



# Efektivní využití neverbální komunikace při pracovním pohovoru

## Bakalářská práce

**Studijní program:** B7507 – Specializace v pedagogice  
**Studijní obory:** 6107R023 – Humanitní studia se zaměřením na vzdělávání  
7507R036 – Anglický jazyk se zaměřením na vzdělávání  
**Autor práce:** **Veronika Pačesná**  
**Vedoucí práce:** PhDr. Stanislava Exnerová



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Pačesná**  
Osobní číslo: **P13000226**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obory: **Humanitní studia se zaměřením na vzdělávání  
Anglický jazyk se zaměřením na vzdělávání**  
Název tématu: **Efektivní využití neverbální komunikace při pracovním  
pohovoru**  
Zadávací katedra: **Katedra filosofie**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je identifikovat, popsat a vysvětlit efektivní využití neverbální formy komunikace v situaci hledání zaměstnání, zejména při pracovním pohovoru. Autorka charakterizuje neverbální komunikaci a její formy. Analyzuje situaci pracovního pohovoru, vyhledá a zdůvodní ty aspekty neverbální komunikace, které ovlivňují úspěšné sebeprezentování uchazeče. Autorka poznatky shrne do závěrečného doporučení. Při práci bude pravidelně konzultovat a bude se držet metodických a organizačních pokynů vedoucí práce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FRAŇKOVÁ, Slávka a Zdeněk KLEIN. Úvod do etologie člověka. Vyd. 1. Praha: HZ Systém, 1997, 193 s. ISBN 80-860-0915-7.

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 319 s. ISBN 978-807-3673-871.

TEGZE, Oldřich. Neverbální komunikace: [co vám prozradí lidské chování a jednání, a jak toho využít]. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003, ix, 482 s. ISBN 80-251-0183-5.

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

BRUNO, Tiziana. Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1313-6.

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Stanislava Exnerová**  
Katedra filosofie

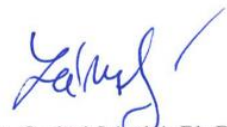
Datum zadání bakalářské práce: **15. dubna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**



doc. RNDr. Miroslav Brzezina, CSc.  
děkan

L.S.



PhDr. Ondřej Lánský, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. dubna 2015

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Tato bakalářská práce si klade za záměr vystihnout ty aspekty neverbální komunikace, které jsou klíčové pro úspěšnou sebereprezentaci uchazeče v situaci pracovního pohovoru. Nejprve je vymezena komunikace, její funkce, motivace, struktura a v neposlední řadě i kontext. Po obecném popisu komunikace je další část práce věnována již komunikaci neverbálního typu a to především z hlediska popisu jejich jednotlivých forem. Tyto formy jsou následně aplikovány již na konkrétní situaci pracovního pohovoru. Cílem je vystihnout jejich podstatu a vliv na průběh pohovoru tak, aby uchazeči bylo jasné, které neverbální projevy mu průběh pohovoru usnadní a naopak. Poslední část práce shrnuje všechny získané poznatky do závěrečného doporučení.

## **Klíčová slova**

Neverbální komunikace, gesta, oční kontakt, formální charakteristiky řeči, úprava zevnějšku, mimika, kinezika, posturologie, proxemika, haptika, pracovní pohovor, sebereprezentace

## **Annotation**

The aim of this bachelor thesis is to describe those aspects of non-verbal communication which are crucial for successful self-representation of the candidate during the job interview. Firstly, the communication is defined from the point of view of its function, motivation, structure and also the context. The next part deals with the non-verbal type of communication, primarily in terms of its aspects. These aspects are applied on the specific situation of the job interview. The aim is to analyse their substance and also the impact on the progress of the interview so as it is clear for the candidate which ones from them can help to make a good impression and vice versa. The last part sums up all the got experience into the final recommendation.

## **Key words**

Non-verbal communication, gestures, eye contact, formal characteristics of speech, appearance customization, mimics, kinesics, postures, proxemics, haptics, job interview, self-representation

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>7</b>
<b>1. část</b> .....	<b>8</b>
1.1 Komunikace .....	8
1.2 Funkce komunikace .....	10
1.3 Motivace komunikace .....	11
1.4 Struktura komunikace .....	11
1.5 Kontext komunikace .....	12
<b>2. část</b> .....	<b>13</b>
2.1 Neverbální komunikace .....	13
2.2 Podíl neverbální komunikace na sdělení .....	14
2.3 Vědomá a nevědomá neverbální komunikace .....	14
2.4 Funkce neverbální komunikace .....	16
2.5 Formy neverbální komunikace .....	17
2.5.1 Pohyby .....	18
2.5.2 Gesta .....	19
2.5.3 Fyzické držení těla, polohové konfigurace .....	20
2.5.4 Výrazy tváře .....	22
2.5.5 Oční kontakt .....	23
2.5.6 Prostor, vzdálenost, převýšení .....	23
2.5.7 Doteky, podávání ruky .....	26
2.5.8 Formální charakteristiky řeči .....	27
2.5.9 Úprava zevnějšku .....	27
2.6 Interpretace .....	28
2.7 Zdravá komunikace .....	30
<b>3. část</b> .....	<b>32</b>
3.1 Pracovní pohovor .....	32
3.2 Ovlivnitelné vs. neovlivnitelné faktory .....	33
3.3 Příprava na pohovor .....	37
3.3.1 Životopis a motivační dopis .....	37
3.3.2 Úprava zevnějšku .....	38
3.4 Průběh pohovoru .....	41
3.4.1 První dojem .....	41
3.4.2 Gesta, podávání ruky, doteky .....	41
3.4.3 Postoje těla, polohové konfigurace, pohyby .....	43
3.4.4 Výrazy tváře, oční kontakt .....	45
3.4.5 Prostor, vzdálenost, převýšení .....	46
3.4.6 Formální charakteristiky řeči .....	47
3.4.7 Poslední dojem .....	48
<b>4. Závěr</b> .....	<b>49</b>
<b>Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>51</b>

## **Úvod**

Problematika pracovního pohovoru je stále aktuálním tématem týkající se každého z nás. Každý jedinec se jednoho dne dostane do situace, kdy si dříve či později bude muset najít zaměstnání ať už ve formě plného úvazku nebo například letní brigády. V dnešní době, vyznačující se poměrně vysokou mírou nezaměstnanosti, je získání zaměstnání mnohdy ne zcela lehkým úkolem. Cílem této práce je proto porozumět pojmu komunikace, nastudovat její jednotlivé neverbální aspekty a na jejich základě následně vytvořit seznam doporučení, která by měla pomoci všem uchazečům o zaměstnání k úspěšné sebeprezentaci před potenciálním zaměstnavatelem.



„Řeč těla hovoří nejhlasitěji ze všech.“ David Lewis

## 1. část

### 1.1 Komunikace

Schopnost komunikace a výměny informací s vnějším prostředím patří mezi nejzákladnější vlastnosti živých organismů. V rámci každého živočišného druhu existuje určitý repertoár signálů, který je nesmírně důležitý pro život ve skupině a pro přežití jako takové vůbec. Mimo běžné dorozumívací prostředky je pro živočichy typické používání různých fyzikálních vlastností, jako například chemických látek rozpustných ve vzduchu a ve vodě, tlakových podnětů nebo tepelných impulsů. Každá taková fyzikální vlastnost je poté přijímána specifickým druhem receptorů. Některé druhy jsou dokonce schopné rozpoznat a vysílat elektromagnetické signály či tepelné impulsy. Jelikož je člověk jedním ze živočišných druhů, disponuje i on určitým vrozeným repertoárem komunikačních signálů, na které je schopný adekvátně reagovat i bez předchozí zkušenosti.<sup>1</sup>

Výše uvedené členění nám tedy sice mělo pomoci nastínit základní komunikační prostředky, které člověk sdílí s ostatními živočichy, avšak jako takové není samo o sobě schopné definovat specifičnost lidského komunikování.<sup>2</sup>

Definic pojmu komunikace existuje mnoho. Na první pohled je obtížné určit, která z nich je z hlediska významu slova ta správná. Například Fraňková a Klein ve svém *Úvodu do etologie člověka* definují komunikaci jednoduše jako přenos informací. Zároveň však dodávají, že jejich definice postrádá v kontextu knihy biologickou a psychologickou specifičnost.<sup>3</sup> Jiná definice zase popisuje komunikaci jako „vědomou nebo nevědomou, cílovou nebo necílovou změnu chování, kterou člověk úmyslně nebo neúmyslně ovlivňuje vnímání, city, afekty, myšlenky nebo jednání jiných“.<sup>4</sup>

#### Širší a užší pojetí

Z předchozího odstavce tedy vyplývají dvě věci, na které je třeba brát ohled, chceme-li vhodnou definici najít. Za prvé je nutné si uvědomit, že je třeba rozlišit užší a širší pojetí slova. Obě výše zmíněné definice jsou samozřejmě správné, avšak každá je formulována z jiného úhlu pohledu. Fraňková a Klein zůstali u užšího významu slova, když popisovali

---

<sup>1</sup> FRAŇKOVÁ, Slávka. *Úvod do etologie člověka*. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství HZ, 1997, 193 s. ISBN 80-86009-15-7. S. 38-40.

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 40.

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 38.

<sup>4</sup> GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, c1992. ISBN 80-85605-28-7. S. 173.

komunikaci spíše jako záměrný přenos informací, jinými slovy jako specifickou sociální interakci.

Druhá definice je postavena na základě širšího slova smyslu, jelikož nahlíží na komunikaci jako na nevědomou a neúmyslnou. Příkladem takové komunikace může být telefonující člověk, který jde po ulici a míjí se s kolemjdoucími. Taková osoba nejen, že záměrně komunikuje s někým po telefonu, ale zároveň přichází zcela neúmyslně do styku s ostatními lidmi na ulici. Právě takový styk se dá též označit za určitou formu komunikace, jelikož za komunikaci lze považovat i nešimavé chování.

Podle Vybírala i „etymologie slova komunikace naznačuje, že původní porozumění tomuto pojmu bylo širší“.<sup>5</sup> Latinské *communicatio* původně totiž znamenalo “vespolné účastnění” a *communicare* pak “společně něco sdílet”. Význam slova komunikace tedy spočíval nejen v proudění a výměně informací, ale také v samotném “podílení se druhých třeba jen tím, že jsou přítomni.”<sup>6</sup>

Druhá věc, kterou je vhodné brát při hledání definice v potaz, je fakt, že znění každé definice je vždy ovlivněno kontextem (filozofický, lingvistický, sociální, kulturní apod.) vědní disciplíny, na jejímž základě byla vytvořena. Pokud tedy hledáme například lingvistickou definici slova, je nutné se koncentrovat výhradně na jazykové prvky. Co však udělat nelze, je definovat pojem na základě všech hledisek dohromady. Jednotná definice tedy zřejmě není možná.<sup>7</sup>

### **Sociálně-psychologická definice**

Jelikož se tato bakalářská práce zaměřuje na použití komunikace výhradně v pracovním prostředí, budeme se zde při hledání klíčové definice držet pouze širšího pojetí slova a sociálně-psychologického hlediska. Jandourek v *Sociologickém slovníku* definuje komunikaci jako „přenos informací mezi lidmi, při kterém je sdělení předáváno od adresanta k adresátovi“.<sup>8</sup> Nakonečný zase tvrdí, že „komunikace, jako druh sociální interakce znamená jednostranné sdělování, nebo vzájemnou výměnu informací“.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 319 s. ISBN 80-7178-998-4. S. 25.

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 25.

<sup>7</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 263 s. ISBN 80-7178-291-2. S. 21.

<sup>8</sup> JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 285 s. ISBN 80-7178-535-0. S. 126.

<sup>9</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1999, 287 s., front. ISBN 80-200-0690-7. S. 157.

Za prostředky vyjádření považuje nejen slova a gesta, ale chování vůbec.<sup>10</sup> Podle J. W. Zandera pak komunikace znamená „proces, jímž lidé předávají informace, ideje, postoje a emoce jiným lidem“.<sup>11</sup> Hlavním prostředkem komunikace je podle něho “common sense”, jenž znamená společné sdílení významů znaků. Příkladem může být národní jazyk, kterým se mezi sebou dorozumívají lidé, kteří ho ovládají.<sup>12</sup>

Jak by tedy řekl Paul Watzlawick: “Nelze nekomunikovat. Každé chování je totiž komunikace, a jelikož neexistuje nechování, nemůže neexistovat ani komunikace.”<sup>13</sup>

## 1.2 Funkce komunikace

Každá komunikační výměna má svoji funkci, neboli účel, za jakým se uskutečňuje. Teprve tehdy, pokud se komunikujícímu podaří tuto funkci, která může nabývat různých podob, splnit, můžeme se bavit o tom, že komunikace nabyla svého smyslu. Smysl komunikace jednoduše spočívá ve zrealizování její funkce, tedy v momentu, kdy sdělené začne pro člověka nabývat nějakého významu.<sup>14</sup>

Vybíral uvádí sedm hlavních funkcí komunikování:

- informovat - předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit (informativní funkce)
- instruovat - navést, zasvětit, naučit, dát recept (instruktážní funkce)
- přesvědčit, aby adresát (po)změnil názor - získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit (persuazivní funkce)
- pobavit - rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, nebo si jen tak popovídat
- vyjednat, domluvit se - řešit a vyřešit, dospět k dohodě (funkce vyjednávací nebo operativní)
- kontaktovat se - užít si blízkosti, zastavení se s někým, prožít si sebepotvrzení, pocit, že pro někoho má cenu se mnou mluvit (faktická nebo kontaktní funkce)

---

<sup>10</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*, S. 157.

<sup>11</sup> Zander in NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. S. 158.

<sup>12</sup> Tamtéž, s. 158.

<sup>13</sup> WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 2., rev. vyd., 1. v Newton Books. Brno: Newton Books, 2011. ISBN 978-80-87325-00-1. S. 51.

<sup>14</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. S. 22.

