnost, zkušenosti, hodnoty a preference. Mezi běžné manažerské styly patří autoritativní, konzultativní, participativní a liberální styl. Každý z těchto stylů má své výhody a nevýhody a je vhodný pro různé situace. Klíčové je, aby manažer byl schopen flexibilně přizpůsobit svůj styl práce potřebám organizace a jednotlivých členů týmu.<sup>37</sup>

#### **Autoritativní styl**

Autoritativní manažerský styl vedení se vyznačuje tím, že manažer řídí a kontroluje všechny aspekty práce svých podřízených. Tento styl je často spojován s tvrdým a náročným jednáním, vysokými očekáváními a minimálním podílem spolupráce a podpory. Manažer s autoritativním stylem často nedovoluje svým podřízeným, aby se aktivně podíleli na rozhodování a často přebírá veškerou kontrolu nad tím, co se děje v organizaci. Tento styl vedení může být účinný v krizových situacích, kde je rychlost a přesnost klíčová, ale může také vést k nízké motivaci a nevysoké spokojenosti podřízených. Tyto manažeři mohou být vnímáni jako autoritářští, tvrdohlaví a neochotní poslouchat názory a potřeby svých podřízených.<sup>38</sup>

#### **Konzultativní styl**

Konzultativní manažerský styl vedení je založen na zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu. Manažer vyslechne názory a návrhy podřízených a poté na základě jejich připomínek přijme rozhodnutí. Tento styl umožňuje zaměstnancům aktivně přispívat k rozhodování

---

<sup>37</sup> KHELEROVÁ, V., 2006, s. 127

<sup>38</sup> Tamtéž s. 127–128

a zvyšuje tak jejich motivaci a zájem o práci. Manažer však stále zůstává konečným rozhodujícím faktorem. Tento styl se hodí pro organizace s otevřenou a inovativní kulturou, kde je zapojení zaměstnanců do rozhodování klíčové pro úspěch.<sup>39</sup>

### Participativní styl

Participativní manažerský styl vedení je založen na spolupráci mezi manažerem a zaměstnanci. Manažer poskytuje vedení, ale umožňuje zaměstnancům větší svobodu a odpovědnost při rozhodování. Tento styl podporuje týmovou práci a zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu, což zvyšuje jejich motivaci a angažovanost. Manažer je však stále zodpovědný za konečné rozhodnutí. Participativní styl se hodí pro organizace s inovativní kulturou a vysokou mírou komunikace a spolupráce mezi členy týmu. Tento styl může být účinný při řešení komplexních problémů, kdy je potřeba využít znalostí a zkušeností celého týmu.<sup>40</sup>

### Liberální styl

Liberální manažerský styl vedení je založen na důvěře a autonomii zaměstnanců. Manažer poskytuje svobodu a prostor pro samostatné rozhodování a plánování. Zaměstnanci mají větší kontrolu nad svou prací a mohou být zodpovědní za své vlastní cíle. Tento styl podporuje kreativitu a inovace a umožňuje zaměstnancům flexibilitu a adaptabilitu v různých situacích. Manažer však stále poskytuje podporu a poskytuje potřebné zdroje pro dosažení cílů. Liberální styl se hodí pro organizace s vysokou mírou autonomie a samostatností zaměstnanců, jako jsou například kreativní a technologické firmy. Tento styl může být efektivní pro motivaci a zvyšování spokojenosti zaměstnanců, ale může vyžadovat silnou kontrolu nad výsledky práce.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Tamtéž s. 128

<sup>40</sup> KHELEROVÁ, V., 2006, s. 128–129

<sup>41</sup> Tamtéž s. 129

## **3.2 Neverbální komunikace v pracovním odvětví**

Neverbální komunikace má na pracovišti velmi důležitou roli. Je to nejen způsob, jakým můžeme budovat a udržovat vztahy, ale také jakým můžeme vyjadřovat autoritu a upevňovat vůdčí postavení. Pohledem dokážeme vyjádřit zájem o to, co druhá osoba říká, nebo naopak nesouhlas. Změnou postoje můžeme vyjádřit svoji nervozitu, nejistotu, nebo také sebevědomí a autoritu. Gestikulací, jako například kývnutím hlavy, můžeme dát najevo souhlas nebo nesouhlas. Úsměv nás naopak dokáže uvolnit a zlepšit atmosféru. Stejně tak používání otevřené řeči těla, jako je obrácení se čelem k osobě, rozkročení rukou a nohou a přikyvování, může naznačovat zapojení a souhlas.

Neverbální komunikace navíc může pomoci překonat kulturní a jazykové bariéry na pracovišti. Při práci s lidmi z různých prostředí může uvědomění si rozdílů v neverbální komunikaci a citlivé zacházení s nimi zabránit nedorozuměním a zlepšit komunikaci.

Manažeři, kteří používají sebejisté držení těla, pevný stisk ruky a přímý oční kontakt, mohou dávat najevo pocit autority a vzbuzovat u členů svého týmu respekt. Stejně tak tón hlasu a mimika obličeje používané při vydávání pokynů mohou naznačovat sebejistotu a jasnost, což může pomoci zajistit efektivní a účinné plnění úkolů.

Celkově lze říci, že neverbální komunikace je základním nástrojem pro budování vztahů, upevňování autority a zlepšování komunikace na pracovišti. Správné využívání neverbálních signálů může pomoci manažerům a zaměstnancům zlepšit své komunikační dovednosti a vytvořit pozitivnější a produktivnější pracovní prostředí.

### **3.2.1 Průběh pracovního setkání**

Obchodní schůzky jsou nezbytnou součástí firemního světa, kde se scházejí jednotlivci, aby projednali důležité záležitosti týkající se podnikání. Schůzky obvykle začínají programem, který stanoví manažer nebo organizátor, a řídí se určitým formátem. Průběh schůzky sleduje manažer, který zajišťuje, aby každý dostal příležitost promluvit a podělit se o své nápady. Manažer je také zodpovědný za to, aby schůzka probíhala podle plánu a ve stanoveném čase. Během porady se účastníci zapojují do diskusí, debat a rozhodovacích procesů, které mohou ovlivnit budoucnost podniku. Na konci schůzky je shrnutí klíčových projednávaných bodů,

jasný akční plán a harmonogram následných kroků. Manažer se ujistí, že všichni chápou své role a povinnosti po skončení schůzky.<sup>42</sup>

I při obchodních schůzkách hraje řeč těla zásadní roli, je důležité udržovat oční kontakt, vyhýbat se vrtění a sedět vzpřímeně, abyste dali najevo zájem a profesionalitu. Sebevědomé držení těla, například vzpřímené sezení, udržování očního kontaktu a jasná řeč, může vyjadřovat sebejistotu a autoritu, takže je pravděpodobnější, že vás ostatní budou brát vážně. Stejně tak může řeč těla ukázat, zda jste do rozhovoru zapojeni, či nikoli. Kývání hlavou, naklánění se dopředu a udržování očního kontaktu může ukázat, že vás zajímá, co vám druzí chtějí říci.

Pozitivní řeč těla, jako je úsměv a udržování otevřeného postoje, navíc může pomoci navázat vztah s ostatními účastníky schůzky. To může vytvořit uvolněnější a produktivnější prostředí pro všechny účastníky. Na druhou stranu negativní řeč těla nebo nervózní chování může vyjadřovat nezájem, nesouhlas nebo dokonce nepřátelství, což může vést k narušení komunikace a potenciálně zmařit dosažení cílů schůzky.

Řeč těla může navíc pomoci zdůraznit klíčové body a poskytnout kontext k mluveným slovům. Například použití gest rukou pro ilustraci bodu nebo pokyvování hlavou při poslechu ostatních může posílit sdělení a učinit ho zapamatovatelnějším.

### **3.3 Neverbální komunikace v manažerské praxi**

Neverbální komunikace hraje v oblasti řízení klíčovou roli. Manažeři používají neverbální komunikaci k tomu, aby svým zaměstnancům sdělili své postoje, emoce, názory a záměry. Neverbální komunikace může být v některých situacích účinnější než komunikace verbální, protože dokáže sdělit jemné nuance, které pouhá slova vyjádřit nedokážou.

Například postoj a řeč těla manažera mohou vyjadřovat sebejistotu, autoritu a otevřenost, což může pozitivně ovlivnit to, jak ho vnímají jeho zaměstnanci. Stejně tak může výraz tváře manažera vyjadřovat emoce, jako je štěstí, zklamání nebo frustrace, což může mít významný vliv na morálku a motivaci zaměstnanců.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> KHELEROVÁ, V., 2006, s. 11

<sup>43</sup> Tamtéž s. 43

Efektivní neverbální komunikace může manažerům také pomoci navázat vztah se svými zaměstnanci a vybudovat si k nim důvěru. Používáním vhodného očního kontaktu, mimiky a řeči těla mohou manažeři dát najevo, že jsou pozorní, empatičtí a důvěryhodní. To může přispět k vytvoření pozitivního a produktivního pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí ceněni a podporováni.

Neverbální komunikace navíc může manažerům pomoci identifikovat a řešit problémy na pracovišti. Všímáním si neverbálních signálů, jako je řeč těla a tón hlasu, mohou manažeři odhalit potenciální konflikty, nedorozumění nebo problémy, které se zaměstnanci mohou zdráhat vyslovit nahlas. Díky tomu mohou manažeři tyto problémy aktivně řešit a zabránit jejich přerůstání ve významnější problémy.<sup>44</sup>

Celkově lze říci, že neverbální komunikace je pro manažery na pracovišti cenným nástrojem. Může pomoci navázat pozitivní vztahy se zaměstnanci, ale i klienty, usnadnit efektivní komunikaci a identifikovat a řešit potenciální problémy dříve, než se stanou závažnějšími. Tím, že si manažeři budou všimnout vlastních neverbálních signálů a budou věnovat pozornost signálům svých zaměstnanců, mohou zlepšit své komunikační dovednosti, mohou vytvořit pozitivnější a produktivnější pracovní prostředí a mají větší šanci dosáhnout svých cílů a uspět v práci.

---

<sup>44</sup> KHELEROVÁ, V., 2006, s. 13

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 Výzkumné šetření

Pro vypracování praktické části této bakalářské práce je zvolen kvantitativní výzkum, který prostřednictvím dotazníku a pozorování pomohl získat informace o znalostech, ale i používání neverbální komunikace těmi, kteří jsou sami manažery a mají na starosti vedení určité skupiny lidí, nebo lidmi, kteří jsou těmito manažery vedeni.

Výzkum je metodou systematického řešení problémů, která slouží k rozšíření znalostí lidí. Prostřednictvím výzkumu lze ověřit nebo vyvrátit existující poznatky a získat poznatky nové.<sup>45</sup>

### 4.1 Cíl výzkumu

Provedení tohoto výzkumu vyžadovalo pečlivé prostudování odborné literatury, která se zaměřuje na téma komunikace, neverbální komunikace a zároveň také literatury, která se zabývá manažerskými praktikami.

Cílem tohoto výzkumu bylo:

- zjistit, jak moc jsou lidé s existencí neverbální komunikace seznámeni,
- zjistit, zda jí věnují v pracovním životě adekvátní pozornost ať už u sebe, či u jiných
- potvrdit, či vyvrátit tvrzení, že lidé nedokáží číst ani ty nejjednodušší neverbální signály
- vypozorovat nejčastější chyby neverbální komunikace v manažerské praxi a vypracovat řešení, jak by se měli manažeři chovat a na co si dát pozor

---

<sup>45</sup> GAVORA, P., 2010, s. 13

## 4.2 Zvolené metody zpracování

### 4.2.1 Pozorování

Pozorování je výzkumná metoda, která zahrnuje systematické a strukturované pozorování jednotlivců, skupin nebo jevů. Je to mocný nástroj pro sběr dat v kvalitativním i kvantitativním výzkumu a umožňuje výzkumníkům získat hluboké porozumění sociálnímu a kulturnímu kontextu pozorovaného chování.

Jednou z hlavních výhod pozorování jako výzkumné metody je jeho schopnost zachytit chování tak, jak se přirozeně vyskytuje v sociálním kontextu. Pozorovatelé mohou zaznamenávat verbální i neverbální chování a také faktory prostředí a situace, které mohou chování ovlivňovat. To umožňuje výzkumníkům shromáždit podrobné a bohaté údaje, které mohou přispět k pochopení sociálních jevů.

Používání pozorování jako výzkumné metody má však i svá omezení. Například pozorovatelé mohou do shromážděných údajů vnést své předsudky a předpojatost a nemusí zachytit všechny relevantní projevy chování nebo faktory prostředí. Kromě toho může být pozorování časově náročné a vyžaduje značné zdroje, včetně vyškolených pozorovatelů a vybavení.