- předvést se - prezentovat se, vyvolat dojem, někdy se zalíbit, jindy zastrašit, (sebe-prezentační funkce).<sup>15</sup>

Používání těchto funkcí samostatně však v každodenním životě není zcela běžné. Často bývají nakombinovány s přesvědčováním, poučením nebo manipulací a to i v případě, kdy je promluva prezentována jako pouhé informování.<sup>16</sup>

V některých případech je komunikace zaměřena spíše na formu, než na obsah s cílem upoutání pozornosti. To se projevuje “předváděním se”, kladením důrazů na různé oblasti, jako je třeba zdvořilost nebo spisovnost.<sup>17</sup>

Podle De Vita používají ženy i muži komunikaci k odlišným účelům. Hlavním tématem mužské komunikace jsou informace, zatímco tématem ženské jsou především vztahy.<sup>18</sup>

### 1.3 Motivace komunikace

Motivaci ke komunikaci má každý člověk. Vyskytuje se a mění v různé intenzitě. Je též ovlivněna okolnostmi a situací, ve které se zrovna nacházíme. Mezi faktory ovlivňující motivaci můžeme zařadit například to, jak je nám druhý/á sympatický, zda si s ním rozumíme či ne, nebo například to, zda jsme zrovna svěží nebo naopak unavení.<sup>19</sup>

Přirozená je i občasná nechuť ke komunikaci, jenž může být způsobena emoční rozladěností nebo například kognitivní zahlceností. Tento problém se týká především lidí, kteří pravidelně přicházejí do kontaktu s jinými lidmi, nebo často řeší mezilidské problémy. Dlouhodobé vyhýbání se kontaktu je považováno za duševní abnormalitu.<sup>20</sup>

### 1.4 Struktura komunikace

Základní strukturu komunikace tvoří tři činitelé:

- komunikátor
- komunikant

---

<sup>15</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. S. 23.

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 23.

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 23-24.

<sup>18</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Grada, 2008, 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0. S. 51.

<sup>19</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. S. 24.

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 24-26.

- komuniké.

Komunikátor je osoba, která něco sděluje pomocí kódování a vyjadřuje tak určitý obsah. Kódování, nebo jinými slovy převádění myšlenek, může probíhat například ve verbálních či neverbálních znacích, tedy v řeči, nebo za pomoci gest, postojů těla apod.

Komunikant, neboli příjemce či posluchač, dekóduje přijaté sdělení, které pak oba (komunikant a komunikátor) interpretují jako význam použitých znaků. Sdělení je přijímáno za pomoci smyslů, tedy sluchu, zraku nebo čichu.

Sdělovaný obsah, komuniké, pak komunikátor sděluje pomocí určitého média, které může představovat telefon, e-mail či samotná promluva přímo ke komunikantovi.<sup>21</sup>

## 1.5 Kontext komunikace

Komunikace probíhá vždy v určitém kontextu, na jehož základě určujeme smysl a význam sdělení. Stejná slova totiž mohou mít úplně jiný význam, pokud je použijeme v odlišných souvislostech. Například otázka „Jak se máš?“ má spíše zdvořilostní význam, když se na ni zeptáme známého na ulici. Pokud se na stejnou otázku zeptáme přítele v nemocnici, vyjadřujeme zcela jistě spíše zájem o jeho zdraví, než pouhou zdvořilost.<sup>22</sup>

DeVito uvádí čtyři základní typy kontextu, které se navzájem ovlivňují, a bez kterých sdělení nedává prakticky žádný smysl:

- fyzický
- kulturní
- sociálně-psychologický
- časový

Fyzický kontext představuje hmotné nebo konkrétní prostředí, například místnost, park či obecnost. Na hlučném fotbalovém zápase nebudete mluvit stejným způsobem, jako na tichém pohřbu.

---

<sup>21</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. S. 159.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 34.

Kulturní kontext zahrnuje životní styl, přesvědčení, stupnici hodnot, způsoby chování a komunikace nějaké skupiny. Jsou to pravidla, která v rámci určité skupiny lidí stanovují, co je v ní považováno za dobré a co za špatné.

Sociálně-psychologický kontext souvisí s postavením mluvčích a se vztahy mezi nimi, s formálností situace, normami skupiny nebo organizace. Při formální večeři v domě svého nadřízeného nemluvíme stejně, jako při setkání s přáteli v kavárně.

Časový kontext je pozice sdělení v posloupnosti událostí. S tím, kdo Vás informuje o úmrtí svého blízkého příbuzného nemluvíte tak, jako kdyby Vás informoval o své výhře v loterii.<sup>23</sup>

## 2. část

### 2.1 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace, někdy též non-verbální komunikace, nebo řeč těla, je typem komunikace, při níž není využívána obsahová stránka řeči. Termín neverbální pochází z latinského *non* = ne a *verbum* = slovo, v překladu tedy komunikace beze slov.<sup>24</sup>

Z historického hlediska můžeme za nejproduktivnější období studia neverbální komunikace považovat 50. až 70. léta 20. století, kdy byly vydány zásadní psychologické, sociologické a antropologické práce.<sup>25</sup> Za zakladatele vědy o řeči těla je pak považován Charles Darwin. Jeho dílo *O vyjádření emocí u člověka a zvířat*, uveřejněné v roce 1872 se stalo jednou z nejvýznamnějších prací zabývajících se tímto tématem.<sup>26</sup>

Člověk může v rámci neverbální komunikace s okolním světem využívat nejrůznější postupy. Umožňuje mu to nejen výkonný nervový aparát a vysoce vyvinutý nervový systém, ale i činnost mozkových center, tvořících základní kognitivní schopností, paměti, učení, představitivosti a tvořivosti. Výše zmíněné postupy tvoří základ specificky lidské neverbální komunikace. Samozřejmý je také určitý stupeň individualizace. Tyto individuální rozdíly spočívají v citlivosti jednotlivých receptorů, inteligenci, výchově, vzdělání, osobnostních rysech, ale též na vlastnostech a chování dalších účastníků komunikace.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. S. 34.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 152.

<sup>25</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. S. 66.

<sup>26</sup> PEASE, Allan. *Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 137 s. ISBN 80-7178-582-2. S. 7.

<sup>27</sup> FRAŇKOVÁ, Slávka. *Úvod do etologie člověka*. S. 41.

## 2.2 Podíl neverbální komunikace na sdělení

Vědci se shodují na tom, že právě neverbální složka komunikace tvoří nejpodstatnější část každého sdělení. Podle výzkumů Alberta Mehrabiana z roku 1967 představuje verbální projev pouhých 7 % obsahu sdělení, vokální projev, jako je tón hlasu, jeho modulace aj. 38 % obsahu a zbylých 55 % pak připadá právě na neverbální složku komunikace. Pravidlo je známé pod názvem “38 - 55 - 7”.<sup>28</sup>

Sám autor však v závěru svého výzkumu upozorňuje na to, že hodnoty byly odvozeny z výzkumů, zabývajících se vyjadřováním emocí a postojů, tedy že vznikly za specifických podmínek. Z tohoto důvodu jsou neaplikovatelné na běžnou konverzaci a jeho pravidlo proto nelze generalizovat.<sup>29</sup> Kdyby byl totiž tento procentuální poměr obecně platný, znamenalo by to, že celých 93 % sdělení závisí právě na neverbální komunikaci, zatímco na slovní sdělení zbývá pouhých 7 %. V praxi by to znamenalo, že bychom byli schopni porozumět člověku mluvícímu cizím a pro nás zcela neznámým jazykem pouze na základě jeho neverbálních projevů.

„Většina badatelů je též zajedno v tom, že verbální složka komunikace přenáší zejména informace, kdežto neverbální část komunikace zprostředkovává mezilidské postoje a někdy je dokonce používána jako náhrada verbálních sdělení.”<sup>30</sup> Je tedy vhodná zejména pro vyjadřování emocí, hodnocení nebo například při pokusech o sblížení.

## 2.3 Vědomá a nevědomá neverbální komunikace

Lidé mívají tendenci své neverbální projevy určitým způsobem korigovat, nebo je kontrolovat. Nejčastěji se toto projevuje skrýváním negativních emocí, avšak některým jedincům není cizí ani skrývání emocí pozitivních, kdy se snaží zakrýt svoji radost nebo štěstí. Jak však uvádí Vybíral, “uhlídat” všechny oblasti těla je v případě silné emoce téměř nemožné. Neverbální projevy lze tedy rozdělit do dvou kategorií podle toho, zda je možné je v rámci možností vědomě kontrolovat a ovládat či naopak.<sup>31</sup> Vědomě se můžeme v rámci neverbální komunikace například vhodně obléknout na pracovní pohovor

---

<sup>28</sup> MEHRABIAN, Albert. *Silent Messages*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, Inc., 1971. ISBN 0-534-00059-2. S. 43.

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 75-80.

<sup>30</sup> PEASE, Allan. *Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. S. 10.

<sup>31</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. S. 75.

se záměrem vzbudit co nejlepší dojem. Co však nelze mít zcela pod kontrolou jsou emoce a základní volní projevy, jako třes rukou, změny barvy kůže, chvění hlasu apod. Podle Vybírala pak mezi signály nevědomé řadíme „běžné spontánní reagování ve chvílích relaxace“.<sup>32</sup>

### **Emoční inteligence**

S koordinací emočních projevů úzce souvisí pojem emoční inteligence. „Emočně inteligentní chování je takové, které dává přiměřený průchod vnitřnímu, emočními podněty rozrušenému kontextu a zároveň bere ohled na kontext dané situace. Emočně inteligentní jedinci nezůstávají ani chladní, emočně nečitelní nebo citově nudní, na druhou stranu nereagují výbušně a se ztrátou kontroly nad svou fyziologickou podrážděností.“<sup>33</sup> Výše zmíněné by se tedy dalo nazvat adekvátní mírou projevení se, spojené s vlastností sebeovládání.

Je dokázáno, že dobře rozvinutá emoční inteligence dokáže člověka značně zvýhodnit v různých oblastech jeho života. „Lidé s dobře rozvinutou emoční inteligencí dosáhnou v životě daleko častěji naplnění a spokojenosti a dokážou překonat svoje zlozvyky, které omezují jejich činnost“. <sup>34</sup> Jelikož je emoční inteligence úzce spojena se sociální vnímavostí, její rozvinutost může jedinci též výrazně zlepšit umění jednat s lidmi.<sup>35</sup>

Lidský mozek reaguje na všechny podněty okolo sebe emocionálně. Pravdou však je, že nad takovou reakcí člověk nemá žádnou kontrolu a proto ji ani nemůže vědomě ovlivnit. Co ale ovlivnit může, jsou myšlenky, které bezprostředně po těchto emocionálních reakcích přicházejí. Úspěch tedy spočívá v uvědomování si a následné správné identifikaci nejen našich vlastních emocí, ale i emocí lidí okolo nás. Právě v závislosti na správném rozeznání emoce je člověk schopen adekvátním způsobem zareagovat.<sup>36</sup>

Bradberry a Graves ve své knize *Emoční inteligence* poukazují na poměrně vysokou neschopnost lidí správně identifikovat jak své emoce, tak emoce ostatních. Faktem však zůstává to, že právě emoční inteligence je proměnlivou dovedností, kterou je možné získat a zlepšovat ji. Pomocí správného tréninku ji lze rozvinout na poměrně vysokou úroveň a to

---

<sup>32</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. S. 70.

<sup>33</sup> Tamtéž, s. 77.

<sup>34</sup> GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). Překlad Markéta Bílková. V Praze: Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6. S. 42.

<sup>35</sup> Tamtéž, s. 42.

<sup>36</sup> BRADBERRY, Travis a Jean GREAVES. *Emoční inteligence*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0039-1. S. 30-31.



i za předpokladu, že ji nemáme vrozenou. Opakem je například míra kognitivní inteligence, neboli IQ, která je prakticky neměnná a jedinou výjimkou, jak ji změnit je snížení následkem poškození mozku.<sup>37</sup>

Umět správně porozumět emocím a stát se emočně inteligentním člověkem je poměrně složitý úkol. Komplikovanost spočívá nejen v různé intenzitě výskytu emocí, ale mnohdy zároveň v samotném rozpoznání toho, že danou emoci vůbec cítíme. Nejsložitější však zůstává pochopení a porozumění dvěma, respektive čtyřem základním dovednostem, kterými je emoční inteligence tvořena. Jsou jimi jednak osobnostní dovednosti, které můžeme dále rozdělit na sebeuvědomění a self-management, a též dovednosti sociální, které se dále dělí na oblast řízení vztahů a oblast sociálního povědomí. Jak již z názvů jmenovaných oblastí vyplývá, první z nich se týká nás samotných, zatímco z druhého je patrné, že vychází z interakce s ostatními lidmi.<sup>38</sup>

Z předchozích odstavců je patrné, že emoční inteligence tvoří podstatnou složku každé komunikace a bylo by tedy na místě věnovat jí patřičnou pozornost. Jelikož je však toto téma velice obsáhle a navíc není hlavním předmětem této práce, nebude mu již dále věnována pozornost. Pro důkladnější studium mohu doporučit publikaci *Emoční inteligence* buď od autora Daniela Gollemana, nebo dvojice autorů Trávise Bradberryho a Jeana Greavesse. Obě jistě poslouží jako bohatý zdroj dalších informací.

## 2.4 Funkce neverbální komunikace

Podle Vybírala využívá člověk neverbální komunikaci k tomu, aby:

- podpořil řeč (reguloval její tempo, podtrhl a zdůraznil vyslovené),
- nahradil řeč (ilustroval, symbolizoval)
- vyjádřil emoci, resp. “zvládl” prožitek emoce (aby se znovu dostal do emoční “rovnováhy”, adaptoval se)
- vyjádřil interpersonální postoj (např. pochybování, naléhavost při přesvědčování)
- uskutečnil sebevyjádření (sebeprezentaci) - představil se.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> BRADBERRY, Travis a Jean GREAVES. *Emoční inteligence*. S. 30-32.

<sup>38</sup> Tamtéž, s. 35-36.

<sup>39</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. S. 90.

Ustálených, konvenčních neverbálních prostředků se používá:

- při ceremoniálech, (např. pozdrav na uvítanou, při loučení) a při rituálech (např. žehnání při náboženské mši)
- při propagandě, na masových setkáních a demonstracích (signalizace úcty povstáním, souhlasu potleskem, spokojenosti a potřeby odměnit délkou potlesku, nespokojenosti pískáním a dupáním atd.)
- v umění (pantomima, tanec, balet aj.)<sup>40</sup>

## 2.5 Formy neverbální komunikace

Absence slov je v neverbální komunikaci nahrazena širokou škálou následujících projevů, pomocí kterých vyjadřujeme svá sdělení:

- pohyby (kinezika)
- gesta
- fyzické postoje, držení těla, polohové konfigurace (posturologie)
- výrazy tváře (mimika)
- oční kontakt
- prostor, vzdálenost, převýšení (proxemika)
- doteky, podávání ruky (haptika)
- formální charakteristiky řeči
- úprava zevnějšku.<sup>41</sup>

Ráda bych zdůraznila, že cílem této práce není rozebrat všechny formy neverbální komunikace zcela do detailu, ale spíše poskytnout jejich kompletní výčet. Rozsah popisu jednotlivých kanálů se odvíjí od jejich důležitosti pro pracovní pohovor. Jelikož se tyto

---

<sup>40</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. s. 90.

<sup>41</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988, 235 s., 44 obr. příl. S. 32.

kanály mezi sebou prolínají, je někdy zároveň obtížné rozlišit, kam jednotlivé projevy spadají.

### 2.5.1 Pohyby

Kineziologie je vědní disciplína zabývající se pohyby těla a jeho částí. Zajímat nás může styl chůze, usedání na židli nebo možnost přenosu pohybu v rámci sociální interakce. Samostatnou podkategorii kineziologie tvoří pohyby rukou, neboli gesta.<sup>42</sup>

Každý člověk má svůj jedinečný repertoár pohybů, díky kterým ho lze snadno odlišit od ostatních lidí. Pro člověka je jedním z takových specifických pohybů chůze, která nám mimo jiné dokáže napovědět mnohé o psychickém stavu chodce. Všimnout si můžeme nejen stylu chůze, ale například i její rychlosti nebo dynamiky. Nejistá chůze může značit plachost a nervozitu, lehká zase sebeovládání a opatrnost. Rychle kráčející člověk budí dojem někoho, kdo je právě ve spěchu, pravděpodobně nestíhá své úkoly a je přetížený. Pomalá, rozvážená chůze může symbolizovat pravý opak, tedy člověka klidného, pohodlného a majícího vše pod kontrolou.<sup>43</sup>

Jako další pohyb lze v rámci kineziologie sledovat způsob usedání na židli. Klidně, nenuceně či elegantně se většinou usadí člověk sebejistý, vyrovnaný, mající dostatek sebekontroly. Člověk nervózní, unavený nebo vystresovaný do židle či křesla naopak pravděpodobně upadne. Jeho pohyby jsou navíc často doprovázeny hlukem. Kombinací takového počínání lze pozitivní dojem vyvolat jen velmi těžko.<sup>44</sup>

Způsob pohybu jednoho člověka může být dokonce přenesen na člověka jiného, respektive to, co se přenáší, jsou psychické stavy. Příkladem je klid nebo naopak nervozita. Přednášejícího na vysoké škole může chůze po učebně při výkladu uklidňovat, zatímco studenti ji vnímají jako rušivý element.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. S. 66.

<sup>43</sup> KULKA, Jiří. *Psychologie umění*. Vyd. 2., přeprac. a dopl., v Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-2329-7. S. 226.

<sup>44</sup> EXNEROVÁ, Stanislava. *Komunikační dovednosti: otázky a odpovědi*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-357-6. S. 61.

<sup>45</sup> Tamtéž, s. 61.

### 2.5.2 Gesta

Podle Křivohlavého jsou gesta z hlediska historie starší formou komunikace než slova a obsahují více než 700 000 jednoznačně rozlišitelných poloh rukou a paží.<sup>46</sup>

Gesta, jakožto symboly reprezentující určité obecné jevy nebo údaje mají svůj sémantický význam.<sup>47</sup> Používáme je záměrně ke sdělení stejných významů, které mají příslušná slova nebo slovní spojení. Jsou též specifická pro určitou kulturu, a proto je třeba brát ohled na to, že jedno a to samé gesto může být v rámci dvou odlišných kultur zcela jinak interpretováno.<sup>48</sup>

Gesta doprovázející slovní sdělení nazýváme ilustrátory. Jejich účel je především zdůraznění, zesílení nebo lepší porozumění takovému sdělení. Lze říci, že doslova “ilustrují” sdělení verbální, slouží k vyjádření velikosti nebo tvaru a též napomáhají lepšímu zapamatování si. Jako ilustrátory jsou nejčastěji využívány pohyby rukou, hlavy nebo celého těla. Příkladem ilustrace může být rybář, který roztáhne ruce, aby tak vyjádřil velikost svého úlovku.<sup>49</sup>

Dalším typem gest jsou regulátory, které koordinují, řídí nebo usměrňují průběh komunikace. Například pokud při konverzaci přikývneme mluvčímu, naznačujeme mu tak, aby pokračoval v řeči.<sup>50</sup>

Adaptéry jsou typy gest, která pomáhají uspokojit nebo zvládnout nějakou osobní potřebu či emoci. Znamená to tedy, že zároveň tyto emoce prozrazují.<sup>51</sup> Jako příklad takového adaptéru je odhrnutí vlasů, které nám padají do očí, nebo poškrábání se v situaci, kdy nás něco svědí. Naše emoce, například nervozita, může být pak lehce prozrazena, pokud budeme v ruce žmoulat kapesník.

Adaptéry lze ještě dále rozdělit podle toho, zdali se zaměřují na vlastní osobu, nebo na jiného člověka, se kterým zrovna přicházíme do kontaktu. V prvním případě se může

---

<sup>46</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. S. 71.

<sup>47</sup> EXNEROVÁ, Stanislava. *Komunikační dovednosti: otázky a odpovědi*. S. 61.

<sup>48</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. S. 156.

<sup>49</sup> Tamtéž, s. 156.

<sup>50</sup> Tamtéž, s. 156.

<sup>51</sup> LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-49-X. S. 32.

jednat o tření vlastního nosu, zatímco ve druhém například o zkrřížení paží na prsou tak, abychom druhému dali najevo, aby se od nás držel v dostatečné vzdálenosti.<sup>52</sup>

Je patrné, že funkce gest spočívá v podpoře verbálního sdělení. Gesta mohou někdy dokonce takové sdělení plnohodnotně zastoupit. V životě se však můžeme setkat i se situacemi, kdy jsou gesta a verbální sdělení spíše v rozporu. Příkladem může být situace, kdy se ptáme automechanika na cenu opravy našeho vozidla. Z jeho verbální odpovědi sice může vyplývat, že žádnou peněžitou odměnu nežádá, avšak jeho vztažená ruka s dlaní otočenou vzhůru nám dává jasně najevo pravý opak.<sup>53</sup>

### 2.5.3 Fyzické držení těla, polohové konfigurace

Posturologie je vědní disciplína zabývající se našimi fyzickými postoji, držením těla a polohovými konfiguracemi. Polohu těla ovlivňuje uspořádání okolí, tedy například kolik se v našem okolí vyskytuje lidí, nacházíme-li se v otevřeném či uzavřeném prostoru, sedíme na židli nebo stojíme. Takto lze pozorovat nejen člověka v jeho celkovém obraze, tedy sledovat jeho konfiguraci všech částí těla, ale i dva a více lidí při vzájemném styku. V takovém případě se zaměřujeme nejen na konfiguraci těla každého z nich zvlášť, ale i na vzájemnou harmonii či naopak disharmonii polohy jejich těl, vzájemné doplňování či nedoplňování se v rámci jejich postojů atp.<sup>54</sup>

V rámci fyziologie rozeznáváme tři základní polohy člověka: vstoje, vsedě a vleže. U každé z těchto základních poloh mohou různé části těla zaujímat různé polohy.<sup>55</sup> U polohy vstoje můžeme pozorovat například polohu chodidel, nakročení nebo rozkročení. Pokud je člověk rozkročený, působí mnohem stabilněji a sebevědoměji než člověk ve stoji spatném. Důležité je i správné držení páteře. Vzprímený člověk vyvolává dojem sebejistoty, uvolněnosti a nenucenosti, zatímco člověk shrbený působí naopak nejistě. Při poloze vsedě si zase můžeme všimnout například rozpoložení člověka na židli, tedy toho, jakou část sedací plochy zaujímá. Klidný a sebejistý člověk obecně zaujme celou plochu sedáku a uvelebí se, zatímco člověk plachý nebo sevřený si nejčastěji sedá pouze na okraj židle.<sup>56</sup>

Lidé se k sobě v rámci sociální interakce též často přiklání, nebo naopak odklání. Oba tyto pohyby mají souvislosti s atmosférou jednání. Příklon našeho komunikačního partnera

---

<sup>52</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. S. 156.

<sup>53</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. S. 72.

<sup>54</sup> Tamtéž, s. 58.

<sup>55</sup> Tamtéž, s. 61.

<sup>56</sup> EXNEROVÁ, Stanislava. *Komunikační dovednosti: otázky a odpovědi*. S. 60.

vypovídá nejen o přátelské a vstřícné atmosféře, ale zároveň o jeho otevřenosti a ochotě ke spolupráci. Odklon partnera naopak může vyjadřovat stanovisko odmítavé. V obou případech je však třeba brát v úvahu kontext konkrétní situace.

Pokud chceme vystihnout „vzájemné polohy většího celku, zde všech částí těla při dané základní tělesné poloze“ použijeme termín konfigurace.<sup>57</sup> Ta zahrnuje nejen zcela konkrétní polohu rukou, nohou, ale i polohu těla, krku nebo hlavy.<sup>58</sup> Zajímá nás především souvislost určité polohy s určitým významem sdělení. Poloha těla a konfigurace nám může prozradit mnohé o emocích, postojích k problému nebo o vývoji dané situace.<sup>59</sup>

Termín kongruence, někdy též polohová kongruence, používáme v případě, pokud hovoříme o „vzájemné poloze dvou částí těla při téže základní tělesné poloze“.<sup>60</sup> Kongruence může napovědět mnohé o povaze celé interakce, tedy jaká mezi komunikačními partnery panuje atmosféra, jak se styk mezi nimi vyvíjí, nebo se bude vyvíjet dál. Pokud je konfigurace určitých částí těla dvou, nebo více lidí podobná, může to signalizovat shodu jejich názorů. V případě, že se lidé takto shodují, nebo si jinými slovy „notují“, je možné, že se dokonce začnou vzájemně určitým způsobem zcela nevědomky napodobovat. Většinou se jedná o nápodobu polohy rukou, kdy se dva shodnou například v posunutí rukou složených v klíně směrem dopředu.<sup>61</sup>

Je zřejmé, že člověk ve většině případů zaujímá odlišné polohy, a to v návaznosti na situaci či prostředí, ve kterém se nachází. Doma u televize, kdy víme, že nás nikdo nesleduje, většinou zaujmeme velice pohodlný posed, který se bude pravděpodobně vyznačovat kulatými zády, staženými rameny či koleny od sebe. Pokud se však nacházíme ve společnosti před zraky mnoha lidí, bude nám zřejmě záležet na tom, abychom na ostatní dělali alespoň částečně solidní dojem. V takovém případě má člověk tendenci se narovnat, vypnout hrudník, dát nohy k sobě atp.<sup>62</sup>

---

<sup>57</sup> EXNEROVÁ, Stanislava. *Komunikační dovednosti: otázky a odpovědi*. S. 60.

<sup>58</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. S. 61.

<sup>59</sup> EXNEROVÁ, Stanislava. *Komunikační dovednosti: otázky a odpovědi*. S. 60.

<sup>60</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. S. 61.

<sup>61</sup> CLAYTON, Peter. *Řeč těla: čtete gesta, mluvíte svými pohyby*. České vyd. 1. Praha: Cesty, 2004. ISBN 80-7181-117-3. S. 40.

<sup>62</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. S. 62.

#### 2.5.4 Výrazy tváře

„Lidský obličej je pravděpodobně nejdůležitějším zdrojem neverbálních signálů.“<sup>63</sup> To, co pomocí mimiky vyjadřujeme, jsou zejména naše emoce. Lze říci, že mimika modeluje naše psychické stavy za pomoci výrazů v obličejí. Jako jediná je schopna vyjádřit míru pocitu potěšení, souhlasu nebo sympatie, zatímco ostatní části těla nám v tomto případě nepřidávají mnoho dalších informací. To je důvod proč právě lidská tvář hraje nejdůležitější roli v rámci interpersonální komunikace. Za její nástroje považujeme oči, ústa, čelo a nos, jejichž tvary se významně mění stahem mimických svalů.<sup>64</sup>

Podle mnoha výzkumů lze pomocí mimiky vyjádřit nejméně osm následujících emocí: štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, odpor (znechucení), opovržení a zájem. Některé z těchto emocí jsou velice snadno identifikovatelné, zatímco u jiných nám může chvíli trvat, než pochopíme, co se nám druhý svým výrazem v obličejí snaží sdělit. Lidé obecně rozpoznávají lépe štěstí, překvapení, smutek a strach, zatímco rozčilení nebo znechucení je pro ně obtížnější identifikovat.<sup>65</sup>

Stejně tak jako u ostatních prostředků neverbální komunikace máme i u mimiky tendenci své výrazy určitým způsobem a z různých důvodů usměrňovat. Cílem bývá dosažení určitého efektu, jako například skrytí či zdůraznění určité emoce. K takové regulaci emocí využíváme mimické techniky, které nám, jak říká DeVito, „pomáhají projevat emoce společensky přijatelnými způsoby“.<sup>66</sup> Pokud například zvítězíme v závodě, který náš nejlepší přítel sotva dokončil, měli bychom být schopni minimalizovat pocit radosti nad vlastní výhrou a raději projevit lítost nad přítelovou prohrou.<sup>67</sup>

Mezi neodmyslitelné mimické projevy patří úsměv a smích. Ty mají na komunikaci v převážné většině případů pozitivní vliv. Jsou to prostředky, pomocí kterých lze potencionální komunikačního partnera nejen k samotnému kontaktu vyzvat, ale zároveň mu v případě uskutečnění se komunikace dát najevo, že ho registrujeme a vnímáme. Jsou zároveň i mocnými nástroji při rozpouštění napětí v sociálním kontaktu.<sup>68</sup>

---

<sup>63</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. S. 157.

<sup>64</sup> KRÍVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. S. 35-38.

<sup>65</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. S. 158.

<sup>66</sup> Tamtéž, s. 158.

<sup>67</sup> Tamtéž, s. 158.

<sup>68</sup> TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace: [co vám prozradí lidské chování a jednání a jak toho využít]*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2003 dotisk. ISBN 80-251-0183-5. S. 308.