Celkově je pozorování cennou výzkumnou metodou, která může výzkumníkům poskytnout hluboké porozumění sociálním jevům. Při vhodném použití a pečlivém zvážení jeho omezení může pozorování poskytnout spolehlivé a platné údaje, které mohou být podkladem pro výzkumná zjištění a rozhodovací procesy. <sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. 2012, s. 48



## 4.2.2 Dotazník

Dotazník je výzkumná metoda, která zahrnuje použití souboru otázek ke shromáždění údajů od vzorku účastníků. Jedná se o oblíbenou metodu sběru dat v kvalitativním i kvantitativním výzkumu, která výzkumníkům umožňuje efektivně shromáždit velké množství dat.

Dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá.<sup>47</sup>

Jednou z hlavních výhod použití dotazníku jako výzkumné metody je jeho schopnost shromažďovat standardizované údaje. Použitím stejného souboru otázek pro všechny účastníky mohou výzkumníci zajistit, že shromážděné údaje jsou srovnatelné a lze je statisticky analyzovat. Dotazníky lze navíc zadávat velkým skupinám účastníků, což výzkumníkům umožňuje shromažďovat údaje od různorodých osob a získat reprezentativní vzorek.

Používání dotazníků jako výzkumné metody má však i svá omezení. Dotazníky se například spoléhají na vlastní výpověď, což znamená, že účastníci nemusí vždy poskytovat přesné nebo upřímné odpovědi. Někteří účastníci navíc nemusí plně rozumět otázkám nebo nemusí brát dotazník vážně, což může vést k neúplným nebo neplatným odpovědím. A konečně, dotazníky nemusí být vhodné pro výzkum složitých témat nebo otázek, které vyžadují hloubkové zkoumání.<sup>48</sup>

Celkově jsou dotazníky cennou výzkumnou metodou, která může výzkumníkům poskytnout cenné poznatky o široké škále témat. Při vhodném použití a pečlivém zvážení jejich omezení mohou dotazníky poskytnout spolehlivé a platné údaje, které mohou být podkladem pro výzkumná zjištění a rozhodovací procesy.

## 4.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek dotazníku tvořili lidé, kteří jsou ve své práci manažery a sami vedou nějaký tým, nebo naopak lidé, kteří jsou těmito manažery vedeni. Pro získání údajů o neverbální komunikaci v manažerském prostředí se rozeslal dotazník, na který odpovědělo 185 respondentů, z toho bylo 160 žen a 25 mužů a nejde tedy o plně reprezentativní vzorek.

---

<sup>47</sup> CHRÁSKA, M., 2007, s. 163

<sup>48</sup> <sup>48</sup> BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. 2012, s. 50

Během svého pozorování jsem se zaměřila na neverbální komunikaci jednoho ze zaměstnanců marketingové agentury v Praze, který díky své pozici Head of brand experience vede nemalý tým lidí.

## 4.4 Vyhodnocení výsledků výzkumu

### 4.4.1 Vyhodnocení pozorování

Osobně jsem se zúčastnila čtyř různých schůzek, během kterých jsem sledovala neverbální komunikaci subjektu pozorování, kterým byl manažer z jedné marketingové agentury v Praze. K zaznamenání pozorované neverbální komunikace byl využit arch pozorování, který jsem dala dohromady po prostudování odborné literatury o neverbální komunikaci.

Pozorování proběhlo v následujících situacích.

ČÍSLO SCHŮZKY	1	2	3	4
DATUM	1.3.2023	9.3.2023	13.3.2023	21.3.2023
ČAS	10:30 – 11:12	14:00 – 14:52	11:00 – 11:26	18:00 – 18:40
TYP SCHŮZKY	Interní Plánování obsahu	S klientem Prezentace nápadů	Interní Plánování influencerů	Přednáška Výročí firmy
POČET LIDÍ	3	5	4	26

Během pozorování byla věnována pozornost paralingvistickým projevům manažera, konkrétně se zaměřením na intenzitu hlasu, tempo řeči, ráznost hlasu, pauzy v řeči, ale také na mimiku, konkrétně se zaměřením na pohyb očí, a také na manažerům postoj, či gestikulaci.

Takto vypadal připravený arch k zapisování pozorování pro každou ze schůzek:

## Pozorovací záznamový arch č. X

Jméno pozorovatele:	
Datum:	
Čas:	
Typ schůzky:	
Počet lidí:	

### Intenzita hlasu

Velmi potichu	1	2	3	4	5	Velmi nahlas
---------------	---	---	---	---	---	--------------

### Tempo řeči

Velmi pomalé	1	2	3	4	5	Velmi rychlé
--------------	---	---	---	---	---	--------------

### Ráznost hlasu

Nevýrazný	1	2	3	4	5	Velmi rázný
-----------	---	---	---	---	---	-------------

### Pauzy v řeči

1 Nevýrazné                      2 Dramatické

### Pohledy očí

1 Většinu času mimo protějšek    2 Pohledy mimo a na protějšek vyrovnané  
 3 Většinu času na protějšek                      4 Zírání pořád přímo do očí

### Postoj

1 Většinu času křečovitý                      2 Většinu času uvolněný

### Gestikulace

Chybí	1	2	3	4	5	Přehnaná
Křečovitá	1	2	3	4	5	Přirozená

\*Výrazná opakující se gesta řeči těla:

Zde jsou přiložené získané výsledky neverbální komunikace manažera z celého souboru schůzek:

Číslo schůzky Jevy	1	2	3	4
<b>Intenzita hlasu</b>	2	4	3	5
<b>Tempo řeči</b>	4	4	5	4
<b>Ráznost hlasu</b>	3	4	3	4
<b>Pauzy v řeči</b>	2	2	2	2
<b>Pohledy očí</b>	4	3	4	4
<b>Postoj</b>	2	2	2	2
<b>Gestikulace</b>	2	4	3	4
	3	2	2	2

Výzkum vyhodnotil, že projevy pana manažera prokazují vyšší úroveň hlasitosti než je průměr. Zároveň lze pozorovat závislost mezi intenzitou hlasu a typem setkání. Během interních schůzek s malým počtem účastníků se jeho projev pohybuje v blízkosti průměrné úrovně hlasitosti. Naopak, během schůzek s klienty nebo interních přednášek, kde je přítomno mnoho lidí, dosahuje vysoké úrovně hlasitosti.

Jeho tempo řeči bylo vyšší než průměr při každé ze schůzek, avšak nejvyšší rychlosti dosahovala řeč při schůzce s klientem, v čem pravděpodobně velkou roli mohla sehrát nervozita při prezentaci nápadů pro jejich značku, tomu totiž naznačují i následující výsledky z pozorování jeho neverbální komunikace, jako neustálé upravování si košile.

Pauzy v řeči byly ve většině času dosti dramatické, dá se tedy předpokládat, že je to styl jakým ve svém běžném životě mluví a nic, v čem by mohla hrát roli nervozita, nebo úmyslný důraz.

Jeho ráznost hlasu byla nadprůměrně vysoká při každém z pracovních sezení a byla vždy doprovázena dramatickými pauzami mezi řeči.

Zajímavé zjištění bylo to, že během klientské schůzky a interní přednášky s velkým počtem lidí se manažerův pohled očí věnoval adekvátně jiným lidem s občasným zakoukáním se například na počítač a cen projev působil velice přirozeně a příjemně, zatímco během

komorních interních schůzek jeho pohled očí až jakoby propaloval ostatní zúčastněné. Kvůli své komunikaci totiž působil uzavřeně vůči nápadům a názorům ostatních, i když vyslechnutí si návrhů ostatních a zpětná vazba byl důvod setkání. Působil nepříjemně, nadřazeně a že by si všechno udělal nejlépe sám, i když v realitě nijak nepřiložil ruku k dílu.

Jeho postoj byl při každé ze schůzek velice uvolněný, občas by se dalo říci, že až moc uvolněný a nevhodný k pracovnímu prostředí.

Naopak jeho gestikulace byla spíše křečovitá a působila trošku rušivým dojmem, jelikož se stávalo, že byla výraznější než zbytek jeho projevu. Zajímavé zjištění z pozorování bylo to, že během interních schůzek gestikulace spíše chyběla, zatímco při náročnějších schůzkách pan manažer gestikulovat více, než bylo v určitých chvílích potřeba.

Na závěr výsledků pozorování je určitě důležité zmínit i manažerovo často opakovaná gesta a taková neverbální komunikace, která hrála v jeho projevech velkou roli. Uzavřený postoj a překřížené končetiny po většinu času, zamračený obličej, tázavý pronikavý pohled a neustálé poklepávání prstů, to vše hrálo velkou roli v nepříjemném dojmu, který z manažera většinu času působil.

Důležité je zdůraznit, že manažerova neverbální komunikace nesouhlasila s tím, co ve skutečnosti říkal. Nápady na schůzkách schválil a zaměstnance dokonce na konci obou schůzek pochválil, avšak jeho řeč těla vypovídala úplně něco jiného.

Po interních schůzkách jsem se rozhodla promluvit si se zbytkem zúčastněných, abych zjistila, jak na ně daná schůzka působila, jaké z ní mají pocity a jaká pro ně byla zpětná vazba pana manažera.

Zjistila jsem, že nikdo ze zaměstnanců neměl na schůzce příjemný pocit, prý se cítili jakoby pana manažera jejich nápady vůbec nezajímaly, nebo mu dokonce přišly špatné, a tak se často báli cokoliv dále říkat a svůj nápad rozvíjet.

Jeden ze zúčastněných se dokonce zmínil, že byl zmatený. Důvod tohoto zmatení prý bylo to, že i když je na konci sezení manažer pochválil a byl s předneseným kontentem prý spokojený, celou schůzku prý čekal, kdy ho manažer pošle nápady a celou prezentaci předělat, protože mu podle jeho slov přišlo, že se na něj mračil a měl z něj negativní pocit. Tento negativní

pocit pravděpodobně mohl být zapříčiněn již zmiňovaným uzavřeným postojem těla, překříženými končetinami a upřeným pohledem.

Otázkou tedy zůstávalo, zda pan manažer neříká to, co si doopravdy myslí, má na interních schůzkách tento hrůzu vzbuzující přístup schválně, nebo má špatnou řeč těla od přírody.

Na závěr se dá říci, že neverbální komunikace pozorovaného manažera není vyloženě špatná, ale i přes to je třeba na ní zapracovat, protože jeho řeč těla má velký vliv na emoce a chování jeho podřízených.

Zajímavé určitě je to, že dotazníkové šetření, kterém se věnuje bakalářská práce níže, se pozorovaný manažer zúčastnil také. Dle jeho odpovědi dotazník zjistil, že pozorovaný manažer povědomí o existenci neverbální komunikace má, ale nijak se jí hloubkově nikdy nezajímal, ani ji během své práce nevěnuje zvýšenou pozornost, což může vysvětlovat vzniklá nedorozumění na pracovišti v jeho přítomnosti.

#### **4.4.2 Vyhodnocení dotazníků**

V této části bakalářské práce jsem posoudila výsledky získané z dotazníkového šetření.

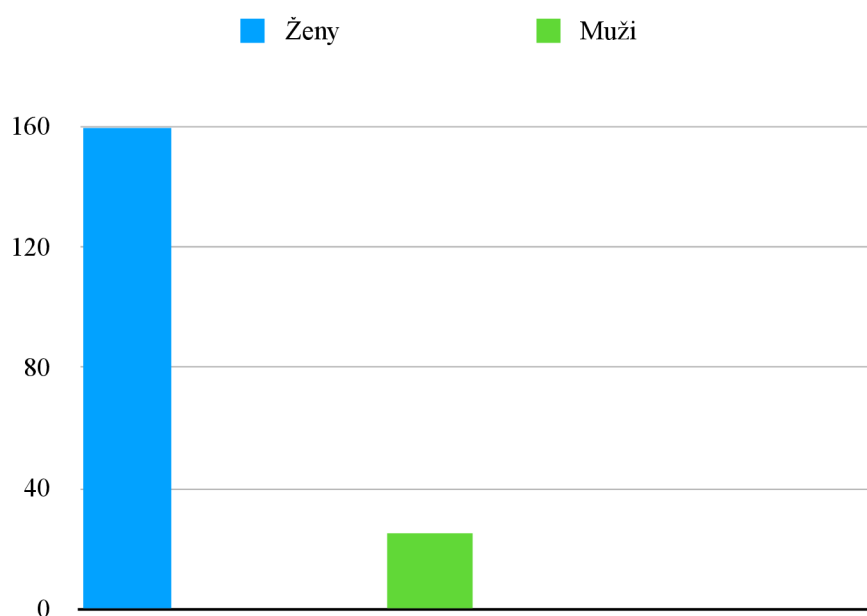
Dotazníkem bylo osloveno 600 lidí, přičemž z nich odpovídalo 187 respondentů, ale odpovědi jsou vhodné pouze od 185 lidí z důvodu nereprezentativních odpovědí 2 respondentů.