### 2.5.5 Oční kontakt

V oblasti sociálního kontaktu hrají naše oči velice důležitou roli. Pomáhají nám získat zájem druhých, jejich sympatie a důvěru. Zároveň slouží i jako prostředek vyjádření našich pocitů a vztahů k druhým lidem. U očního kontaktu se můžeme zaměřit na směr, délku a četnost pohledů, rozšíření zornic, mrkání, pootevření víček apod.<sup>69</sup>

Z očí lze vyčíst mnohá sdělení. Pokud například oční kontakt nesplní určitou délku, člověk může nabýt dojmu, že o něj jeho komunikační partner nemá zájem. Příliš dlouhý oční kontakt zase může být vnímán jako projev nezájmu nebo dokonce nepřátelství.<sup>70</sup>

Obecně věnujeme delší pohled jednak přátelům a lidem, které máme rádi ale také těm, které z různých důvodů preferujeme a dáváme jim přednost, či je dokonce považujeme za autoritu. Kratší pohled naopak obvykle patří lidem, kteří jsou pro nás cizí, nebo k nim nemáme takovou úctu.<sup>71</sup>

V každém případě je však interpretace očního kontaktu více či méně podmíněna nejen našim pohlavím a osobnostními charakteristikami, ale i kulturou. Například v České republice je oční kontakt považován za známku úcty k druhému, zatímco Asiaté či Afričané se snaží očním kontaktu s ostatními pokud možno zcela vyhnout, jelikož je pro ně vyjádřením nadřazenosti nebo neúcty.<sup>72</sup>

### 2.5.6 Prostor, vzdálenost, převýšení

Proxemika, neboli věda zabývající se prostorovou komunikací, byla založena v roce 1966 americkým antropologem Edwardem T. Hallem, kdy se tento termín poprvé objevil v jeho knize *The Hidden Dimension*.<sup>73</sup> Hall se jako první začal zabývat zkoumáním prostorové komunikace a vzájemným ovlivňováním se mezi jedinci, v návaznosti na jejich vzájemné fyzické vzdálenosti a prostoru.<sup>74</sup>

---

<sup>69</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. S. 157-160.

<sup>70</sup> Tamtéž, s. 157-160.

<sup>71</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. S. 80.

<sup>72</sup> FRAŇKOVÁ, Slávka. *Úvod do etologie člověka*. S. 49.

<sup>73</sup> Edward T. Hall. *Wikipedie, otevřená encyklopedie*. [online]. 6.3.2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Edward\\_T.\\_Hall](https://cs.wikipedia.org/wiki/Edward_T._Hall)

<sup>74</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. S. 46-47.



Vzdálenost lze posuzovat z hlediska vertikálního a horizontálního. Nejprve se budeme zabývat vzdáleností v rovině vertikální, neboli vodorovné. Křivohlavý říká, že „přiblížením se k druhé osobě, nebo naopak odstoupením a tím i oddálením se od ní, jí něco sdělujeme. Obdobně přiblížením se k nám, či naopak odstoupením od nás, sděluje druhý člověk něco sám”.<sup>75</sup> Pokud se k nám někdo přiblíží, většinou to vnímáme jako znak přátelskosti, vřelosti a zájmu, avšak blízkost může znamenat i určitý druh ohrožení. Blízkost kladně přijímáme v případech, že se jedná o lidi nám blízké, jako jsou naši známí, přátelé nebo členové rodiny. Stejně je tomu i u dětí, které většinou považujeme za neškodné, a proto se blízkému kontaktu s nimi nemáme tendenci vyhýbat, či se ho dokonce obávat. U ostatních lidí však může přiblížení vyvolat naopak napětí nebo dokonce strach.<sup>76</sup>

DeVito uvádí čtyři základní vzdálenosti, které definují vztah mezi lidmi. Každá z nich nám přináší specifický druh sdělení.

- intimní vzdálenost, která představuje odstup 45 cm a méně. V tomto prostoru je přítomnost druhého nepřehlédnutelná. Je slyšet a cítit jeho dech. V intimní vzdálenosti jsou lidé například při milování, zápasu, uklidňování nebo ochraně. Je tak těsná, že většina lidí ji považuje za nevhodnou na veřejnosti.
- osobní vzdálenost představuje rozmezí od 45 cm do 1,2 m. Vymezuje náš osobní prostor, imaginární ochrannou “bublinu”, kterou se snažíme udržet nenarušenou vniknutím druhého. V této vzdálenosti stále můžeme druhého uchopit a držet, ale pouze s nataženými pažemi. Dvnitř bubliny dovolujeme vstoupit jen určitým lidem, například těm, které máme rádi.
- společenská vzdálenost sahá od 1,2 m do 3,7 m. Zde ztrácíme pohled na detaily, které máme v osobní vzdálenosti. Řeší se zde neosobní záležitosti a společensky se zde komunikuje. Čím větší vzdálenost zachováváme, tím formálněji komunikace vypadá.
- veřejná vzdálenost je větší než 3,7 m. Tato vzdálenost nás chrání. Umožňuje nám v případě potřeby podniknout obranné akce. Například ve veřejném dopravním prostředku budeme udržovat tento odstup od opilého člověka. Ačkoli již nerozeznáváme jemné detaily obličeje a očí, jsme dostatečně blízko, abychom mohli vidět vše, co se děje.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. S. 43.

<sup>76</sup> EXNEROVÁ, Stanislava. *Komunikační dovednosti: otázky a odpovědi*. S. 57.

<sup>77</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. S. 162.

Lidé spolu však přicházejí do styku i v rovině horizontální. V takovém případě nás zajímá, jaký vliv na komunikaci má situace, kdy je jeden z komunikačních partnerů výš, než druhý. Příkladem takové situace může být aula, kde se řečník oproti posluchačům nachází ve vyšší poloze díky jevišti či stupínku, na kterém stojí.<sup>78</sup>

Bylo zjištěno, že kladný vliv má situace, kdy všichni účastníci komunikace zaujmají stejnou horizontální polohu. V opačném případě, tedy pokud se jeden z účastníků nachází výše než ostatní, dochází většinou k pocitu podřazenosti níže postavených, zatímco výše postavený vyvolává naopak dojem nadřazenosti. Faktem však zůstává, že výše postavené osobě je její poloha ku prospěchu, jelikož jí pomáhá navodit pocit většího klidu a vyrovnanosti.<sup>79</sup>

Vzdálenost a prostorové uspořádání mohou vytvořit komunikační bariéru, nebo komunikaci naopak podporovat. Lze podle nich zároveň snadno rozeznat, kde je čí teritorium.

Typickým příkladem je rozmístění lidí u stolu, které má značný vliv na vývoj vztahu komunikačních partnerů. Pro přátelský rozhovor nebo důležité jednání je vhodná poloha, kdy jeden z komunikačních partnerů sedí za rohem pravoúhlého stolu, zatímco druhý sedí v jeho čele. Takové rozmístění umožňuje diskutovat bez toho, aniž by měl jeden z partnerů pocit, že na něho druhý naléhá. Zároveň jsou zde vhodné podmínky pro dobrý zrakový kontakt a spolupráci nad materiály. Roh stolu mezi oběma partnery navíc vytváří dojem bariéry, a proto se ani jeden z nich nemusí cítit omezený či ohrožený. O něco méně vhodné jsou pozice, kdy oba partneři sedí vedle sebe či naopak naproti sobě. V prvním případě může nastat problém s přílišným přiblížením obou partnerů, které nemusí být jednomu z nich příjemné.<sup>80</sup> Ve druhém případě je zase obtížnější spolupráce nad materiály. Takové rozmístění navíc zvyšuje riziko konfrontací a agresivity.<sup>81</sup>

Pomocí stolu mohou lidé zároveň ostatním ukazovat, kde je jejich teritorium. Někteří lidé po příchodu hosta nevstanou, ale zůstávají za svým stolem sedět a nechtějí, aby se někdo přiblížil z jiné než čelní strany. Takové počínání vypovídá o jisté míře formálnosti. Zajímavé informace přináší i rozmístění věcí na stole. Sebejistý člověk si na neutrální stůl pravděpodobně začne umisťovat svoje předměty, aby tak druhému ukázal, že zabraný

---

<sup>78</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. S. 53.

<sup>79</sup> Tamtéž, s. 54.

<sup>80</sup> THIEL, Erhard. *Řeč lidského těla prozradí víc než tisíc slov*. 1. vyd. Bratislava: Plasma Service, 1993. ISBN 80-901412-1-8. S. 22.

<sup>81</sup> EXNEROVÁ, Stanislava. *Komunikační dovednosti: otázky a odpovědi*. S. 59.

prostor je jeho. Člověk plachý a skromný bude mít naopak tendenci obsazovat prostor menší.

82

V reálném životě vnímá prostorovou vzdálenost každý člověk zcela odlišně. V závislosti na rozdílném vnímání prostoru každý zcela individuálně reaguje v situaci, kdy se své teritorium snaží ovládat. Reakce lidí ovlivňuje mnoho faktorů jako osobní charakteristiky, vztah mezi zúčastněnými, sociální postavení, kultura, etnické a rasové charakteristiky, věk, pohlaví a mnoho dalších. Například navzájem známým lidem nemusí tolik vadit zásah do jejich osobního prostoru, introvertům blízký kontakt může naopak způsobit velice nepříjemné pocity.<sup>83</sup>

### **2.5.7 Doteky, podávání ruky**

Pokud se lidé v rámci sociální interakce vyskytují velice blízko sebe, může dojít k situaci, kdy se jeden druhého dotkne. Doteků existuje široká škála. Jedná se především o podání ruky, stisk, objetí, pohlazení, poplácání, políbení, hlazení, štípnutí aj.<sup>84</sup>

Doteky druhých lidí většinou vnímáme dvěma způsoby. Do první skupiny spadají doteky, které nám jsou příjemné, a proto je interpretujeme jako projev přátelství. Jedná se například o pohlazení, objetí nebo přátelské poplácání po rameni. Druhou skupinu tvoří doteky, které nám naopak příjemné nejsou a připisujeme jim spíše nepřátelský charakter. Příkladem je brání za loket, pohlavek nebo dokonce facka.<sup>85</sup>

Ne všechny doteky jsou považovány za společensky akceptovatelné. Mezi nejpříjemnější řadíme formální podání ruky. Ani v tomto případě však není situace zcela jednoznačná. Při podání záleží nejen na kvalitě vztahu, který máme s druhou osobou, ale též na jejím pohlaví, věku a celkovém kontextu situace. Podání ruky se zároveň podílí na utváření prvního dojmu. Roli hraje síla stisku, jeho délka nebo upravenost ruky. Silný stisk může značit projev energie či naopak vyčerpání. Vhodná délka stisku není stanovena, avšak přátelé si zpravidla stisknou ruku na mnohem delší dobu, než lidé, kteří se sotva znají. Příliš studená, vlhká, neupravená či dokonce špinavá ruka nám pozitivní dojem vyvolat nepomůže.<sup>86</sup>

---

<sup>82</sup> EXNEROVÁ, Stanislava. *Komunikační dovednosti: otázky a odpovědi*. S. 59.

<sup>83</sup> Tamtéž, s. 57.

<sup>84</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. S. 57.

<sup>85</sup> Tamtéž, s. 57.

<sup>86</sup> EXNEROVÁ, Stanislava. *Komunikační dovednosti: otázky a odpovědi*. S. 63.

## 2.5.8 Formální charakteristiky řeči

„Hlas je velice bohatým a obsažným projevem lidské sociální komunikace.“<sup>87</sup> Každé verbální sdělení má totiž svoji vokální, jinými slovy zvukovou stránku, která může být vyjádřena různými charakteristikami, jako například hlasitostí, výškou tónu řeči, rychlostí, objemem, plynulostí, intonací, výslovností, kvalitou řeči, členění řeči apod.<sup>88</sup> Výše popsaný projev nazýváme projevem paralingvistickým. Nespočívá v tom, co říkáme, ale v tom, jak to říkáme.<sup>89</sup>

Hlas je zároveň informátorem o psychickém stavu mluvčího. Ten se odráží obzvláště ve zbarvení hlasu, v tónině, ve které je hovor veden a v neposlední řadě i v hlasitosti slovního projevu. Skleslý člověk jistě nebude hlasitě křičet okolo sebe. Zneklidněnému člověku zase může někdy jeho hlas zcela vypovědět.<sup>90</sup>

Pozornosti by neměly uniknout ani odmlky, které se vyskytují v každé komunikaci. Jejich funkce může být různá. Pomocí odmlky můžeme svého komunikačního partnera přimět k řeči, nebo dodat celé konverzaci na dramatičnosti. Odmlka může dokonce fungovat i jako plnohodnotná, specifická odpověď. V takovém případě nemusí znamenat pouze ukončení dané konverzace, ale naopak může představovat hledání odpovědi, rozrušenost, rozpaky, nebo dokonce strach se vyjádřit.<sup>91</sup>

Mezi formální charakteristiky řeči spadá i oblast týkající se chyb a nedokonalosti řeči. K těm dochází nejčastěji v situacích, kdy je člověk rozrušený, nespokojený. V takovém případě dochází nejen k produkci nadbytečných zvuků, ale i opakování již vyslovených slov, přeřikávání se, vynechávání slov či nedokončení věty.<sup>92</sup>

## 2.5.9 Úprava zevnějšku

Šaty dělají člověka, aneb o tom, kdo jsme si lidé dělají úsudek částečně i podle našeho oblečení, účesu, líčení, šperků apod. Ať už jsou takové dedukce mylné či ne, do velké míry ovlivňují to, jak se na nás lidé dívají a co si o nás myslí.<sup>93</sup>

---

<sup>87</sup> KRÍVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. S. 135.

<sup>88</sup> EXNEROVÁ, Stanislava. *Komunikační dovednosti: otázky a odpovědi*. S. 65.

<sup>89</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. S. 168.

<sup>90</sup> EXNEROVÁ, Stanislava. *Komunikační dovednosti: otázky a odpovědi*. S. 65.

<sup>91</sup> Tamtéž, s. 65.

<sup>92</sup> Tamtéž, s. 65.

<sup>93</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. S. 165.

Podle našeho oblečení mohou ostatní posuzovat nejen to, jaký máme smysl pro styl, ale i do jaké společenské třídy patříme, nebo jaké máme názory. Například neformálně oblečený přednášející na vysoké škole je studenty vnímán jako přátelský, nadšený nebo spravedlivý. V případě formálního oděvu pak může být na stejného člověka nahlíženo spíše jako na spořádaného, připraveného a inteligentního.<sup>94</sup> Výběrem oblečení tedy projevujeme svůj postoj k normám společenského chování a příslušnost k určité společenské skupině.

Podle De Vita však nejen oblečení, ale i šperky a jiné ozdoby vyjadřují určitá sdělení. Příkladem mohou být snubní a zásnubní prsteny, odznaky politických stran a jiných organizací, ozdoby světoznámých značek, ale i různé druhy piercingů a tetování. Poslední dvě zmíněné ozdoby, tedy piercing a tetování, jsou společností obecně vnímané spíše negativně. Jsou považovány za znak nepřizpůsobivosti a ochoty podstupovat rizikům<sup>95</sup>

Komunikovat můžeme též úpravou účesu. Svými vlasy ukazujeme například to, že držíme krok s poslední módou, že se snažíme šokovat okolí, nebo naopak nemáme zájem o svůj zevnějšek.<sup>96</sup>

Komunikovat lze v neposlední řadě i pomocí barev. Barvy mají vliv na naši fyziologii, například červená barva může zrychlit naše dýchání a tep, zatímco barva modrá ho spíše zpomaluje. Barvy také do určité míry ovlivňují naše chování a vnímání. Ve Spojených státech byl prováděn pokus, kdy lidem byla nalévána káva z konvic různých barev. Káva ze žluté konvice byla hodnocena jako slabá, z hnědé jako silná a z modré jako jemná.<sup>97</sup>

## 2.6 Interpretace

U neverbální komunikace je velice důležitá správná interpretace vysílaných signálů řeči těla. Jak tvrdí Vybíral, „významy neverbálních znaků jsou podmíněny kulturou, dobou, sociální skupinou i prostředím: např. specifický, dohodnutý význam gest ve sportovních odvětvích je často nesrozumitelný vnějšímu pozorovateli”.<sup>98</sup> Většina základních gest má na celém světě téměř stejnou podobu. Jejich interpretace je proto snadná a nevyžaduje žádnou specifickou znalost dané kultury či prostředí, ve kterém jsou tato gesta použita. Mezi základní gesta řadíme například pokývnutí hlavou dopředu, což nelze interpretovat jinak než

---

<sup>94</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. S. 165.

<sup>95</sup> Tamtéž, s. 165.

<sup>96</sup> Tamtéž, s. 165.

<sup>97</sup> Tamtéž, s. 164 -165.

<sup>98</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. S. 68.

souhlas či přitakání. Úsměvem vyjadřujeme štěstí, pohodu a spokojenost, mračením zase nespokojenost, smutek či rozhněvanost.<sup>99</sup> Přesto však nesmíme zapomínat na fakt, že věda o řeči těla není exaktní, a proto se i projevy základních gest můžou vždy mírně lišit. Z toho důvodu je třeba na interpretaci pohlížet spíše komplexně, než jednostranně. Jak naznačuje Oldřich Tegze, cílem správné interpretace není lidské projevy “onálepkovat”, ale analyzovat a rozkrývat jejich smysl.<sup>100</sup>

V dnešní době existuje mnoho knih, které se zaměřují právě na interpretaci neverbálních signálů. Mnohé z nich však podávají pouze přejaté a tradované interpretace takových gest, což vede k poměrně redukcionistickému výkladu. Pokud totiž chceme nezkresleně porozumět neverbálním signálům, je třeba je interpretovat v rámci jejich situačního kontextu. Všeobecné interpretace mají pouze omezenou platnost.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> PEASE, Allan. *Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. S. 11.

<sup>100</sup> TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace: [co vám prozradí lidské chování a jednání a jak toho využít]*. S. 180.

<sup>101</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. S. 99.

Následující tabulka nám ukazuje srovnání různých interpretací, gest a pohybů ve spekulativní literatuře.

**Tab. 1 - Rozdíly v interpretaci jednotlivých neverbálních projevů ve spekulativní literatuře**

Rozdíly	Gesto, pohyb	Autor				
		Stewart / Joines	Khelerová	Bierach	Lewis	Thiel
<b>Velké</b>	sahání na ucho	velká snaha (něco slyšet)	roztěkanost nervozita / chce promluvit	špatně slyším/ rozpaky	mnutí: skrývám, že lžu	nechce poslouchat
<b>Menší</b>	stříška z dlaní	chce být perfektní	sebevědomí, nadřazenost	neuvádí	dominance, sebejistota	vidí se nahore
<b>Téměř Shoda</b>	tahání za límeček	neuvádějí	obava z usvědčení	jdou mi po krku	napětí, že mě odhalí	chci uniknout nátlaku

Zdroj: VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. S. 101.

Spekulativní výklady jsou tedy spojeny s určitým druhem rizik. Podle Vybírala můžeme taková rizika rozdělit do dvou základních skupin. První skupinu tvoří jednoznačné a jednostranné interpretace, které neberou ohled na individualitu člověka. Každý jedinec totiž může reagovat zcela nepředvídatelně a někdy až paradoxně. Příkladem mohou být slzy radosti nebo smích v rozpacích. Zapomínat nesmíme též na emoce skrývané, díky kterým může být člověk velice špatně “čitelný”, a v neposlední řadě i na okolní kontext. V takových případech se totiž riziko chybné interpretace neverbálních signálů zvyšuje. Druhou skupinu rizik představují návody na to, jak se správně chovat, neboť se v takovém případě téměř vždy jedná spíše o spekulace, které vyjadřují ideologii autora a zapomínají na reálnou variabilitu lidských projevů.<sup>102</sup>

## 2.7 Zdravá komunikace

Za zdravou komunikaci lze obecně považovat takovou komunikaci, která je kvalitní, funkční, a která tedy celkově napomáhá zlepšovat kvalitu a smysluplnost našeho života.

<sup>102</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. S. 102.

V případě nezdravé komunikace je tomu pak zcela naopak. Taková komunikace může zanechat nezanedbatelné stopy v naší mysli, ovlivňovat posuzovací preference a procesy nebo dokonce narušit náš charakter. V neposlední řadě hrozí riziko ohrožení zdraví, jelikož nezdravá komunikace silně působí na vegetativní děje v našem organismu, (svírání žaludku, bušení srdce apod.) které mohou vyvolat tělesná onemocnění.<sup>103</sup>

Následující tabulka zobrazuje rozdíly ve funkčním a dysfunkčním partnerském vztahu.

**Tab. 2 - Příklad funkčního a dysfunkčního vztahu na jednotlivých kanálech neverbální komunikace**

Ukazatelé komunikace	Funkční vztah	Dysfunkční vztah
<b>Oční kontakt</b>	60 až 95 % z celkové doby rozhovoru	ojedinělé
<b>Tón hlasu</b>	vyjadřuje vstřícnost a zájem	nezúčastněný nebo podrážděný
<b>Držení těla</b>	uvolněné	spíš strnulé
<b>Motorický neklid</b>	absence	častý a výrazný
<b>Projevy rukou</b>	přiměřená gestikulace	neklid: mnutí, poklepávání hraní si s tužkou atd.
<b>Projevy nohou</b>	spíše neklid	výrazný neklid
<b>Vztah mezi verbální a neverbální složkou</b>	převažuje soulad	časté diskrepance

Zdroj: VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. S. 234.

Podle Vybírala má každý zdatný manažer, učitel či úspěšný vyjednávač rysy, které souvisí jak s jeho osobnostní strukturou, tak s osvojenou komunikační obratností. Mezi vlastnosti zdravě komunikujícího jedince obecně patří mimo jiné víra sám v sebe, schopnost brát ohled na kontext dané situace, schopnost naslouchání či otevřenosti ke změně názorů.<sup>104</sup> Jelikož je však cílem této bakalářské práce nastínit co nejefektivnější použití neverbálních signálů v situaci hledání zaměstnání, zaměřím se zde především na takové neverbální komunikační dovednosti, které povedou k úspěšné sebeprezentaci uchazeče.

<sup>103</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. S. 226.

<sup>104</sup> Tamtéž, s. 233.



## 3. část

### 3.1 Pracovní pohovor

„Pracovní pohovor je krátká vykonstruovaná situace: krátký, intenzivní časový úsek navazování známosti, který může vést k dlouhodobým závazkům na obou stranách.“<sup>105</sup> Jeho cílem je z hlediska uchazeče „přesvědčit potenciálního zaměstnavatele o tom, že je pro něj optimálním budoucím zaměstnancem“<sup>106</sup> Ze strany zaměstnavatele se jedná naopak o výběr vhodného uchazeče, který bude odpovídat profilu konkrétní pracovní pozice.

#### Uchazeč

Samozřejmostí je, že se každý uchazeč snaží na svého potencionálního zaměstnavatele udělat co možná nejlepší dojem. Jak uvádí Clayton, „ti zkušenější se dokonce mnohdy snaží předstírat, že jsou přesně tím, čím dotazující chce, aby byli — bez ohledu na to, jestli se ve skutečnosti aspoň vzdáleně hodí na příslušnou práci“. <sup>107</sup> Zároveň dodává, že i nevhodnější uchazeč může mít při pracovním pohovoru špatné výsledky. Podstatné tedy je, aby se člověk v roli uchazeče naučil efektivně a správně používat neverbální signály, které mu dopomohou k získání požadované pracovní pozice. Své schopnosti a dovednosti by jimi měl umět náležitě podpořit, aby tak nejen přidal na věrohodnosti svého projevu, ale především ukázal, že má o pracovní pozici skutečný zájem a je vhodným adeptem. V neposlední řadě by uchazeč neměl zapomínat na to, že osoba, která s ním bude pracovní pohovor provádět, bude s největší pravděpodobností zcela cizí a tudíž neznalá v oblasti jeho neverbálního projevu. Z toho důvodu je podle Clayтона třeba dát si pozor na vysílání nechtěných negativních signálů.<sup>108</sup>

#### Zaměstnavatel

Úkol každého zaměstnavatele (nebo personalisty, tazatele) by při vybírání vhodného uchazeče měl spočívat ve schopnosti rozeznat soulad či nesoulad mezi verbálními a neverbálními projevy uchazeče, tedy v odhalení skutečnosti, zda-li neverbální projevy podporují jeho tvrzení a odpovědi na otázky, nebo jdou naopak spíše proti němu.<sup>109</sup> Černý navíc radí, abychom se jako personalisté v každém případě pokusili vyhnout nadřazenosti či dokonce pokusu o to, abychom uchazeči nahnali strach. Ne jedna společnost používá

---

<sup>105</sup> CLAYTON, Peter. *Řeč těla: čtete gesta, mluvíte svými pohyby*. S. 76.

<sup>106</sup> MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6. S. 53.

<sup>107</sup> CLAYTON, Peter. *Řeč těla: čtete gesta, mluvíte svými pohyby*. S. 76.

<sup>108</sup> Tamtéž, s. 76.

<sup>109</sup> CLAYTON, Peter. *Řeč těla: čtete gesta, mluvíte svými pohyby*. S. 78.

obdobné metody k tomu, aby zjistila, jakým způsobem se dotyčný dokáže vypořádat se stresovými situacemi. Jako lepší alternativu doporučuje tázání se na stresové situace z jeho předešlého zaměstnání a následného vysvětlení, jak takovou situaci vyřešil a proč. Zároveň se též považuje za vhodné zaujmout vůči uchazeči postoj nejen rovnocenný, avšak zároveň i nekompromisní, tedy jednat jako rovnocenný partner, ale zároveň si v rámci svých požadavků stát pevně za svým.<sup>110</sup> V neposlední řadě by zaměstnavatel neměl opomíjet důležité detaily, jako je špinavá obuv uchazeče či jeho neupravené nehty. Podobné drobnosti mohou pomoci odhalit skutečnou identitu dotyčného, která se skrývá pod jeho vhodně zvoleným oděvem. Důležité je však zároveň vyvarovat se předsudkům, tedy neodepsat kandidáta kvůli lehce zašpiněné obuvi v případě, kdy venku silně prší.

### 3.2 Ovlivnitelné vs. neovlivnitelné faktory

To, do jaké míry bude ze strany uchazeče pohovor úspěšný, nezáleží zcela na něm. Do hry totiž vstupuje množství faktorů, které on sám nemá ve svých silách ovlivnit.

Existují faktory, kterými můžeme svoji sebereprezentaci pozitivně podpořit tak, aby výsledný dojem ze setkání byl co možná nejlepší. Z hlediska neverbální komunikace se jedná především o znalost efektivního využití jejich prostředků, tedy například o vhodnou úpravu zevnějšku, správnou gestikulaci, držení těla aj. Na druhé straně jsou tu však i takové aspekty, které nedokáže ovlivnit ani osoba, která je zrovna hodnocena, ale paradoxně ani sám hodnotitel. Jednoduše řečeno to, jak tazatel u pracovního pohovoru uchazeče hodnotí, nezáleží do určité míry tak na něm, jako na procesech odehrávajících se na nevědomé úrovni v jeho mozku.

Činnost nevědomých procesů lze blíže ukázat na výsledcích výzkumu, týkajících se emocionální rezonance. Osobám, podílejících se na experimentu, byly soustavně předkládány portréty různých lidí a zároveň jim byla zadána instrukce, která zněla zachovat při předkládání těchto portrétů co možná nejneutrálnější výraz obličeje. Po vyhodnocení experimentu se ukázalo, že ačkoli se člověk vědomě snaží ovládat své reakce, neutrální výraz se podaří udržet pouze v případě, kdy jsou mu předkládány podněty v podobě neutrálních portrétů. Jakmile se totiž na předkládaném portrétu objevil náznak úsměvu, pokusná osoba tento úsměv opětovala. Zajímavé je, že takové reakce se u pokusných osob prokázaly i přes to, že jim portrét byl předložen na dobu odpovídající přibližně čtyřem až pěti milisekundám.

---

<sup>110</sup> ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i pro běžný život]*. 2. vyd. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0124-1. S. 261-262.

V tak krátkém čase si člověk podnět před sebou sotva dokáže uvědomit. Z výzkumu tedy vyplývá, že lidský mozek nevědomě zaznamenává i takové podněty, které člověk není schopný v danou chvíli vědomě vnímat.<sup>111</sup>

## **Neovlivnitelné faktory**

Pokud se vrátíme zpět do situace pracovního pohovoru, faktory které uchazeč nemůže pomocí vlastních sil ovlivnit, lze rozdělit do dvou základních kategorií. První z nich tvoří jeho vrozené tělesné dispozice. Můžeme mezi ně zařadit například atraktivitu jeho tváře, tělesné proporce nebo pohlaví. Druhou skupinu pak představuje samotný tazatel, jeho vědomé či nevědomé reakce, osobní preference, zkušenosti atp.