V dotazníku bylo zahrnuto 23 otázek, kdy některé položky byly uzavřené a nějaké otevřené. První 4 otázky byly za cílem zjistit základní informace o člověku, následující část byla zaměřená na respondentovo povědomí o neverbální komunikaci a jeho zájem o ni. Poslední část dotazníku byla prakticky zaměřená na neverbální komunikaci, kdy jsem se pomocí tří otázek snažila zjistit, zda respondenti dokáží rozpoznat i ta nejjednodušší a nejčastější gesta a situace v neverbální komunikaci. Pro každou položku dotazníku jsem připravila tabulku, graf a písemný komentář.

## 1. Jaké je Vaše pohlaví?

	Počet	Procentuální množství
Ženy	160	86,5 %
Muži	25	13,5 %

Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů



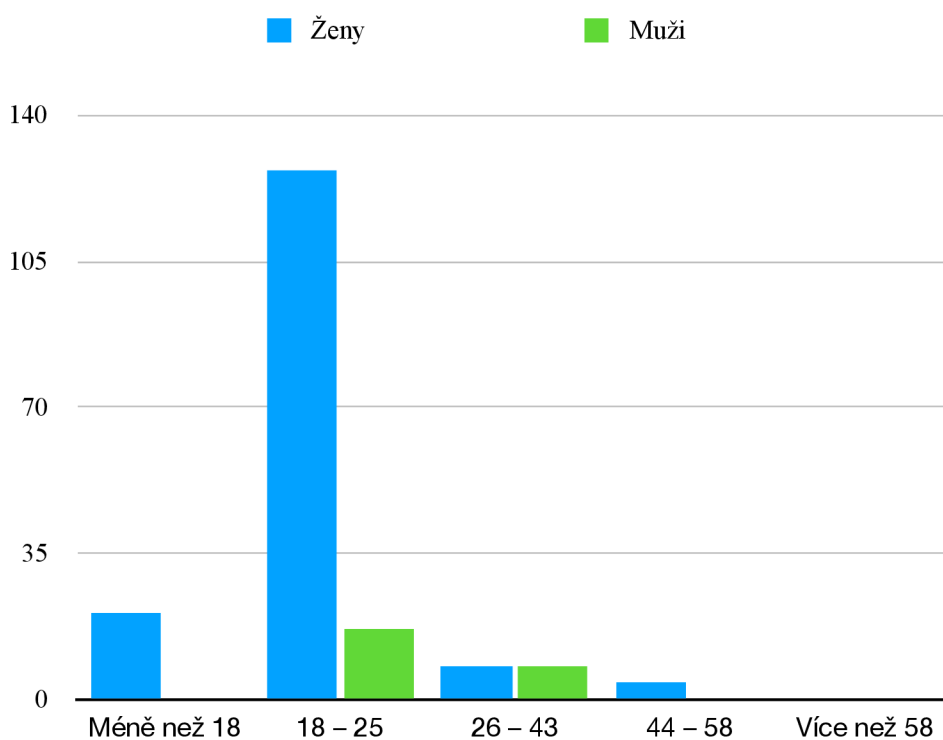
Graf č. 1: Jaký z mužů na obrázku dle respondentů lže

V rámci první otázky dotazníku byla zkoumána míra účasti mužů a žen v daném výzkumu. Výsledky zobrazené v tabulce a grafu jednoznačně ukazují na vyšší zastoupení žen než mužů, přičemž se do výzkumu zapojilo 160 žen (86,5 %) a 25 mužů (13,5 %). A jelikož bylo dotazníkem osloveno 600 lidí, přičemž 360 z nich byly ženy a 240 muži, dá se tedy předpokládat, že ženy mají o neverbální komunikaci větší zájem, nežli muži.

## 2. Kolik Vám je let?

	Ženy	Procentuální množství	Muži	Procentuální množství
Méně než 18	21	11,3 %	0	0 %
18 – 25	127	68,6 %	17	9,1
25 – 43	8	4,3 %	8	4,3 %
44 – 58	4	2,1	0	0 %
Více než 58	0	0 %	0	0 %

Tabulka č. 2: Věk respondentů



Graf č. 2: Věk respondentů

Ve druhé otázce dotazníku byl zjišťován věk dotazovaných. Z grafu je zřejmé, že výzkumného šetření se zúčastnilo více žen než mužů. V první věkové skupině méně než 18 let bylo zjištěno 21 žen (11,3 %) a 0 mužů (0 %). Ve druhé věkové skupině 18–25 let bylo zjištěno 127 žen (68,6 %) a 17 mužů (9,1 %). Ve třetí věkové skupině 26–43 let bylo zjištěno



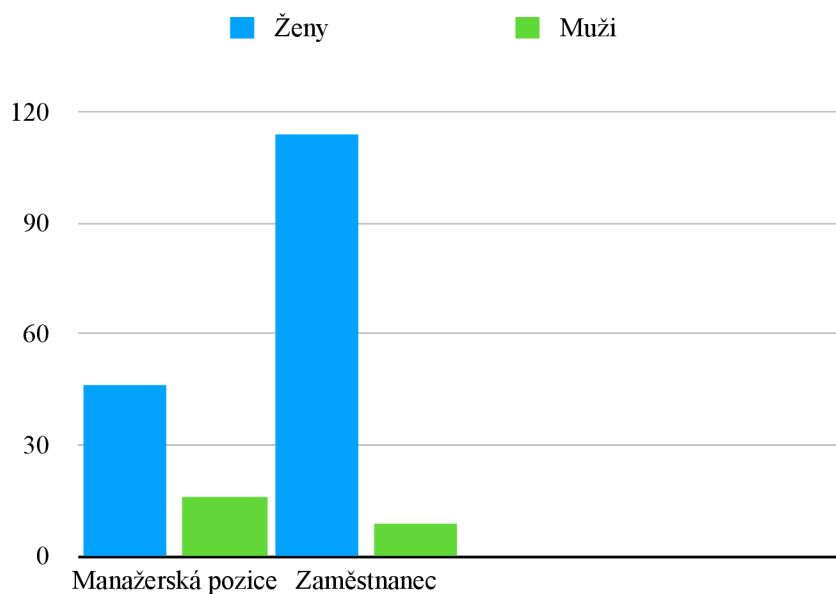
8 žen (4,3 %) a 8 mužů (4,3 %). Ve čtvrté věkové skupině 44–58 let bylo zjištěno 4 žen (2,1 %) a 0 mužů (0 %). Starší lidé nad 58 let se výzkumu nezúčastnili.

### 3. V jakém oboru pracujete?

### 4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

	Ženy	Procentuální množství	Muži	Procentuální množství
Manažerská pozice	46	24,8 %	16	8,6 %
Zaměstnanec	114	61,6 %	9	4,8 %

Tabulka č. 3: Pozice v zaměstnání



Graf č. 3: Pozice v zaměstnání

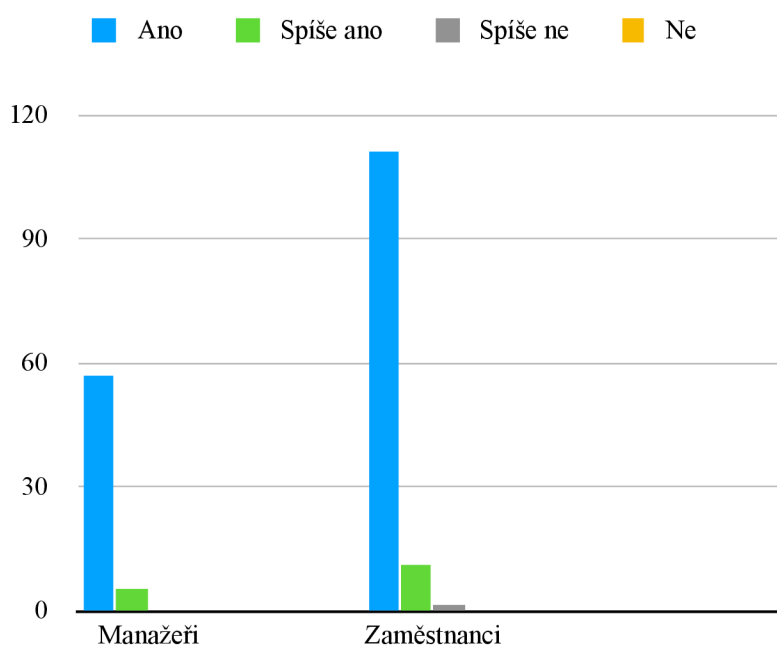
Ve třetí a čtvrté otázce se dotazník zaměřoval na obor a pracovní pozici dotazovaných, aby bylo možné vytvořit představu, kolik z respondentů pracuje na manažerské pozici a kolik z nich jsou naopak těmito manažery vedeni. Z výzkumu můžeme vyčíst, že 62 (33,5 %) dotazovaných velí nějakému týmu, nebo alespoň jednomu člověku, zatímco 123 (66,5 %) respondentů jsou zaměstnanci bez manažerské pozice.

Výsledky dotazníku ukazují, že nejčastěji uváděné pracovní obory respondentů jsou marketing, gastronomie a zdravotnictví. Tyto obory jsou zvláště relevantní pro účely tohoto dotazníku, neboť jsou zaměřeny na práci s lidmi a vyžadují schopnost komunikovat s nimi účinně. Je tedy možné konstatovat, že v každém z těchto oborů je významná schopnost navazovat a udržovat vztahy s lidmi a efektivně s nimi komunikovat.

## 5. Víte, co je to neverbální komunikace?

	Manažeři	Procentuální množství	Zaměstnanci	Procentuální množství
Ano	57	30,8 %	111	60 %
Spíše ano	5	2,7 %	11	5,9 %
Spíše ne	0	0,5 %	1	0,5 %
Ne	0	0 %	0	0 %

Tabulka č. 4: Povědomí o neverbální komunikaci



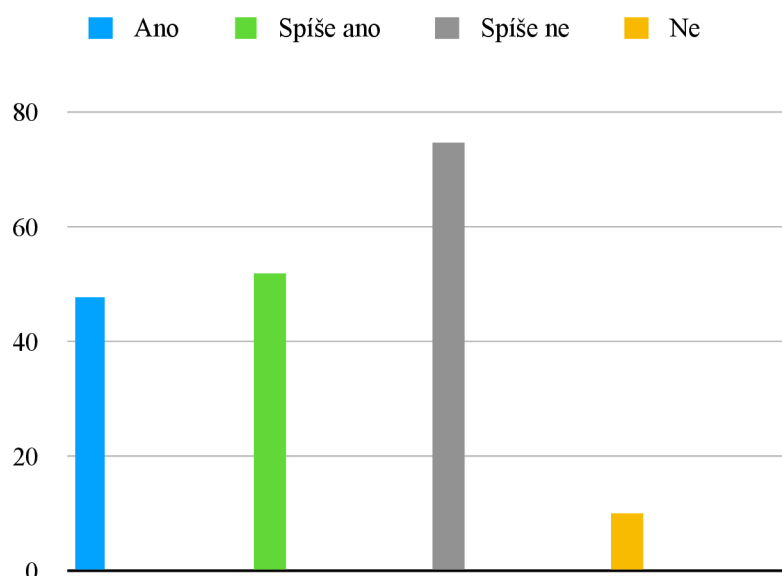
Graf č. 4: Povědomí o neverbální komunikaci

Tato část dotazníku měla za cíl zjistit, zda respondentům je známo, co představuje termín neverbální komunikace. Respondenti měli k dispozici několik možností odpovědí: Spíše ano, Ano, Spíše ne a Ne. 57 manažerů (30,8 %) a 111 zaměstnanců (60 %) odpovědělo Ano, zatímco 5 manažerů (2,7 %) a 11 zaměstnanců (5,9 %) odpovědělo Spíše ano. Pouze 1 zaměstnanec (0,5 %) odpověděl Spíše ne. Odpověď Ne neuvedl žádný z manažerů, ani zaměstnanců.