### **Atraktivita tváře uchazeče**

Ač se to možná nezdá, míra atraktivity tváře člověka jde ruku v ruce s hodnocením jeho osobnosti. Typickým stereotypem je přisuzování pozitivních vlastností a vyšší inteligence atraktivním lidem.<sup>112</sup> Za znak atraktivity je nejčastěji považována tvář symetrická. Tato preference je vysvětlována na základě hemisfér lidského mozku, pro které je zpracování symetrických objektů snazší než nesymetrických. Jiná teorie zase tvrdí, že symetričnost tváře vypovídá o kvalitní genetické výbavě organismu a zároveň schopnosti adaptování se na prostředí.<sup>113</sup>

### **Atraktivita tváře u žen**

Hodnocení atraktivity tváře u žen je poměrně jednoduché. Za atraktivnější jsou považovány ty ženy, které vykazují femininní rysy. Mezi ně můžeme zařadit zaoblené či kolmé čelo, velké oči nebo plné rty. Aby ženy svoji atraktivitu ještě více zvýšily, snaží se tyto znaky zvýrazňovat pomocí vhodných kosmetických prostředků a make-upu.<sup>114</sup>

U žen v mladším věku dochází zároveň k většímu zachování dětských rysů, než u mužů. Z tohoto důvodu jsou někteří z autorů přesvědčeni o tom, že „preference pro femininní znaky odráží preferenci pro ženy mladšího dospělého věku (tj. v době největší plodnosti).”<sup>115</sup>

---

<sup>111</sup> BAUER, Joachim. *Proč cítím to, co ty: intuitivní komunikace a tajemství zrcadlových neuronů*. První vydání. Přeložil Iva MICHŇOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5737-7. S. 13-14.

<sup>112</sup> Rubešová, Havlíček in BLAŽEK, V., TRNKA, R. *Lidský obličej: vnímání tváře z pohledu kognitivních, behaviorálních a sociálních věd*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1556-1. S. 224.

<sup>113</sup> Tamtéž, s. 190-192.

<sup>114</sup> Pivoňková in BLAŽEK, V., TRNKA, R. *Lidský obličej: vnímání tváře z pohledu kognitivních, behaviorálních a sociálních věd*. S. 63.

<sup>115</sup> Rubešová, Havlíček in BLAŽEK, V., TRNKA, R. *Lidský obličej: vnímání tváře z pohledu kognitivních, behaviorálních a sociálních věd*. S. 193.

### **Atraktivita tváře u mužů**

U mužů jsou maskulinní rysy tváře hodnoceny poněkud rozporuplně. Zatímco některé studie potvrzují preferenci pro muže s maskulinními rysy ve tváři, podle jiných jsou naopak tyto rysy považovány za méně atraktivní, jelikož jsou spojovány s dominancí a agresivitou. Další výzkumy dokonce dospěly k závěru, kdy byli preferováni muži s mírně feminizovanou tváří.<sup>116</sup>

### **Stereotyp**

Výzkumy dokazují, že to, zda člověk hodnotí tvář za atraktivní či nikoli je předem částečně biologicky přednastaveno a probíhá tím pádem jak na vědomé, tak i nevědomé úrovni.<sup>117</sup>

Informace zmíněné v odstavcích výše svědčí o kategorizaci lidí na základě vykazování určitého znaku (např. atraktivita jako znak inteligence). V mnoha případech se jedná o kategorizaci neopodstatněnou, kdy člověk, v našem případě uchazeč o zaměstnání, může být zařazen do škatulky, do které nepatří. Pokud však jeho fyzické rysy hovoří jinak, uchazeč se může ocitnout ve slepé uličce. Například muž s vysoce maskulinními rysy ve tváři může být považován za nevhodného kandidáta z toho důvodu, že jak již bylo zmíněno, tyto rysy mohou vypovídat o jeho agresivním charakteru, který pro požadovanou pracovní pozici není žádoucí.<sup>118</sup>

Do jaké míry lze kategorizaci a zařazování lidí do skupin vědomě ovlivnit zůstává stále ještě otevřenou otázkou. Existují studie, které tvrdí, že některé rysy mohou skutečně poskytovat relevantní informace týkající se charakteristiky jedince. Jiné hypotézy však spojitosti mezi vzhledem a vlastnostmi připisují spíše vžitým kulturním stereotypům. V dnešní době navíc hrají svou roli i média, která zažitá stereotypy týkající se vzhledu a vlastností jedince jen podporují. Příkladem mohou být herci v televizních reklamách, nebo hlavní hrdinové filmů, kteří vždy oplývají krásou, anebo alespoň sympatickou tváří se zářivým úsměvem. Jisté však je, že takové chování vede k vytváření předsudků, a tudíž i ke znevýhodňování uchazeče.<sup>119</sup>

### **Individuální preference tazatele**

Vliv na úspěšnost mají samozřejmě i individuální preference, tedy to, co konkrétní tazatel považuje za atraktivní. Avšak ani osobní preference nezůstávají zcela nepoznamenány jeho

---

<sup>116</sup> Rubešová, Havlíček in BLAŽEK, V., TRNKA, R. *Lidský obličej: vnímání tváře z pohledu kognitivních, behaviorálních a sociálních věd*. S. 193.

<sup>117</sup> Tamtéž, s. 223.

<sup>118</sup> Tamtéž, s. 224.

<sup>119</sup> Tamtéž, s. 226.

nevědomím. Roli hraje například podobnost komunikačních partnerů, kdy fyzická podobnost osob stejného pohlaví zvyšuje pocit důvěry a atraktivity a tím činí uchazeče pro tazatele zajímavějším.<sup>120</sup>

### **Osobní zkušenosti tazatele**

Hodnocení na základě osobních zkušeností spočívá v „přenášení vlastnosti lidí, se kterými jsme se setkali, na jiné jedince, kteří vypadají podobně“.<sup>121</sup>

### **Očekávání tazatele**

V neposlední řadě lze mezi těžko ovlivnitelné faktory zařadit i tazatelovo očekávání, které jde ruku v ruce s konkrétní pracovní pozicí. Pro každou pozici existuje jisté očekávání, týkající se nejen vlastností a schopností uchazeče, ale také jeho vzhledu. Každý zaměstnavatel si jednoduše předem vytvoří profil vhodného kandidáta, podle něhož následně uchazeče vybírá. Například pro pozici letušky bude tazatel zřejmě hledat atraktivní a štíhlou, popřípadě vysokou ženu. Pokud se na pohovor dostaví žena průměrného vzhledu a korpulentní postavy, s největší pravděpodobností nebude pro konkrétní pracovní pozici považována za vhodnou a to i přes to, že může disponovat všemi potřebnými znalostmi a zkušenostmi.

### **Pohlaví tazatele**

Svojí roli může hrát dokonce i skutečnost, zda je tazatel žena nebo muž. Výzkumy ukazují, že ženy tazatelky mají v plodném období tendenci preferovat kandidáty s vlastnostmi vypovídajícími o kvalitní genetické výbavě raději, než kandidáty vhodné jakožto sociální partnery.<sup>122</sup>

### **Princip kontrastu**

Úspěšnost uchazeče může u pracovního pohovoru ovlivnit i jeho pořadí. Jeden a ten samý člověk může zapůsobit zcela odlišným dojmem v závislosti na tom, jaký byl výkon uchazeče předchozího. Je vysoce pravděpodobné, že průměrný uchazeč vyvolá v tazateli ne příliš valný dojem za předpokladu, že uchazeč před ním předvedl brilantní výkon a nasadil tak ostatním vysokou laťku. Pokud je ovšem výkon přecházejícího uchazeče naopak slabý,

---

<sup>120</sup> Rubešová, Havlíček in BLAŽEK, V., TRNKA, R. *Lidský obličej: vnímání tváře z pohledu kognitivních, behaviorálních a sociálních věd*. S. 226.

<sup>121</sup> Tamtéž, s. 226.

<sup>122</sup> Tamtéž, s. 194.

výkon nadcházejícího průměrného uchazeče se následně může zdát o něco, či dokonce o mnoho lepší, než ve skutečnosti je.

Ráda bych zdůraznila, že zmíněný výčet neovlivnitelných faktorů demonstruje spíše mezní situace. Z tohoto důvodu nelze tyto faktory považovat za obecně platné modely. V reálu je hranice mezi ovlivnitelnými a neovlivnitelnými faktory do jisté míry závislá na schopnosti tazatele a uchazeče si vliv těchto faktorů jednak uvědomit, a následně na ochotě a vůli snažit se jejich vliv eliminovat.

Některé z výše uvedených problematik, jako například otázka pohlaví tazatele, jsou navíc z hlediska výzkumů ne zcela dořešenou a objasněnou kapitolou. Z tohoto důvodů jsou tento a některé další body nastíněny jen okrajově. Pro podrobnější studium dané problematiky mohu doporučit například publikaci *Lidský obličej: vnímání tváře z pohledu kognitivních, behaviorálních a sociálních věd* autorů (editorů) Vladimíra Blažka a Radka Trnky.

### **3.3 Příprava na pohovor**

#### **3.3.1 Životopis a motivační dopis**

Nedílnou součástí každého pohovoru tvoří dokumenty, které uchazeč tazateli předkládá. Nejdůležitějšími z nich jsou motivační dopis a strukturovaný životopis.

Vhodně vypracovaný životopis může být považován za vstupenku na pracovní pohovor, jelikož právě životopis tvoří ve většině případů první nepřímý kontakt mezi uchazečem a tazatelem a zároveň první možnost udělat na tazatele pozitivní dojem. Z tohoto důvodu se doporučuje věnovat tvorbě životopisu náležitou pozornost.

Životopis je přehledný a srozumitelný dokument obsahující informace o dosaženém vzdělání a pracovních zkušenostech. Existuje obecně platná zásada, podle které by měl uchazeč v životopise uvádět jednak pouze podstatné pracovní zkušenosti, avšak zároveň takové, které nějakým způsobem korespondují s pracovní pozicí, o kterou se právě uchází. Obvykle se doporučuje vytvořit si více druhů životopisů v závislosti na povaze pracovní pozice. Uchazeč by měl informace uspořádat co možná nejpřehledněji tak, aby se tazatel mohl v životopise co nejnadhěji orientovat a našel v něm všechny potřebné informace. Vhodná úprava pomůže v neposlední řadě přesvědčit tazatele o tom, že uchazeč bez problémů zvládá práci

s počítačem a má cit pro vhodnou grafickou úpravu.<sup>123</sup> Samozřejmostí je, že veškeré uvedené informace jsou vždy pravdivé.

V motivačním dopise je uchazečova šance zaujmout tazatele ještě o něco větší. Jelikož je motivační dopis většinou o trochu osobnější než životopis, lze pomocí něho vyjádřit postoje a především zájem o danou pracovní pozici.<sup>124</sup> Uchazeč by proto motivačnímu dopisu měl věnovat přinejmenším stejnou pozornost, jako životopisu.

### 3.3.2 Úprava zevnějšku

Náš vzhled je jedním z klíčových faktorů, který významně ovlivňuje to, jaký dojem uděláme na potencionálního budoucího zaměstnavatele. Každý uchazeč by proto měl před pracovním pohovorem věnovat náležitou část přípravy právě úpravě svého zevnějšku. Vhodně zvolený oděv bude při pracovním pohovoru hrát v náš prospěch. Vkusné a elegantní oblečení vypovídá o tom, že jsme se na pohovor pečlivě připravili a tím pádem máme o pracovní pozici skutečný zájem. V neposlední řadě nám správně zvolený oděv pomůže vyvolat dojem profesionality a seriózního přístupu, který potencionální zaměstnavatel jistě ocení. Jak uvádí Lewis, „pokud lidé nejsou ochotni věnovat čas a námahu svému vzhledu, nevěřím nikdy ani tomu, že chtějí věnovat svůj čas a úsilí práci pro nás“.<sup>125</sup>

#### Obecná pravidla úpravy zevnějšku

Existují určitá všeobecná pravidla týkající se vhodné úpravy zevnějšku. Nierenberg například uvádí několik rad spojených s úpravou vlasů a nehtů. Vlasy by podle něho měly být v první řadě umyté a též dobře zastřížené. U žen s vlasy delšími než po ramena doporučuje jejich sepnutí či vyčesání. Prameny dlouhých vlasů poletující kolem obličeje či různě spadající na oblečení působí spíše neupraveným dojmem. Ve prospěch uchazeče hraje též správná manikúra. Upravené nehty jsou vizitkou nejen toho, jak sami o sebe pečujeme, ale také vypovídají o našem smyslu pro detail.<sup>126</sup>

To, co se při úpravě zevnějšku naopak nedoporučuje, je přecházet drobné nedostatky. Ty totiž mohou mít ve výsledku na naši reprezentaci negativní dopad. Patří mezi ně například

---

<sup>123</sup> HRONÍK, František. *Jak najít zaměstnání*. Vyd. 1. Brno: Motiv Press, 2009. 107 s. ISBN 978809043337. S. 46.

<sup>124</sup> Tamtéž, s. 39.

<sup>125</sup> LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-49-X. S. 216.

<sup>126</sup> NIERENBERG, Alan H. *Přijímací pohovor do zaměstnání a jak jej úspěšně složit*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Rozvoj osobnosti (CP Books). ISBN 80-251-0779-5. S. 28.

chybějící knoflíky u košile, drobné skvrny na oblečení, špinavá či dokonce ošlapaná obuv, nedbalé nalíčení apod.<sup>127</sup> Za zcela neúnosný je pak považován cigaretový zápach jak z úst, tak například z oblečení.<sup>128</sup>

Dobře padnoucí oděv by měl být pro každého uchazeče samozřejmostí. Při volbě barvy je dobré vyhnout se extrémům v podobě černého oblečení a ostrým, křiklavým barvám s nápadnými vzory. Jak zdůrazňuje Lewis, výše zmíněná „černá barva vyvolává negativní emoce a jedinec tak může působit poněkud nedůvěryhodně“.<sup>129</sup> Za zcela nepřipustné se považuje přijít na pohovor ve sportovním oblečení a to i za předpokladu, že firma formální oblečení nevyžaduje.<sup>130</sup>

K úspěšné sebeprezentaci v neposlední řadě přispívá i správný výběr osobních doplňků. Dotváří celkový dojem, kterým na potencionálního zaměstnavatele působíme. Je tedy vhodné dostavit se na pohovor raději se zachovalým diářem, než vytáhnout potrhaný zápisník či obyčejný cár papíru, který jsme si na poslední chvíli hodili do tašky či kabelky. Mobilní telefon by měl v době pohovoru samozřejmě zůstat schovaný na dně tašky a s vypnutým zvoněním. Pokud je však přece jen třeba telefon při pohovoru z různých důvodů vytáhnout, je dobré mít na paměti, že vyzvánění v podobě kohoutího kokrhání působí stejně nereprezentativně jako například rozbitý displej.<sup>131</sup>

### **Úprava zevnějšku u žen**

Za vhodnou volbu oblečení pro ženy je považována dobře padnoucí halenka se sukni, popřípadě s kalhotami. Halenka by nikdy neměla mít příliš hluboký výstřih, stejně tak i sukň by měla být dlouhá minimálně pod kolena. Zatímco u halenky se doporučují světlejší pastelové barvy, kostým či sukň by měly být laděny do barev tmavších. Optimální je námořnická modrá. Uchazečka by též nikdy neměla zapomenout na punčochy, které jsou pro formální pohovor považovány za nezbytné.<sup>132</sup> Uchazečka by se tedy měla obléci umírněně a neměla by zapomínat, že sexy vzhled je pro pracovní pohovor naprosto vyloučen.

---

<sup>127</sup> MATĚJKA, M.,VIDLAŘ P. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. S. 54.

<sup>128</sup> NIERENBERG, Alan H. *Přijímací pohovor do zaměstnání a jak jej úspěšně složit*. S. 28.

<sup>129</sup> LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. S. 219.

<sup>130</sup> HRONÍK, František. *Jak najít zaměstnání*. S. 63.

<sup>131</sup> HARTLEY, Mary. *Řeč těla v praxi: teorie, cvičení a modelové situace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-844-9. S. 25.

<sup>132</sup> JAMES, Judi. *Řeč těla: jak vzbuzovat příznivý dojem*. Vyd. 1. V Brně: J. Alman, 2000. Cesta k úspěchu. ISBN 80-86135-13-6. S. 86.



Jak cituje Lewis, „ženě, která je sexy, bude rozhodně poskytnut delší přijímací pohovor, ale ne zaměstnání“.<sup>133</sup>

Svou roli hraje samozřejmě i správně zvolená obuv, která by měla ladit se zbytkem oblečení. Na pracovní pohovor se doporučuje vzít si lodičky na nízkém nebo středním podpatku. Pokud se uchazečka přece jen rozhodne zvolit podpatky vyšší, měla by se předem ujistit, jestli v nich umí chodit jako dáma.<sup>134</sup>

Zvláštní pozornosti by neměl uniknout ani výběr vhodného zavazadla. Nejtypičtější pro ženu je středně veliká kabelka, ladící buď s kostýmem, nebo lodičkami. Přeplněná kabelka není nejlepší vizitkou majitelky, a proto by si každá uchazečka měla před pohovorem obsah své kabelky pro jistotu zkontrolovat a zbavit se nepotřebných věcí. Obměnou kabelky může být i menší kožený kufřík, který působí velice profesionálně. S čím by se uchazečka naopak nikdy na pohovor dostavit neměla je igelitová taška či reklamní kabelka. Oboje totiž působí velice lacině a zcela neprofesionálně.<sup>135</sup>

### **Úprava zevnějšku u mužů**

Pro muže by měl být samozřejmostí kvalitní a dobře padnoucí oblek, ideálně v modré či tmavě šedé barvě. Dobře padnoucím oblekem je myšleno sako s rukávy přiměřené délky, tak, aby bylo vidět přibližně třináct milimetrů košilové manžety. Kalhoty by neměly padat pod linii pasu a vždy by měly být nošeny v kombinaci s jednoduchým koženým páskem. Dostatečná délka je taková, kdy nohavice vzadu zakrývají přibližně tři čtvrtiny bot. Součástí obleku je perfektně vyžehlená košile s límečkem sežehleným tak, aby ležel naplocho a neshrnoval se. Celkový pozitivní dojem dotváří vhodně zvolená kravata ladící s košilí. Kravata by měla dosahovat takové délky, aby zakrývala konec poloviny spony opasku. Tenčí konec kravaty by samozřejmě neměl být vidět.<sup>136</sup>

Tazatel by si měl všimnout, zda má uchazeč pečlivě udržovanou obuv hodící se k jeho obleku. Ideální variantou jsou černé kožené šněrovací boty. Obuv by v žádném případě neměla být nijak znečištěná nebo sešlapaná. Pokud je uchazeč zvyklý dávat si při sezení

---

<sup>133</sup> LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. S. 219.

<sup>134</sup> JAMES, Judi. *Řeč těla: jak vzbuzovat příznivý dojem*. S. 86-87.

<sup>135</sup> Tamtéž, s. 82.

<sup>136</sup> Tamtéž, s. 85-86.

nohu přes nohu, neměl by zapomínat na vhodnou délku ponožek. Při zmíněné poloze by nikdy neměl být vidět ani kousek kůže na noze.<sup>137</sup>

Muži se stejně tak jako ženy na pohovor obvykle dostaví se zavazadlem. Nejjednodušším a zároveň nejefektivnějším řešením je černý kožený kufřík, který doladí celkový vzhled uchazeče a přidá mu na profesionalitě.<sup>138</sup>

### **3.4 Průběh pohovoru**

#### **3.4.1 První dojem**

První dojem tvoří velice podstatnou část každé sociální interakce. Projevuje se prostřednictvím obrazu, který si o člověku vytváříme během vůbec prvního kontaktu, setkání. Jelikož se skládá z okamžitého, afektovaného soudu, dalo by se předpokládat, že je ve většině případů spíše mylný, protože vychází z reality, kterou jsme si poněkud zjednodušili. Pravdou však zůstává, že právě první dojem nám o člověku může prozradit ty správné informace. Ať už první dojem vypovídá o člověku pravdu či ne, důležitým faktem stále zůstává to, že se první dojem velice snadno vytváří, avšak velmi obtížně později mění. Promítá se následně i do budoucího chování k dané osobě. Z tohoto důvodu je podstatné dát si hned ze začátku setkání záležet na co nejlepší sebereprezentaci.

#### **3.4.2 Gesta, podávání ruky, doteky**

Jedno z prvních gest, které každý kandidát s největší pravděpodobností při pracovním pohovoru použije, je stisknutí ruky tazatele na znamení pozdravu. Ačkoli se toto gesto zdá co do způsobu provedení velice triviální, existují určitá pravidla, která z něho dokáží udělat nástroj navozující velice pozitivní první dojem. V první řadě je důležité mít na paměti, že ruku podává vždy člověk, který je oproti nám v dominantnější pozici. Uchazeč by proto měl vždy počkat, až mu svoji ruku jako první nabídne tazatel.<sup>139</sup> Samotný stisk ruky by neměl být příliš slabý. Takové gesto s největší pravděpodobností navodí dojem, že uchazeč je velice plachý a postrádá dostatek zdravého sebevědomí.<sup>140</sup> Naopak velice silný až drtivý stisk může vyvolat pocit agrese a potřebu kandidáta působit dominantním dojmem. Za znak síly

---

<sup>137</sup> NIERENBERG, Alan H. *Přijímací pohovor do zaměstnání a jak jej úspěšně složit*. S. 28-29.

<sup>138</sup> JAMES, Judi. *Řeč těla: jak vzbuzovat příznivý dojem*. S. 83.

<sup>139</sup> HARTLEY, Mary. *Řeč těla v praxi: teorie, cvičení a modelové situace*. S. 29.

<sup>140</sup> BRUNO, T., ADAMCZYK, G. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1313-6. S. 37.

a poctivosti je považován stisk pevný až středně silný, doprovázený ideálně rovnoměrným sevřením dlaní.<sup>141</sup>

„Pokud chceme důvěryhodněji působit na ostatní“, říká Thiele, „naučme se používat při komunikaci gesta s otevřenou dlaní“.<sup>142</sup> Výzkumy totiž ukazují, že čím větší měrou gesta s otevřenou dlaní lidé používají, tím se jejich náchylnost ke lhaní zmenšuje. Uchazeč by proto měl svá tvrzení podobnými gesty podporovat, aby jim tak před tazatelem dodal na věrohodnosti a ukázal, že nemá co skrývat.<sup>143</sup>

Co se při pohovoru naopak nedoporučuje, jsou gesta, při kterých má uchazeč určitým způsobem překřížené, či dokonce založené ruce. V drtivé většině případů totiž vypovídají o obranném či zamítavém postoji. Je dokázáno, že člověk se zkříženými pažemi nejen že zaujímá negativní postoj ke svému protějšku, ale navíc ve výsledku vstřebá přibližně o 40 % méně informací, než kdyby měl ruce volně položené. V tomto případě je podstatné, aby se tazatel pokusil o takzvané prolomení ledů. Černý doporučuje nabídnout uchazeči pero nebo například brožurku firmy. Jelikož se bude muset pro nabídnutou věc natáhnout, zaujme zároveň i otevřenější postoj.<sup>144</sup>

Řeč gest může tazateli navíc vypovědět mnohé o osobnosti uchazeče a jeho skutečném zájmu o pracovní pozici. Pokud hledá pracovníka pozitivně naladěného a nadšeného, měl by se zaměřit na množství gest, kterými dotyčný v rámci svého projevu disponuje. Čím více gestikuluje, tím je jeho nadšení pro dosažení dané pracovní pozice vyšší. Pokud naopak gestikuluje méně, nebo si například zakrývá nos, oči či ústa, jedná se ve většině případů o někoho, komu je získání pracovní pozice nejen do jisté míry lhostejné ale navíc nám taková osoba pravděpodobně zatajuje nějaké informace.<sup>145</sup>

---

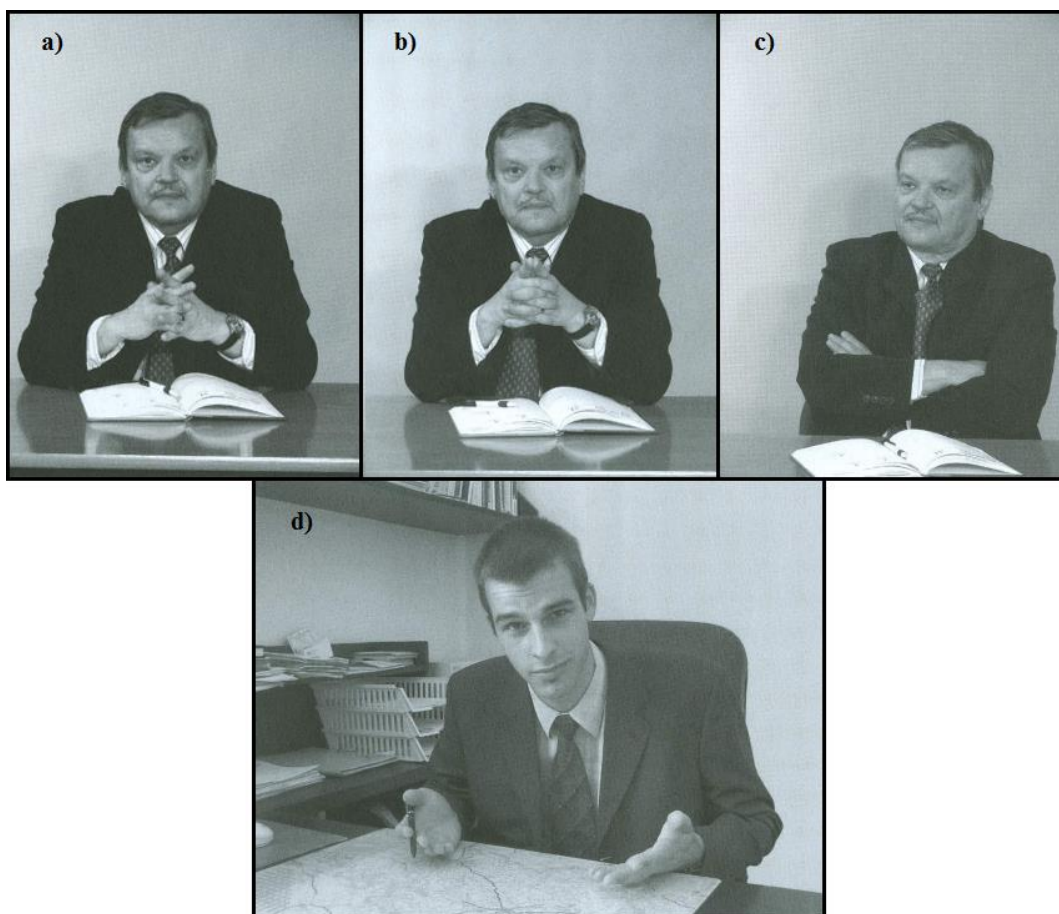
<sup>141</sup> HARTLEY, Mary. *Řeč těla v praxi: teorie, cvičení a modelové situace*. S. 29.

<sup>142</sup> THIEL, Erhard. *Řeč lidského těla prozradí víc než tisíc slov*. S. 46.

<sup>143</sup> Tamtéž, s. 46.

<sup>144</sup> ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i pro běžný život]*. S. 76-78.

<sup>145</sup> Tamtéž, s. 102-103.



**Obr. 1** - Příklady vhodných a nevhodných gest při pracovním pohovoru a) gesto vyjadřuje obraný či bojovný postoj b) gesto vyjadřuje zaměření se na problém nebo dává partnerovi najevo, že je hoden na odstřel c) gesto vyjadřuje kritický zájem či kritický odstup d) gesto vyjadřuje otevřenost

Zdroj: ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i pro běžný život]*. S. 220-242.