## 6. Zajímá/a jste se o tuto problematiku někdy více do hloubky?

	Počet	Procentuální množství
Ano	48	25,9 %
Spíše ano	52	28,1 %
Spíše ne	75	40,5 %
Ne	10	18,5 %

Tabulka č. 5: Hlubkový zájem respondentů o neverbální komunikaci



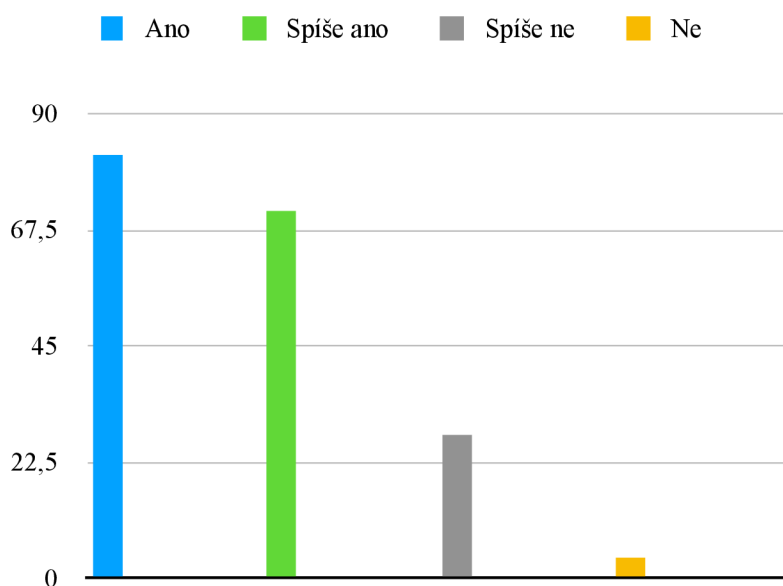
Graf č. 5: Hlubkový zájem respondentů o neverbální komunikaci

Dotazník dále zkoumal, zda se respondenti někdy více zabývali problematikou neverbální komunikace. Z 185 respondentů odpovědělo 48 (25,9 %) Ano, že se tímto tématem více zabývali. 52 (28,1 %) respondentů odpovědělo, že Spíše ano. Naopak 75 (40,5 %) dotazovaných odpovědělo, že se spíše nezajímali a pouze 10 (18,5 %) respondentů odpovědělo zcela negativně, že se s problematikou neverbální komunikace nikdy nezabývali. Z těchto deseti respondentů byli 2 (1 %) manažeři a zbývajících 8 (4,3 %) tvořili klasičtí zaměstnanci. Tato informace je významná, protože ukazuje, že i když problematika neverbální komunikace může být relevantní pro pracovní oblast respondentů, ne všichni se tímto tématem aktivně zabývají.

## 7. Věnujete pozornost této formě komunikace během svého výkonu práce?

	Počet	Procentuální množství
Ano	82	44,3 %
Spíše ano	71	38,4 %
Spíše ne	28	15,1 %
Ne	4	2,2 %

Tabulka č. 6: Věnovaná pozornosti neverbální komunikaci během výkonu práce



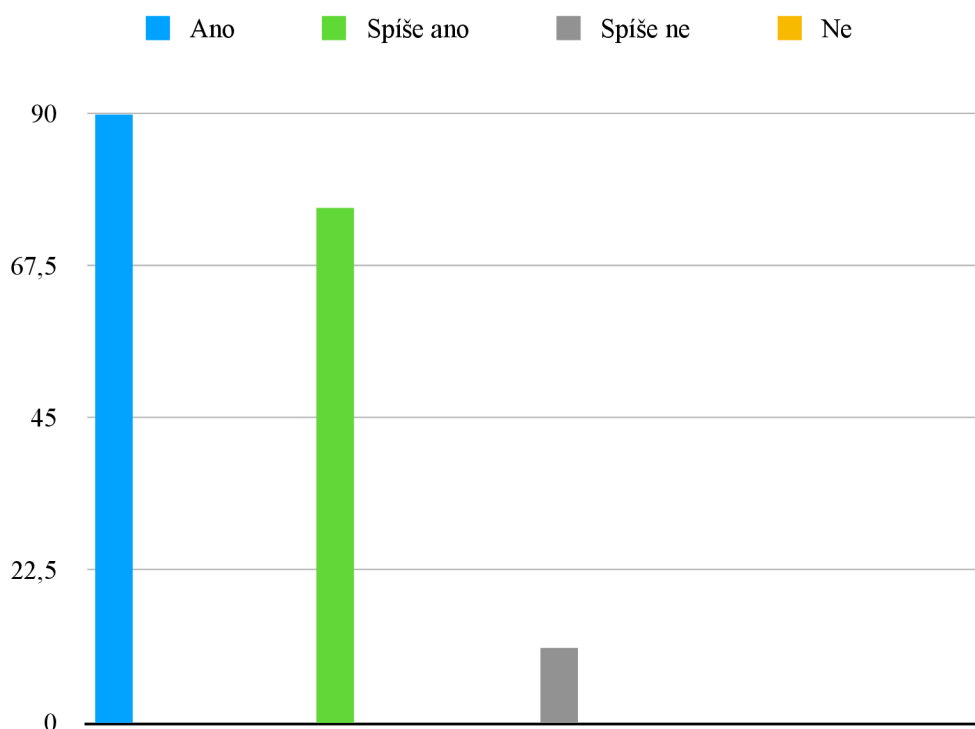
Graf č. 6: Věnovaná pozornosti neverbální komunikaci během výkonu práce

Dotazník dále šetřil, zda respondenti věnují svou pozornost neverbální komunikaci během výkonu práce. Výsledky ukázaly, že 82 (44,3 %) z dotazovaných opravdu věnuje neverbální komunikaci pozornost i v pracovním prostředí. 71 (38,4 %) respondentů uvedlo, že spíše ano, zatímco 28 (15,1 %) respondentů se výhradně neverbální komunikaci pozornost nevěnuje. Pouze 4 (2,2 %) respondentů odpovědělo, že během výkonu práce neverbální komunikaci vůbec nevnímají.

### 8. Má pro Vás neverbální komunikace velký význam?

	Počet	Procentuální množství
Ano	90	48,6 %
Spíše ano	76	41,1 %
Spíše ne	11	10,3 %
Ne	0	0 %

Tabulka č. 7: Význam neverbální komunikace pro respondenty



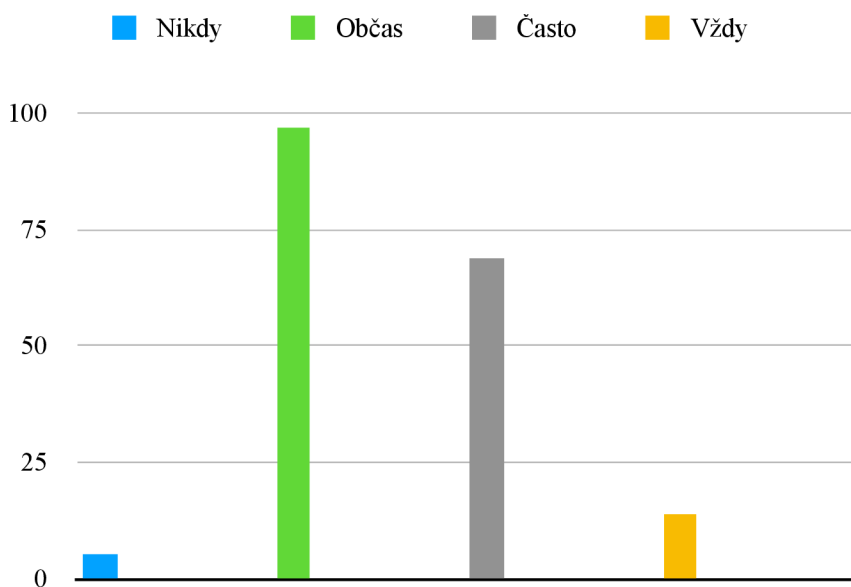
Graf č. 7: Význam neverbální komunikace pro respondenty

V osmé otázce dotazníku bylo respondentům položeno, zda považují neverbální komunikaci za důležitou. Z výsledků šetření vyplývá, že 90 respondentů (48,6 %) odpovědělo kladně a označilo neverbální komunikaci za prvek s vysokým významem. 76 (41,1 %) respondentů odpovědělo Spíše ano, což značí, že neverbální komunikace pro ně má význam, ale není pro ně tak klíčová jako pro předchozí skupinu. Pouze 11 (10,3 %) respondentů se vyjádřilo negativně, uvádějící, že neverbální komunikace pro ně význam nemá. Na otázku Ne nebyla zaznamenána žádná odpověď.

### 9. Na kolik si myslíte, že tuto formu komunikace používáte vědomě?

	Počet	Procentuální množství
Nikdy	5	2,7 %
Občas	97	52,4 %
Často	69	37,3 %
Vždy	14	7,6 %

Tabulka č. 8: Vědomé používání neverbální komunikace



Graf č. 8: Vědomé používání neverbální komunikace

V této části dotazníku byla položena otázka respondentům ohledně toho, jak často si myslí, že využívají svou řeč těla vědomě. Je známo, že řeč těla vysílá signály neustále, i bez našeho vědomí, pokud ji neustále nekontrolujeme a neovládáme. Proto byla otázka kladená s cílem zjistit, do jaké míry jsou si lidé vědomi své neverbální komunikace.

Z odpovědí 14 (7,6 %) respondentů vyplývá, že si myslí, že svou neverbální komunikaci využívají vědomě vždy, což je velmi nepravděpodobné. Shodou náhod dle předchozích odpovědí se 7 z těchto 14 respondentů nikdy nezabývali, nebo spíše nezabývali neverbální komunikací nijak více do hloubky a nemají vůbec žádné povědomí o tom, jak funguje.

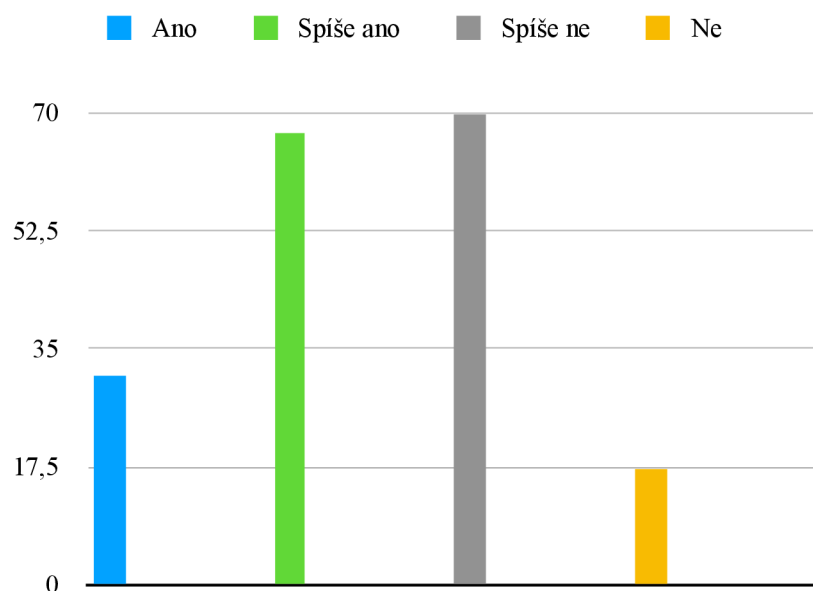
Naopak 69 (37,3 %) respondentů uvádí, že si myslí, že svou neverbální komunikaci vědomě využívají často, 97 (52,4 %) dotazovaných tvrdí, že ji využívají vědomě pouze občas. Jen 5 (2,7 %) respondentů řeklo, že neverbální komunikaci nevyužívají vědomě nikdy.

Takovéto odpovědi ukazují, že většina respondentů si je vědoma významu neverbální komunikace a snaží se ji využívat vědomě alespoň částečně. Avšak stále existuje menší skupina respondentů, kteří se nezabývají neverbální komunikací a nemají o ní žádné povědomí.

#### **10. Myslíte při přípravě na schůzku s kolegou či klientem na to, jak neverbální komunikaci využijete?**

	Počet	Procentuální množství
Ano	31	16,8 %
Spíše ano	67	36,2 %
Spíše ne	70	37,8 %
Ne	17	9,2 %

Tabulka č. 9: Příprava využití neverbální komunikace před schůzkou



Graf č. 9: Příprava využití neverbální komunikace před schůzkou

Touto položkou v rámci dotazníku bylo zjišťováno to, zda respondenti přemýšlejí o tom, jak využívají svou neverbální komunikaci při schůzkách s kolegy či klienty v rámci pracovního prostředí. Z celkového počtu respondentů, 31 (16,8 %) z nich, odpovědělo, že se na toto téma připravují a věnují tomu přemýšlení před samotnou schůzkou. Je zajímavé poznamenat, že pro tuto skupinu lidí má neverbální komunikace velký význam a bere ji vážně jako důležitý prvek komunikace.

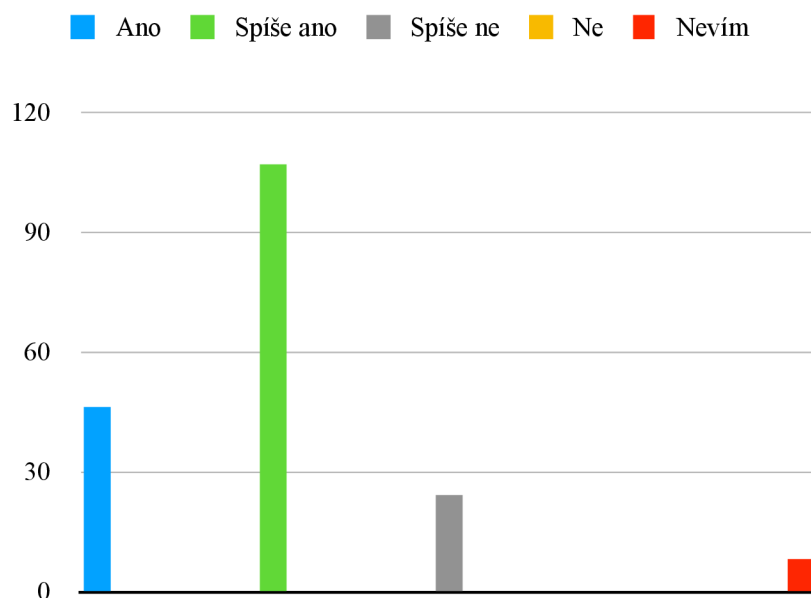
Celkem 67 (36,2 %) respondentů z dotazovaných, odpovědělo spíše ano, což znamená, že se připravují na využití své neverbální komunikace, ale ne vždy to dělají pravidelně. Naopak, 70 (37,8 %) respondentů odpovědělo spíše ne, tedy že se na toto téma spíše nepřipravují předem. Zajímavé je, že pro 17 (9,2 %) dotazovaných respondentů, nebyla příprava na neverbální komunikaci během pracovní schůzky vůbec důležitá a nevěnují jí žádnou pozornost.



## 11. Myslíte si, že jste schopni Vaši neverbální komunikaci ovlivnit?

	Počet	Procentuální množství
Ano	46	24,9 %
Spíše ano	107	57,8 %
Spíše ne	24	13 %
Ne	0	0 %
Nevím	8	4,3 %

Tabulka č. 10: Ovlivňování své neverbální komunikaci



Graf č. 10: Ovlivňování své neverbální komunikaci

V této části dotazníku bylo respondentům položeno otázka, zda si myslí, že mají schopnost ovlivňovat svou neverbální komunikaci. Z celkového počtu dotazovaných, tedy 185 respondentů, odpovědělo 8 (4,3 %) osob, že na tuto otázku neví. Nikdo neodpověděl, že nejsou schopni ovlivnit svou řeč těla. 24 (13 %) respondentů odpovědělo, že si myslí, že spíše nejsou schopni ovlivnit svou neverbální komunikaci. Naopak 107 (57,8 %) dotazovaných odpovědělo, že si myslí, že spíše jsou schopni ovlivnit svou neverbální komunikaci.

Zbývajících 46 (24,9 %) respondentů odpovědělo, že si myslí, že svou neverbální komunikaci ovlivnit mohou.

## 12. Jaké neverbální gesto Vás napadne jako první?

V této fázi dotazníku bylo zaměřeno na zjištění, jakým gestem nebo jakou řečí těla se dotazovaným vybaví první, když slyší pojem "neverbální gesto". Dotazník měl za úkol získat přehled o tom, která gesta a řeč těla jsou pro respondenty nejtypičtější.

Výsledky ukázaly, že nejčastěji uváděným gestem byl úsměv, který se vybavil nejvíce respondentům. Dále byla často zmiňovány gesta překřížených rukou a oční kontakt. Mezi další často uváděné neverbální gesta patřilo kývání hlavou, šahání si na krk a zvedání obočí. Toto srovnání nám umožňuje získat ucelený pohled na to, jakým způsobem jsou neverbální gesta vnímána v populaci respondentů, kteří se dotazníku zúčastnili.

## 13. S jakými alespoň 2 neverbální gesty si myslíte, že se setkáváte nejčastěji?

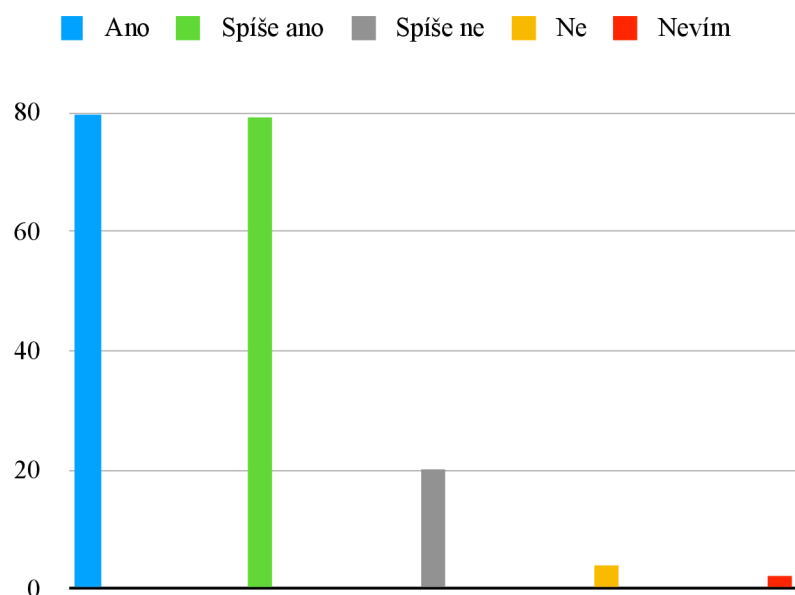
Tato otázka v dotazníku se zaměřovala na zjištění nejčastěji vyskytujících se neverbálních gest v životě respondentů. Jak se dalo předpokládat, jsou to podobná gesta jako ta z předchozí otázky, která je napadnou jako první, když se řekne pojem neverbální gesto.

Konkrétně se tedy jedná o oční kontakt, úsměv a složené ruce. Dále se také často objevovala gestikulace a mimika, zatímco v jednom případě byl zmíněn tón hlasu a termín proxemika.

## 14. Všímate si neverbální komunikace u jiných lidí při výkonu své práce?

	Počet	Procentuální množství
Ano	80	43,2 %
Spíše ano	79	42,7 %
Spíše ne	20	10,8 %
Ne	4	2,2 %
Nevím	2	1,1 %

Tabulka č. 11: Vnímání neverbální komunikace u ostatních lidí při výkonu práce



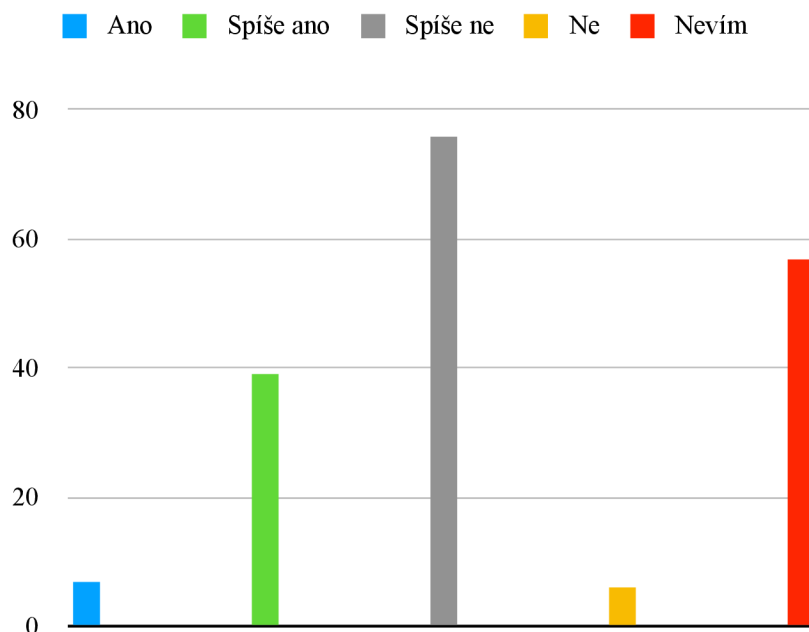
Graf č. 11: Vnímání neverbální komunikace u ostatních lidí při výkonu práce

Na otázku, zda si respondenti všimají neverbální komunikace u jiných lidí během výkonu své práce, odpovědělo 80 (43,2 %) dotazovaných, že Ano, neverbální komunikaci u jiných vnímají. Pouze o jednoho člověka méně, tedy 79 (42,7 %) respondentů tvrdí, že Spíše ano, zatímco 20 (10,8 %) odpovědělo, že si neverbální komunikace u ostatních při práci Spíše nevšimá. Pouze 4 (2,2 %) respondenti odpověděli, že si řeči těla v pracovním prostředí nevšimají a 2 (1,1 %) lidí tvrdí, že neví.

### 15. Používají Vaši kolegové (či klienti) špatnou neverbální komunikaci?

	Počet	Procentuální množství
Ano	7	3,8 %
Spíše ano	39	21,1 %
Spíše ne	76	41,1 %
Ne	6	3,2 %
Nevím	57	30,8 %

Tabulka č. 12: Špatná neverbální komunikace u kolegů



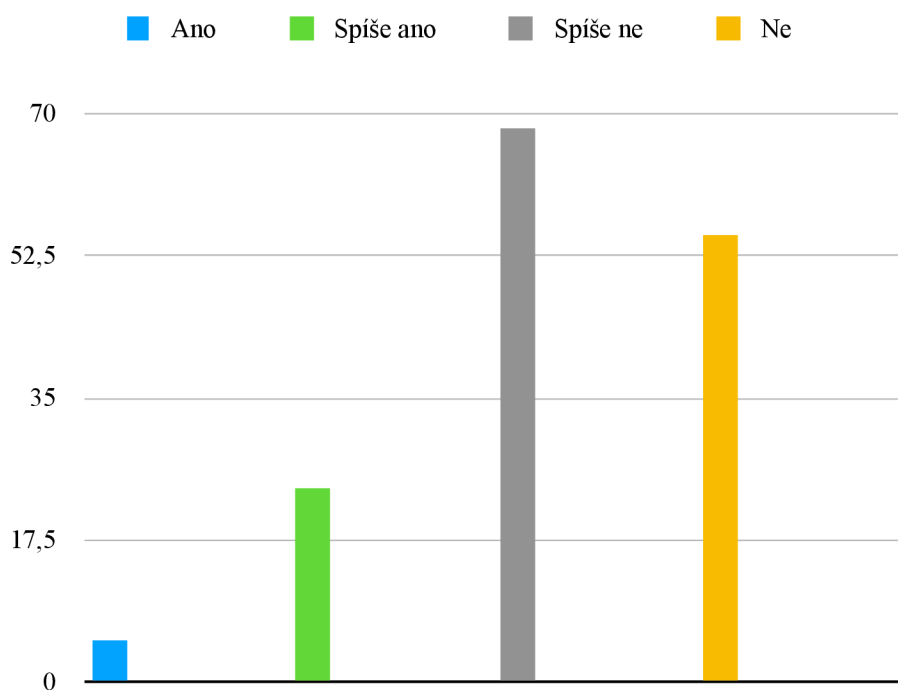
Graf č. 12: Špatná neverbální komunikace u kolegů

Dále se pomocník zabýval tím, zda kolegové, či klienti našich respondentů používají během své práce nevhodnou neverbální komunikaci. Přičemž 57 (30,8 %) respondentů tvrdí, že Neví. 7 (3,8 %) dotazovaných věří, že jejich kolegové, či klienti, používají špatně zvolenou neverbální komunikaci, 39 (21,1 %) říká, že jejich kolegové používají špatnou komunikace spíše než tu dobrou. 76 (41,1 %) lidí uvádí, že špatnou neverbální komunikaci jejich kolegové a klienti spíše nepoužívají a 6 (3,2 %) dotazovaných odpovědělo, že neverbální komunikace lidí, se kterými pracují, není špatná vůbec.

## 16. Pokud ano, reagujete na ni nějak?

	Počet	Procentuální množství
Ano	5	3,3 %
Spíše ano	24	15,8 %
Spíše ne	68	44,7 %
Ne	55	36,2 %

Tabulka č. 13: Reagujete na špatnou neverbální komunikaci svých kolegů?



Graf č. 13: Reagujete na špatnou neverbální komunikaci svých kolegů?

Pomocí dotazníku jsme také prováděli průzkum ohledně reakcí respondentů na špatnou neverbální komunikaci jejich kolegů a klientů. Tato otázka byla dobrovolná a zodpovědělo ji celkem 152 respondentů z celkového počtu 185, což představuje více než 82 % z celkových respondentů.

Z výsledků průzkumu vyplývá, že většina respondentů, konkrétně 123, na špatnou neverbální komunikaci svých kolegů a klientů nereaguje, nebo neuvádí, že by na ni spíše nereagovali. Pouze 5 (3,3 %) respondentů z celkového počtu odpovědí uvádí, že na špatnou neverbální komunikaci reagují.

### **17. Pokud na špatnou neverbální komunikaci reagujete, jak situace vypadá?**

V této doplňkové otázce jsme od respondentů chtěli zjistit, že pokud nějak na špatnou neverbální komunikaci svých kolegů či klientů reagují, jak situace vypadá a jak se k situaci staví.

Většina respondentů nijak neodpověděla, nebo uvedla, že na situaci nijak nereagují, ale ti, kteří na nepříjemnou neverbální komunikaci reagují uvádí, že většinou začnou zrcadlit chování protějšku, či dají zpětnou vazbu, aby si protějšek špatnou neverbální komunikaci uvědomil. Dále respondenti odpověděli, že se zamračí, dají zpětnou vazbu a zeptají se, co se děje, nebo se alespoň snaží na své straně uvést věci na pravou míru, aby protějšek uklidnili.

### **18. Jakých neverbálních signálů si všimnete (na sobě či u jiných), když se někdo necítí dobře/ je pod tlakem?**

Následující otázka se týkala neverbálních signálů, které si dotazovaní všimají u sebe i u jiných v situacích, kdy jsou nervózní a pod tlakem. Nejčastěji uváděnými odpověďmi jsou gesta, jako jsou překřížené ruce během hovoru, odvrácený pohled a nedodržování očního kontaktu. Dále respondenti zmiňují například klepání nohou, pocení, časté sahání si na obličej a pravidelné vrtění se a ošívání.

### **19. Co si myslíte, že znamená následující gesto? (Možno vybrat více odpovědí)**

Cílem následujících tří otázek bylo zjistit, zda respondenti dokáží číst alespoň ty nejjednodušší a nejčastější neverbální gesta, či nikoliv. V této otázce se dotazník snažil zjistit, co si dotazovaní myslí, že znamená následující gesto motání si vlasů:



Obrázek č. 5: Dotazník otázka 19

Dotazovaní měli k dispozici několik možností, jak odpovědět na otázku týkající se interpretace gesta v podobě motání si vlasů. Konkrétně mohli vybrat mezi náklonností k druhé osobě, znuďností, nervozitou, žádnou z výše uvedených možností a měli také možnost poskytnout otevřenou odpověď. Nicméně, tato otázka nemá jednoznačnou odpověď a jak naznačilo několik respondentů, vždy záleží na kontextu a dané situaci. Správná odpověď může být tedy cokoli z výše uvedeného, ale také nic.

Nejčastěji uváděnou odpovědí tázaných byla znuďnost, následovaná nervozitou a jako třetí se umístila odpověď naznačující náklonnost k druhému člověku. Dále se však objevily i odpovědi jako arogance, gesto uklidňování se a dokonce i hyperaktivita.

Z výše uvedených odpovědí tedy vyplývá, že dotazovaní si jsou vědomi toho, že interpretace gesta překřížených rukou je velmi individuální a závisí na konkrétní situaci.

## 20. Jaký z mužů je dle neverbální komunikace v konverzaci navíc?

Tato část dotazníku měla za úkol zjistit názory respondentů na konverzaci tří mužů na přiloženém obrázku a identifikovat, který z mužů je v konverzaci nechtěný nebo přehlížený na základě řeči těla:

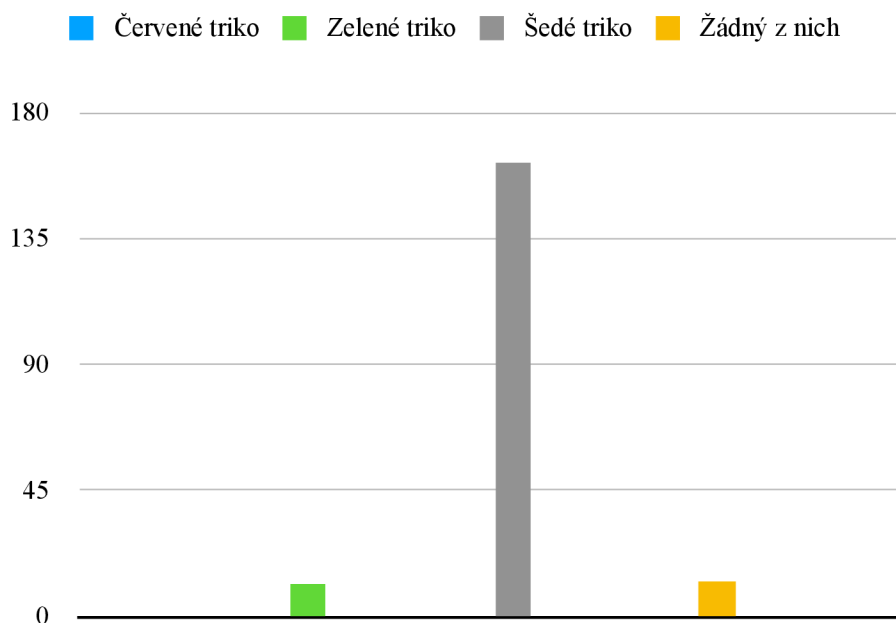


Obrázek č. 6: Dotazník otázka 20

	Počet	Procentuální množství
Červené triko	0	0 %
Zelené triko	11	5,9 %
Šedé triko	162	87,6 %
Žádný z nich	12	6,5 %

Tabulka č. 14: Jaký z mužů je dle respondentů v konverzaci navíc





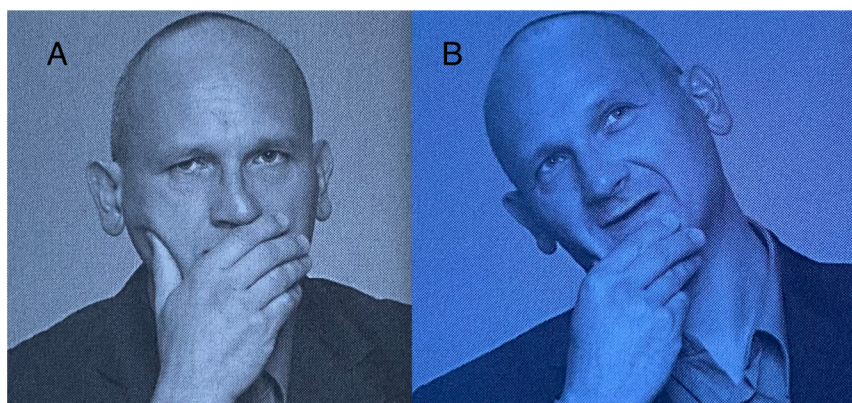
Graf č. 14: Jaký z mužů je dle respondentů v konverzaci navíc

Na základě směru nohou a hlavy je správnou odpovědí, že muž v šedém triku je v konverzaci nechtěný, jelikož ostatní dva muži se na něj ne dívají a směřují své nohy na sebe navzájem a ani jednou na muže v šedém.

Z celkového počtu respondentů 162 (87,6 %) odpovědělo správně, avšak 12 (6,5 %) z nich si myslí, že v konverzaci nikdo nevypadá nechtěně, což by v reálném životě mohlo být nepříjemné, neboť bychom mohli setrvávat v konverzaci, kde nejsme vítáni. 11 (5,9 %) respondentů odpovědělo, že muž v zeleném triku je nechtěný, zatímco žádný z respondentů nevybral muže v červeném tričku jako nechtěného v konverzaci.

**21. Na kterém z obrázků muž dle neverbální komunikace pravděpodobněji něco zatajuje/ lže?**

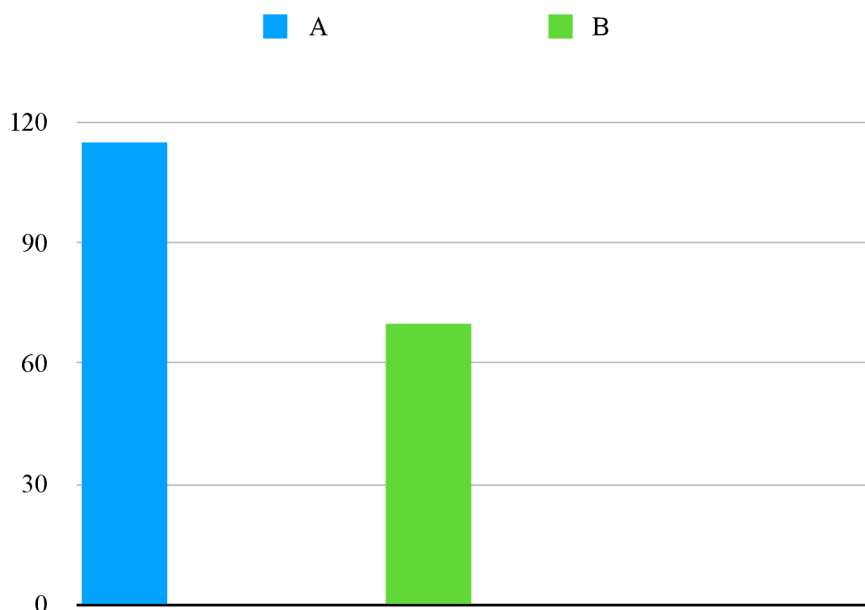
V této poslední otázce se snažil dotazník zjistit, zda respondenti mají znalosti v oblasti neverbální komunikace a dokáží rozpoznat gesto spojené s lhaním či zatajováním informace. Konkrétně se jednalo o otázku, který z mužů na obrázku pravděpodobně něco zatajuje. Toto gesto je běžné v každodenním životě a schopnost rozpoznat ho může být užitečná nejen v pracovním prostředí.



Obrázek č. 7: Dotazník otázka 21

	Počet	Procentuální množství
A	115	62,1 %
B	70	37,9 %

Tabulka č. 15: Jaký z mužů na obrázku dle respondentů lže



Graf č. 15: Jaký z mužů na obrázku dle respondentů lže

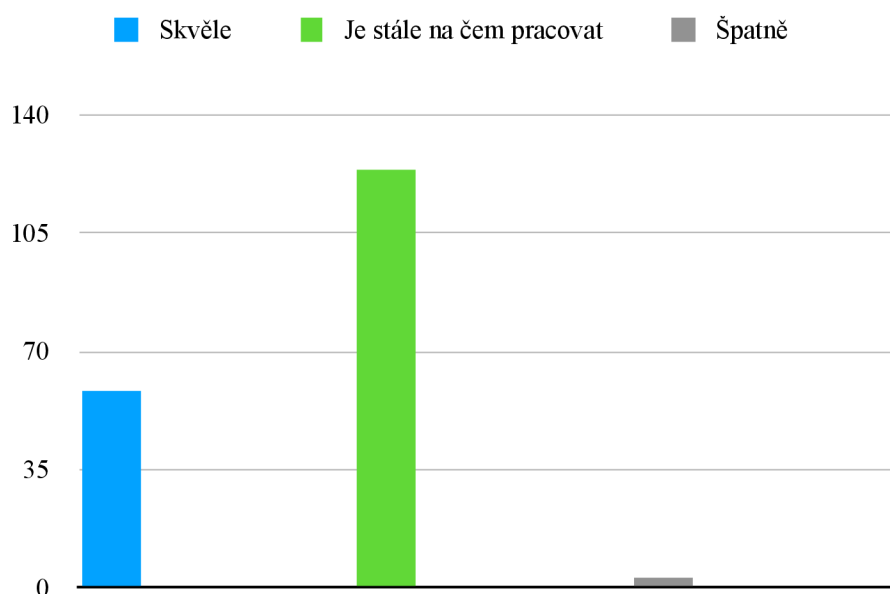
V této otázce cílem dotazníku bylo odhalit, který muž na obrázku zatajuje nebo lže. Správnou odpovědí je muž na obrázku A, který zakrývá své ústa a sahá si na ně. Toto gesto je často spojováno s lhaním a lidé ho obvykle přejímají z dětství, kdy malé děti při lži zakrývají ústa. Muž na obrázku B však pouze ukazuje klasické gesto přemýšlení nebo nejistoty a nelže. Celkem 115 respondentů (62,1 %) tuto otázku správně zodpovědělo, zatímco 70 (37,9 %) respondentů označilo muže na obrázku B za lháře.

## 22. Jak moc dobře si myslíte, že jste si při odpovídání na otázky 19–21 vedli?

V předposlední otázce tohoto šetření chtěl zjistit, jaké mají respondenti mínění o své schopnosti čtení té nejjednodušší neverbální komunikace v praxi.

	Počet	Procentuální množství
Skvěle	58	30,7 %
Je stále na čem pracovat	124	67,7 %
Špatně	3	1,6 %

Tabulka č. 16: Jak si respondenti myslí, že si vedli ve čtení neverbální komunikace



Graf č. 16: Jak si respondenti myslí, že si vedli ve čtení neverbální komunikace

Z výsledků lze vyvodit, že 124 respondentů (67,7 %) odpovědělo, že stále existuje prostor pro zlepšení, zatímco 58 (30,7 %) respondentů uvádělo, že si vedli výborně. Pouze 3 (1,6 %) respondentů si myslelo, že si nevedli dobře.

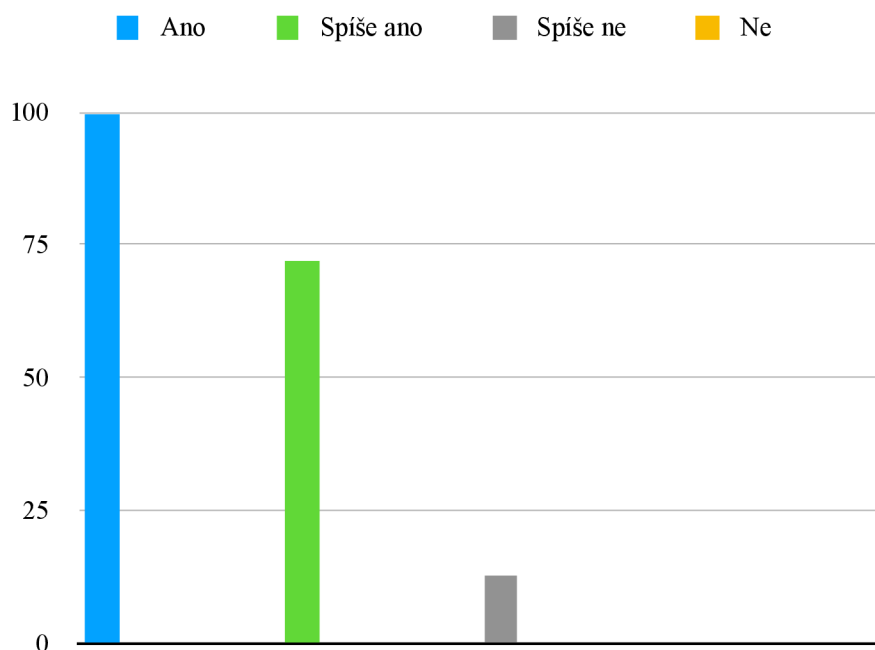
Zajímavým zjištěním bylo, že většina respondentů, kteří si mysleli, že si vedli skvěle, ve skutečnosti nedosáhli tak dobrých výsledků správných odpovědí. Na druhé straně respondenti, kteří si uvědomují, že mají prostor pro zlepšení, si v průměru vedli mnohem lépe.

### 23. Měli byste zájem se o neverbální komunikaci dozvědět více/ případně mít k dispozici příručku ke čtení neverbální komunikace?

Poslední otázkou v dotazníkovém šetření se dotazovalo na zájem respondentů o neverbální komunikaci a možnost získat příručku neverbální komunikace ke čtení pro využití v jejich každodenním životě.

	Počet	Procentuální množství
Ano	100	52,9 %
Spíše ano	72	38,1 %
Spíše ne	13	9 %
Ne	0	0 %

Tabulka č. 17: Mají respondenti zájem se dozvědět o neverbální komunikaci více?



Graf č. 17: Mají respondenti zájem se dozvědět o neverbální komunikaci více?

Z výsledků této poslední otázky dotazníkového šetření lze vyvozovat, že většina respondentů projevila zájem o příručku neverbální komunikace. Konkrétně 100 (52,9 %) z nich odpovědělo, že by takovou publikaci uvítali, zatímco 72 (38,1 %) vyjádřilo spíše pozitivní postoj a pouze 13 (9 %) se staví k této myšlence spíše negativně. Zajímavé je, že žádný z dotazovaných neměl zcela nulový zájem.

Z výsledků dotazníku je patrné, že i když každý z respondentů o existenci neverbální těla ponětí má, většina ji nevěnuje velkou pozornost, i přes to, že nám řeč těla dokáže říci o člověku mnohem více, než mluvená slova. Z dotazníkového šetření dále vyšlo, že velký počet dotazovaných má velký problém se čtením i té nejjednodušší neverbální komunikace, ale mají zájem to změnit a ocenili by začátečnickou příručku, jak číst jednoduché neverbální signály svého okolí.

## 5 Základní příručka neverbální komunikace pro manažery

Jelikož neverbální komunikaci dokáže komukoliv pomoci lépe porozumět druhým lidem a efektivněji se s nimi dorozumívat, její správné používání může být velkou výhodou při vedení firemních jednání, prezentacích a jiných pracovních situacích.

Je důležité nejen umět vysílat správné neverbální signály, ale také je umět číst u ostatních. A i když neverbální komunikace je velmi závislá na kontextu a různé projevy mohou mít odlišný význam v různých situacích, je pro zdokonalení své schopnosti číst neverbální komunikaci důležité si ji začít všimnout u ostatních v daných situacích a sami na sobě zkoušet, jak se v různých situacích chováme, jaké neverbální signály vysíláme a jaká je na ně odezva od ostatních lidí. Na základě důkladného studia literatury a vlastní několikileté praxe se v této poslední části práce snažím shrnout nejvýznamnější prvky neverbální komunikace, které bychom měli dodržovat při pracovních jednáních, jako například vhodnou řeč těla, oční kontakt, gestikulaci, intonaci hlasu a další faktory, které mohou pozitivně ovlivnit komunikaci. Také je zmíněno pár nejčastějších neverbálních projevů, které se mohou objevit u ostatních a jak je správně interpretovat.

### První dojem

První dojem na pracovní schůzce hraje klíčovou roli v navazování vztahů s novými obchodními partnery a kolegy. Tento dojem se vytváří během prvních pár sekund a může silně ovlivnit následující interakce. Aby se vytvořil dobrý první dojem na pracovní schůzce, je důležité být připraven a projevit se jako profesionál. Zvolte vhodné oblečení, které odpovídá kultuře firmy a zároveň je vkusné a čisté. Během setkání udržujte oční kontakt a projevujte adekvátní zájem o protějšek, aktivně poslouchajte a položte relevantní otázky. Buďte přátelští, avšak zachovejte si respekt a profesionalitu. Předem si připravte vlastní prezentaci a argumenty pro svůj nápad nebo produkt, který prezentujete. Snažte se vytvořit uvolněnou atmosféru a být připraveni na případné námítky.

## Otevřený postoj

Správný otevřený postoj je důležitý pro efektivní komunikaci a navazování vztahů. Otevřený postoj zahrnuje držení těla směrem k protějšku, uvolněný pohyb paží a nohou, a oční kontakt. Otevřený postoj ukazuje, že jste ochotni naslouchat, být přístupní a respektovat druhou stranu. Naopak uzavřený postoj zahrnuje překřížení končetin, skrčení ramen, pokrčení nohou a sklony hlavy. Tento postoj může signalizovat nedostatek sebevědomí, nedůvěru nebo nezáměr. Zároveň je nutné vyhnout se přehnaně otevřenému postoji s překříženými rukama nebo rukama v bok, doprovázený shlížením shora dolů, to totiž signalizuje nadřazený postoj, který působí arogantně. Správný otevřený postoj může zlepšit interakci s druhými lidmi a pomoci vytvořit silné vztahy na pracovišti, zatímco nevhodným postojem můžeme od sebe lidi odehnat.

## Špičky nohou

Během interakce s ostatními osobami lze pomocí orientace špiček nohou identifikovat úroveň zájmu a angažovanosti jednotlivých účastníků. Tento fenomén je pozorovatelný zejména v konverzaci tří lidí, kdy při rovnocenné účasti v dialogu směřují špičky nohou všech účastníků

k ostatním. V situaci, kdy je někdo v konverzaci nechtěný, dva zúčastnění směřují své špičky chodidel pouze k sobě, přičemž k třetí osobě nejsou směřovány ze špiček nohou a prakticky se jí nevěnují ani pohledem, což je jasným signálem k tomu, že by se konverzaci hodilo opustit.

## Oční kontakt

Během pracovního setkání je klíčové udržovat adekvátní oční kontakt. Je důležité se dívat na osobu, se kterou hovoříme, avšak zároveň dbát na to, aby pohled nebyl příliš intenzivní.

Nepřerušovaný

a příliš silný oční kontakt může být vnímán jako agresivní nebo nepřátelský. Naopak nedostatek očního kontaktu může vyvolat dojem nezáměru nebo nedůvěry. Dále je nutné věnovat pozornost signálům, které vysíláme pomocí našeho pohledu. Například, pokud hledíme na protějšek očima zdola s mírně nakloněnou hlavou, působíme nejistě až dokonce



ustrašeně. Naopak kvůli pohledu shora, dívání se na protějšek svrchu, působíme arogantně a dominantně. Ideální volbou je tedy otevřený pohled s jemně vzpřímenou hlavou směřovaný přímo na osobu, se kterou komunikujeme, budeme tak působit vnímavě a že se cítíme dobře.

## Podání ruky

Správné podání ruky na pracovní schůzce je důležitou součástí neverbální komunikace, jde z něj totiž vyčíst nejen dominanci určitého vztahu podle toho, kdo stiskne silněji a jak moc, ale také jeho případnou vřelost dle délky potřesení. Při podání ruky byste měli vyslat pozitivní signál a projevit se jako sebevědomý a profesionální. Držte ruku v mírném úhlu a pevně stiskněte dlaň protějška, ale ne příliš silně. Ruka by měla být suchá a teplá, nikoli studená a potřená potem. Během podání ruky držte oční kontakt a usmějte se. Podání ruky by mělo být na pracovní schůzce krátké a elegantní, trvající zhruba 2-3 vteřiny.

## Gestikulace

Gestikulace může být velmi užitečným nástrojem v komunikaci na pracovní schůzce, protože může pomoci zdůraznit nebo doplnit verbální sdělení. Je důležité však dávat pozor na to, abychom svými gesty nebyli příliš rušiví nebo neadekvátní. Například příliš agresivní gestikulace může být vnímána jako příliš výrazná a rušivá. Naopak nevyužívání gest může působit nezajímavě nebo nejistě. Určitě je dobré myslet na to, že bychom měli gestikulovat s otevřenými dlaněmi, což působí přátelsky a otevřeně, zatímco naopak namířenými dlaněmi ke svému tělu představují ruce určitou bariéru, určité hranice, kterými dáváme najevo, že se necítíme komfortně a působíme uzavřeně.

Jakmile má člověk propletené prsty, často jde o signál znázorňující nějakou pochybnost vůči protějšku a čím blíže k obličeji se ruce naházejí, tím větší skepse může být.

Dalším důležitým gestem, se kterým je možné se setkat v pracovním prostředí, je ruka přibližující se k ústům, které signalizuje nepravdu, či zamlčování nějakých informací. To samé platí o gestu sahání si na nos, či zátylek, kdy jde o gesta naznačující pochybnosti, nebo v mnoha případech opět lež. Dalším častým gestem je chytání se za bradu a pohled jiným směrem od protějšku, což představuje přemýšlení, je tedy dobré v tomto případě dát protějšku

čas na rozmyšlenou a nijak na něj netlačit. Ruka podpírající bradu značí nedostatečný zájem o to, co druhý člověk říká.

## Zrcadlení

Zrcadlení je efektivní technika neverbální komunikace, která spočívá v nenápadném napodobování řeči těla, tónu a způsobu mluvy osoby, se kterou komunikujeme. Tato technika může vytvořit pocit vztahu, důvěry a porozumění mezi jednotlivci, protože z nás budou mít pocit, že jsme si něčím podobní, což je zejména při obchodních schůzkách velmi důležité. Pro účinné využití zrcadlení je nutné věnovat pozornost řeči těla druhé osoby, včetně jejího držení těla, gestikulace rukou a výrazu obličeje. Tyto prvky můžeme nenápadně zrcadlit, aniž by to bylo příliš nápadné nebo přehnané. Zrcadlení může pomoci vybudovat náklonnost, která ve vztahu nebyla, budovat vztahy, zlepšit komunikaci a zvýšit šance na úspěšný výsledek obchodní schůzky. Je však důležité používat tuto techniku s opatrností a s ohledem na hranice a úroveň pohodlí druhé osoby.

## Závěr

Neverbální komunikace hraje významnou roli v pracovním prostředí, protože dokáže poskytnout mnoho informací o vztazích mezi kolegy a nadřízenými, a to i bez použití slov. Schopnost rozpoznat a interpretovat neverbální signály může být klíčová pro úspěch v řízení týmu, v jednání

s klienty a v obecné komunikaci s kolegy, ale také může vést k lepšímu porozumění emocionálním stavům a potřebám kolegů, což může napomoci vytvoření produktivnější a harmoničtější pracovní atmosféry.

Tato bakalářská práce si kladla za cíl seznámit čtenáře s významem neverbální komunikace v pracovním i osobním životě. Teoretická část práce se zaměřuje na popis komunikace jako celku, včetně funkcí a druhů komunikace. Hlavním cílem této části je detailní vysvětlení neverbální komunikace a jejích základních projevů s využitím řeči těla. Dále je pozornost věnována roli manažerů, jejich fungování a důležitosti neverbální komunikace pro ně.

Praktická část práce se zabývá provedeným kvantitativním výzkumem, který využil metody pozorování a dotazníkového šetření. Cílem výzkumu bylo získat informace o názorech a znalostech neverbální komunikace pracujících respondentů na manažerských i klasických pozicích.

Výsledky šetření ukázaly, že i když každý z respondentů poněti o existenci neverbální komunikace má, nikdo z nich jí nevěnuje zas tak velkou pozornost, kterou by si zasloužila. Dále jsme se díky dotazníkům dozvěděli, že ani ty nejjednodušší signály, gesta a řeči neverbální komunikace nedokázalo rozpoznat více respondentů, než bylo očekáváno.

Na základě výsledků výzkumu je v rámci praktické části práce uvedena jednoduchá příručka pro začátečníky, kteří se chtějí naučit, jak správně využívat řeč těla v pracovním prostředí a jak číst nejčastější neverbální projevy svých kolegů či klientů. Příručka je založena na vědomostech z pečlivě prostudované odborné literatury a pár letech praxe, který byla věnována lepšímu porozumění této neverbální komunikace za účelem určitých komunikačních výhod. Na základě těchto znalostí byla vybrána pro čtenáře témata prvního dojmu, gestikulace, pohledů očí, ale také téma zrcadlení, tedy takové prvky neverbální komunikaci, se kterými je lehké a velmi pravděpodobné se setkat během pracovních schůzek.

Jsem si vědoma toho, že téma neverbální komunikace je velmi komplexní a rozsáhlé, vyžadující mnoho času a úsilí k jeho dokonalému pochopení a rozklíčování všech neverbálních gest a možností řeči těla, a je tedy vhodné v budoucnu mu věnovat více pozornosti. Avšak jsem přesvědčena, že tato bakalářská práce splnila svůj účel a dosáhla svých stanovených cílů.

## Zdroje

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I., Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN: 978-80-7261-239-0

BORG, James. Umění přesvědčivé komunikace: Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých. Praha: Grada publishing, 2013, 240 s. ISBN: 978-80-247-8734-3, 978-80-247-8735-0

BRUNO, Tiziana, ADAMCZYK, Gregor. Řeč těla: Jak porozumět signálům řeči těla a cíleně je používat. Praha: Grada publishing, 2013, 200 s. ISBN: 978-80-247-4592-3

DE VITO, Joseph. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada publishing, 2001, 420 s. ISBN 80- 7169-988-8.

EGER, Ludvík. EGEROVÁ, Dana. Základy metodologie výzkumu. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017, 184 s. ISBN: 978-80-261-0735-4

GAVORA, Peter. Učitel a žáci v komunikaci. Brno: Paido, 2005, 165 s. ISBN 80-7315-104-9

HARTLEY, Mary. Řeč těla v praxi: teorie, cvičení a modelové situace. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, 104 s. ISBN: 80-7178-844-9

HOGAN, Kevin. Tajný jazyk byznysu: Jak každého přechíst do tří vteřin. Vyd. 1. Brno: CPress, 2010, 192 s. ISBN: 978-80-251-2370-6

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. ISBN: 978-80- 247-1369-4.

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha: Grada, 2006, 144 s. ISBN: 80-247-1677-1

KŘIVOHLAVÝ, J. Neverbální komunikace. Praha: SPN, 1988. 216 s. ISBN: 17-297-87

LEWIS, David. Tajná řeč těla. 1. vydání Praha: Victoria Publishing, 1995. 229 s. ISBN 80-85605-49-X

LEŠKO, Ladislav. Náhled do sociální komunikace. 1. vydání Brno: Tribun EU, 2008, 99 s. ISBN 978-80-7399-466-2

MAREŠ, Jiří, KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Komunikace ve škole. 1. vydání Brno: Masarykova univerzita, 1995, 210 s. ISBN 80-210-1070-3

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vydání Praha: Grada, 2003, 361 s. ISBN 80-247-0650-4

MORRIS, Desmond. Bodytalk. 1. vyd. Praha: Ivo Železný 2004, 245 s. ISBN 80-237-3870-4

NAVARRO, Joe, KARLINS, Marvin. Jak prokouknout druhé lidi. 1. Vydání Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-3350-0

NAVARRO, Joe. The dictionary of body language. 1. Vydání HarperCollins, 2018, 208 s. ISBN 978-0-00-829260-7

NELEŠOVSKÁ, Alena. Pedagogická komunikace v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 171 s. ISBN 80-247-0738-1

PRŮCHA, J. Pedagogický slovník. Vyd. 4. Praha: Portál, 2003, 322 s. ISBN 80-7178-772-8

SVATOŠ, Tomáš. Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace: teoretická minima a praktické náměty. Vyd. 2., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 158 s. ISBN 80-7041-176-7

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1

ŘEHOŘ, Petr. Manažerská komunikace. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012, 205 s. ISBN: 978-80-7394-394-3

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Symboly, zdroj: De Vito, Základy mezilidské komunikace

Obrázek č. 2: Ilustrátory, zdroj: [istock.com](https://www.istock.com)

Obrázek č. 3: Regulátory, zdroj: [Vecteezy.com](https://www.vecteezy.com)

Obrázek č. 4: Adaptéry, zdroj: [tyden.cz](https://www.tyden.cz)

Obrázek č. 5: Dotazník otázka 19, zdroj: [istock.com](https://www.istock.com)

Obrázek č. 6: Dotazník otázka 20, zdroj: [pngwing.com](https://www.pngwing.com)

Obrázek č. 7: Dotazník otázka 21, zdroj: Bruno, Adamczyk, Řeč těla: Jak porozumět signálům řeči těla a cíleně je používat



## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů

Tabulka č. 2: Věk respondentů

Tabulka č. 3: Pozice v zaměstnání

Tabulka č. 4: Povědomí o neverbální komunikaci

Tabulka č. 5: Hlubkový zájem respondentů o neverbální komunikaci

Tabulka č. 6: Věnovaná pozornosti neverbální komunikaci během výkonu práce

Tabulka č. 7: Význam neverbální komunikace pro respondenty

Tabulka č. 8: Vědomé používání neverbální komunikace

Tabulka č. 9: Příprava využití neverbální komunikace před schůzkou

Tabulka č. 10: Ovlivňování své neverbální komunikaci

Tabulka č. 11: Vnímání neverbální komunikace u ostatních lidí při výkonu práce

Tabulka č. 12: Špatná neverbální komunikace u kolegů

Tabulka č. 13: Reagujete na špatnou neverbální komunikaci svých kolegů?

Tabulka č. 14: Jaký z mužů je dle respondentů v konverzaci navíc

Tabulka č. 15: Jaký z mužů na obrázku dle respondentů lže

Tabulka č. 16: Jak si respondenti myslí, že si vedli ve čtení neverbální komunikace

Tabulka č. 17: Mají respondenti zájem se dozvědět o neverbální komunikaci více?

## Seznam grafů

Graf č. 1: Jaký z mužů na obrázku dle respondentů lže

Graf č. 2: Věk respondentů

Graf č. 3: Pozice v zaměstnání

Graf č. 4: Povědomí o neverbální komunikaci

Graf č. 5: Hlubkový zájem respondentů o neverbální komunikaci

Graf č. 6: Věnovaná pozornosti neverbální komunikaci během výkonu práce

Graf č. 7: Význam neverbální komunikace pro respondenty

Graf č. 8: Vědomé používání neverbální komunikace

Graf č. 9: Příprava využití neverbální komunikace před schůzkou

Graf č. 10: Ovlivňování své neverbální komunikaci

Graf č. 11: Vnímání neverbální komunikace u ostatních lidí při výkonu práce

Graf č. 12: Špatná neverbální komunikace u kolegů

Graf č. 13: Reagujete na špatnou neverbální komunikaci svých kolegů?

Graf č. 14: Jaký z mužů je dle respondentů v konverzaci navíc

Graf č. 15: Jaký z mužů na obrázku dle respondentů lže

Graf č. 16: Jak si respondenti myslí, že si vedli ve čtení neverbální komunikace

Graf č. 17: Mají respondenti zájem se dozvědět o neverbální komunikaci více?

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Záznamový arch

Příloha č. 2: Dotazník

Dostupný na: [https://docs.google.com/forms/d/e/](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdzOhnLV2e05lPcsblj2VtkIS_dBdzYIOxwNxswwKRxy3NM0Q/viewform?usp=sharing)

[1FAIpQLSdzOhnLV2e05lPcsblj2VtkIS\\_dBdzYIOxwNxswwKRxy3NM0Q/viewform?usp=sharing](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdzOhnLV2e05lPcsblj2VtkIS_dBdzYIOxwNxswwKRxy3NM0Q/viewform?usp=sharing)

## Příloha č. 1: Záznamový arch

### Pozorovací záznamový arch č. X

Jméno pozorovatele:	
Datum:	
Čas:	
Typ schůzky:	
Počet lidí:	

#### Intenzita hlasu

Velmi potichu	1	2	3	4	5	Velmi nahlas
---------------	---	---	---	---	---	--------------

#### Tempo řeči

Velmi pomalé	1	2	3	4	5	Velmi rychlé
--------------	---	---	---	---	---	--------------

#### Ráznost hlasu

Nevýrazný	1	2	3	4	5	Velmi rázný
-----------	---	---	---	---	---	-------------

#### Pauzy v řeči

1 Nevýrazné                      2 Dramatické

#### Pohledy očí

1 Většinu času mimo protějšek              2 Pohledy mimo a na protějšek vyrovnané  
3 Většinu času na protějšek                      4 Zírání pořád přímo do očí

#### Postoj

1 Většinu času křečovitý                      2 Uvolněný

#### Gestikulace

Chybí	1	2	3	4	5	Přehnaná
Křečovitá	1	2	3	4	5	Přirozená

\*Výrazná opakující se gesta řeči těla:

## Příloha č. 2: Dotazník

1. Jaké je Vaše pohlaví? \*

Žena

Muž

Jiné: \_\_\_\_\_

2. Kolik Vám je let? \*

Méně než 18

18–25

26–43

44–58

Více než 58

3. V jakém oboru pracujete?

Vaše odpověď

4. Jaká je Vaše pracovní pozice? \*

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

5. Víte, co je to neverbální komunikace? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Zajímal/a jste se o tuto problematiku někdy více do hloubky? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Věnujete pozornost této formě komunikace během svého výkonu práce? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Má pro Vás neverbální komunikace velký význam? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Na kolik si myslíte, že tuto formu komunikace používáte vědomě? \*

- Nikdy
- Občas
- Často
- Vždy

10. Myslíte při přípravě na schůzku s kolegou či klientem na to, jak neverbální komunikaci využijete? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Myslíte si, že jste schopni Vaši neverbální komunikaci ovlivnit? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

12. Jaké neverbální gesto Vás napadne jako první? \*

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

13. S jakými alespoň 2 neverbální gesty si myslíte, že se setkáváte nejčastěji? \*

Vaše odpověď

---

14. Všímate si neverbální komunikace u jiných lidí při výkonu své práce? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

15. Používají Vaši kolegové (či klienti) špatnou neverbální komunikaci? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

16. Pokud ano, reagujete na ni nějak?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne



17. Pokud na špatnou neverbální komunikaci reagujete, jak situace vypadá?

Vaše odpověď

---

18. Jakých neverbálních signálů si všimnete (na sobě či u jiných), když se někdo necítí dobře/ je pod tlakem?

Vaše odpověď

---

19. Co si myslíte, že znamená následující gesto? (Možno vybrat více odpovědí) \*

- Náklonost k druhé osobě
- Znuděnost
- Nervozita
- Nic z výše uvedených
- Jiné: \_\_\_\_\_

Gesto *Hraní si s vlasy* (Otázka č. 19)



20. Jaký z mužů je dle neverbální komunikace v konverzaci navíc? \*

- Červené triko
- Zelené triko
- Šedé triko
- Žádný z nich

Jaký z mužů je v konverzaci navíc? (Otázka č.20)



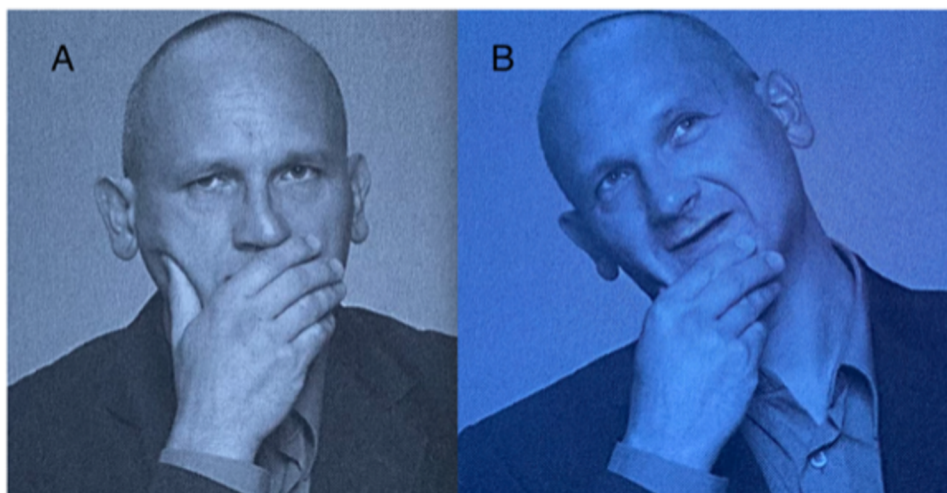
21. Na kterém z obrázků muž dle neverbální komunikace pravděpodobněji něco zatajuje/ lže? \*

A

B

Jiné: \_\_\_\_\_

Najděte lháře (Otázka č.21)



22. Jak moc dobře si myslíte, že jste si při odpovídání na otázky 19–21 vedli? \*

Skvěle

Je stále na čem pracovat

Špatně

Jiné: \_\_\_\_\_

23. Měli byste zájem se o neverbální komunikaci dozvědět více/ případně mít k dispozici příručku ke čtení neverbální komunikace? \*

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Jiné: \_\_\_\_\_