### 3.4.3 Postoje těla, polohové konfigurace, pohyby

Při prvotním vstupu do místnosti je třeba zaměřit se na správné držení těla. Za nejvhodnější postoj je považována vzpřímená postava se vztyčenou hlavou a rovnými rameny. Takové postavení nám pomůže vysílat pozitivní signály v podobě sebeúcty, jistoty, zdravého sebevědomí a v neposlední řadě i celkové pozitivní naladěnosti, která je při vstupním pohovoru velice důležitá. Čemu je naopak třeba se vyhnout, je hrbení se a svěšení ramen. Taková tělesná konfigurace je typickým příkladem nejistoty a nedostatku sebevědomí. Chůze uchazeče by měla být klidná, rozvázná.<sup>146</sup>

Po vstupu do místnosti by se uchazeč rozhodně neměl vrhnout na nejbližší židli či křeslo, ale měl by nechat svého partnera, aby mu ukázal, kam si můžete sednout. Je třeba si

<sup>146</sup> HARTLEY, Mary. *Řeč těla v praxi: teorie, cvičení a modelové situace*. S. 18.

uvědomit, že v situaci pracovního pohovoru zaujímá uchazeč roli hosta a proto není vhodné již od začátku působit dominantním, či dokonce arogantním dojmem.<sup>147</sup>

Na židli by si měl uchazeč sednout klidně a nenuceně. Po usazení je dobré zaujmout pohodlné, avšak stejně tak jako v předchozím případě, vzpřímené držení těla, v nejlepším případě v kombinaci s mírně zvednutou bradou. Velmi účinné je též mírné nahnutí se dopředu, které symbolizuje zájem.<sup>148</sup> Při sezení bychom se měli vyhnout extrémům v podobě sezení na samotném kraji židle, které může navodit dojem, že má uchazeč nedostatek času a někam spěchá. Strategická není ani přílišná uvolněnost, kdy se uchazeč na židli lidově řečeno rozvalí. Obdobné pozice vypovídají o nedostatku sebekontroly a úcty k budoucímu zaměstnavateli.<sup>149</sup>

Ruce by neměly zůstat položené v klíně, ale mírně posunuté kupředu ke kolenům.<sup>150</sup> Žádný uchazeč však jistě neudrží takovou pozici rukou během celého pohovoru. Jako obměnu lze zaujmout například polohu sepnutých rukou s lokty položenými na stole, a s lehce se dotýkající bradou. Uchazeč tak vyjadřuje svůj zájem, soustředění se a pozornost.<sup>151</sup>

Nikdy by se též nemělo stát, že si během pracovního pohovoru začne hrát se svými hodinkami, šperky, nebo se dokonce začne dívat jinam. Takové chování nemůže vypovídat o ničem jiném než o naprostém nezájmu o to, co tazatel říká.<sup>152</sup>

Neméně důležitá je i správná poloha nohou, které by v žádném případě neměly zůstat zasunuty pod židli. Taková poloha značí nejen nervozitu, ale může být též interpretována jako bariéra, sloužící k zatajování informací. Neoptimálnější je nechat nohy před židli mírně předsunuté s chodidly namířenými dopředu před sebe.<sup>153</sup> Řešením může být i poloha, kdy si dá uchazeč nohu přes nohu. V takovém případě je však třeba mít stále na paměti, že držení těla by mělo zůstat pokud možno otevřené.<sup>154</sup>

---

<sup>147</sup> BRUNO, Tiziana a Gregor ADAMCZYK. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. S. 72.

<sup>148</sup> CLAYTON, Peter. *Řeč těla: čtete gesta, mluvíte svými pohyby*. S. 79.

<sup>149</sup> BRUNO, T., ADAMCZYK, G. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. S. 72.

<sup>150</sup> CLAYTON, Peter. *Řeč těla: čtete gesta, mluvíte svými pohyby*. S. 85.

<sup>151</sup> ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i pro běžný život]*. S. 224.

<sup>152</sup> Tamtéž, s. 183.

<sup>153</sup> CLAYTON, Peter. *Řeč těla: čtete gesta, mluvíte svými pohyby*. S. 82-83.

<sup>154</sup> BRUNO, T., ADAMCZYK, G. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. S. 73.

### 3.4.4 Výrazy tváře, oční kontakt

Výraz v obličeji a oční kontakt spadají do skupiny faktorů, kterými uchazeč na tazatele působí ihned od začátku jejich setkání. Velice důležité jsou mimo jiné z toho důvodu, že tazateli napomáhají odhalit uchazečovo momentální duševní rozpoložení.

Jedním z vůbec neúčinnějších nástrojů pro vyvolání pozitivního dojmu je úsměv. Je však třeba si uvědomit, že není úsměv jako úsměv. Pro úsměv vyvolávající pozitivní dojem je nejpodstatnější jeho upřímnost, která jde ruku v ruce s pohledem očí. „Opravdový úsměv je srdečný a hřejivý, smějí se i oči. Strojený úsměv poznáte podle toho, že se oči neusmívají“.<sup>155</sup> Každý uchazeč by tedy měl mít na paměti, že mírný úsměv celkově podtrhuje pozitivní dojem jeho vystupování. Vyjadřuje jím totiž svoji ochotu být příjemný a vstřícný. Čemu je však třeba se v každém případě vyhnout je úsměv falešný a strojený. Vypovídá totiž o neupřímnosti, přetvářce a neochotě či strachu projevit skutečné pocity. Jeho nevýhodou navíc je, že ho ostatní signály těla s největší pravděpodobností stejně nakonec prozradí.<sup>156</sup>

Další užitečné informace mohou poskytnout ústa a obočí. Otevřená ústa mohou signalizovat náhlou ztrátu řeči, avšak v první řadě především údiv. Semknutá ústa zase naznačují určitý stupeň vnitřního napětí uchazeče a navíc vyvolají skeptický, či dokonce kritický dojem. Semknutá ústa o člověku navíc mohou prozradit, že nedůvěřuje tomu, co právě říká, nebo má o svém tvrzení přinejmenším pochybnosti. Pokud pak uchazeč tazatele nějakým způsobem zaujal, pozná to především podle jeho zdviženého obočí.<sup>157</sup>

Zájem lze však projevit i jinak než pomocí výše zmíněného zdvižení obočí. Je to především oční kontakt, který ho signalizuje. I v tomto případě je však opět třeba brát v potaz určitá pravidla. Zatímco nedostatek očního kontaktu vypovídá o neklidu a úskočnosti kandidáta, přílišný oční kontakt naopak může vyjadřovat určitý stupeň agresivity nebo touhu stavět na obdiv svoji moc. Vhodné je proto vzájemný pohled čas od času přerušit pohledem jinam.<sup>158</sup> Tak jako tak však stále platí pravidlo, že osobám, které respektujeme, vážíme si jich a uznáváme je, obecně věnujeme delší pohled než těm, kteří nás nezajímají.<sup>159</sup>

Pozitivního dojmu lze jednoduše dosáhnout pohledem přímým a otevřeným, v ideálním případě se vzpřímenou hlavou. Osoba v roli uchazeče v tomto případě vysílá informaci

---

<sup>155</sup> BRUNO, T., ADAMCZYK, G. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. S. 32.

<sup>156</sup> HARTLEY, Mary. *Řeč těla v praxi: teorie, cvičení a modelové situace*. S. 19.

<sup>157</sup> BRUNO, T., ADAMCZYK, G. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. S. 33.

<sup>158</sup> JAMES, Judi. *Řeč těla: jak vzbuzovat příznivý dojem*. S. 73.

<sup>159</sup> ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i pro běžný život]*. S. 129.

o tom, že se na pohovoru zřejmě cítí dobře. Naopak tazatel může takovým pohledem vyvolat v uchazeči pocit klidu a navíc ho ujistit o tom, že není kriticky sledován ani pozorován. Uchazeč by se navíc měl v každém případě vyvarovat situace, kdy se na tazatele bude dívat tak zvané shora. Takový pohled svědčí o aroganci a pocitu dominantnosti. Pohled zdola může naopak vyvolat dojem nejistoty, bojácnosti a též podřízenosti.<sup>160</sup>

Cenné informace o nás mohou poskytnout i oční zornice. Pokud si tazatel není jistý, zda uchazeč mluví pravdu, měl by se zaměřit právě na jejich pohyb. Pokud totiž člověk podává informace tak, jak se ve skutečnosti doopravdy staly, jeho zorničky se rychle pohybují z jedné strany na druhou. Jak tvrdí Clayton „takoví lidé si většinou vybavují události tak, jak se ve skutečnosti odehrály a lze tedy tvrdit, že jejich oči tyto události “vidí” jako obrazy, které plynou společně s jejich slovy.“<sup>161</sup> U pohovoru se tedy uchazeči nevyplátí lhát. Mnohé testy navíc dokazují, že zornice se též mohou stát ukazatelem postoje. V případě kladného postoje se totiž zornice automaticky zúží, zatímco v opačném případě naopak rozšíří.<sup>162</sup>

### 3.4.5 Prostor, vzdálenost, převýšení

Existuje obecné pravidlo, které říká, že nechceme-li při komunikaci v našem protějšku vyvolat nejistotu a napětí, je vhodné udržovat si optimální, takzvanou osobní vzdálenost, která představuje přibližně jeden metr.<sup>163</sup> Pro pracovní i jiné pohovory platí pravidlo naprosto stejné.

Se vzdáleností lze během pohovoru samozřejmě do jisté míry manipulovat. Většinou se jedná o mírný záklon či předklon směrem k osobě, která s námi pohovor provádí.<sup>164</sup> Je třeba nezapomínat na to, že mírným předklonem k druhé osobě sice vyjadřujeme naši pozornost a zaujetí, avšak přílišný předklon může vypovídat spíše o naší horlivosti či dokonce podlézavosti.<sup>165</sup> Pokud se uchazeč přece jen rozhodne z různých důvodů k tazateli více přiklonit, vždy by měl pamatovat na neviditelnou hranici, kterou v případě pracovního pohovoru tvoří střed stolu mezi ním a tazatelem.<sup>166</sup>

---

<sup>160</sup> BRUNO, T., ADAMCZYK, G. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. S. 35

<sup>161</sup> CLAYTON, Peter. *Řeč těla: čtěte gesta, mluďte svými pohyby*. S. 85.

<sup>162</sup> Tamtéž, s. 85.

<sup>163</sup> ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i pro běžný život]*. S. 54.

<sup>164</sup> Tamtéž, s. 54.

<sup>165</sup> BRUNO, T., ADAMCZYK, G. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. S. 72.

<sup>166</sup> Tamtéž, s. 53.

S prostorem či převýšením kandidát při pohovoru už nemůže manipulovat tolik, jako se vzdáleností. Místnost, ve které pohovor probíhá, má svoje dané prostorové vlastnosti a předem rozestavěný nábytek. S prostorem lze tedy manipulovat pouze v případě, kdy tazatel nabídne uchazeči, aby si vybral k sezení některou z židlí okolo jeho stolu. V takovém případě by si kandidát měl vybrat místo na rohu stolu tak, aby se roh nacházel mezi ním a tazatelem. Taková pozice je pro rozhovor nejoptimálnější, jelikož vytváří přátelskou a uvolněnou atmosféru.<sup>167</sup> Dosáhnout určitého převýšení je snazší u žen, které ho mohou ovlivnit za pomoci vysokých podpatků. Uchazečka, jejíž oči jsou výše než oči tazatele, se může pomocí převýšení dostat do většího duševního klidu a eliminovat tak následky možné nervozity, která by na její projev mohla mít neblahý vliv.<sup>168</sup>

### 3.4.6 Formální charakteristiky řeči

Říká se, že v hlase je moc. Každý uchazeč by se měl naučit správně ovládat svůj hlas tak, aby jím dokázal co možná nejlépe podtrhnout a dobarvit svá verbální sdělení.

V první řadě je třeba nezapomínat na to, že tón hlasu jde v ruku v ruce nejen s našimi emocemi a náladami, ale především s výrazy tváře. Pokud člověk mluví sarkasticky, na jeho tváři se nejspíše objeví úsměšek, mluví-li překvapeným tónem, s největší pravděpodobností povytáhne obočí. Pokud chce tedy uchazeč u pracovního pohovoru působit upřímně a věrohodně, měl by pamatovat na úsměv ve tváři, který mu pomůže u tazatele obdobný dojem vyvolat.<sup>169</sup>

Uchazeč by měl též dbát na to, aby se na pohovor dostavil v dobrém duševním rozpoložení. Přílišná nervozita a strach z pohovoru může vést k přeskokování či dokonce k úplnému selhání hlasu. Nejistota a krátké dýchání zase může vyvolat dojem, že se uchazeč cítí zcela bezmocný. Optimální volbou je se před pohovorem náležitě uvolnit a zhluboka dýchat. Hlas tak nabude na síle a promluva uchazeče bude působit jasně a sebejistě.<sup>170</sup>

Tempo hlasu by nemělo být příliš rychlé. Takový kandidát působí uspěchaně, ustrašeně nebo dokonce horlivě. Navíc mu pravděpodobně stejně nebude nikdo rozumět. Pomalý, rozechvěný hlas naopak vyvolává dojem apatie a nejistoty. Suverenitu a jasné stanovisko vyjadřuje hlas jasný a klidný.<sup>171</sup> Vhodné je zapojit do řeči krátké odmlky, které dodají

---

<sup>167</sup> THIEL, Erhard. *Řeč lidského těla prozradí víc než tisíc slov*. S. 22.

<sup>168</sup> ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i pro běžný život]*. S. 58.

<sup>169</sup> JAMES, Judi. *Řeč těla: jak vzbuzovat příznivý dojem*. S. 100.

<sup>170</sup> BRUNO, T., ADAMCZYK, G. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. S. 44.

<sup>171</sup> Tamtéž, s. 46.



patříčný důraz. Odmiky je důležité rozlišovat od konce partnerovy promluvy. Správným rozlišením předejdeme nepříjemnému skákání do řeči, které je při pracovním pohovoru zcela nezdvořilé a nevhodné.<sup>172</sup>

Pozor by si měl uchazeč dávat i na to, aby jeho slova nepůsobila nevhodným tónem. Co tazatel jistě neocení je ironická, či dokonce sarkastická řeč. Svou roli hraje i výška tónu. Vhodné je vyhnout se při mluvení monotónnosti. Taková řeč působí nudně a navíc není zdaleka tak účinná, jako když se výška hlasu střídá. Autoritu a pocit kontroly pomůže navodit hlubší tón hlasu. Hlas vysoký vyvolá dojem lehkovážnosti nebo emocionality.<sup>173</sup>

### **3.4.7 Poslední dojem**

První dojem je podstatná součást každé sociální interakce. Uchazeč o práci jím může velice pozitivně ovlivnit průběh celého pohovoru. Neméně důležité je však i to, jak se člověk chová v poslední fázi či v úplném závěru takového setkání. Jinými slovy, záleží i na tom, jaký vyvolá poslední dojem.

Je dokázáno, že ty informace a dojmy, které přijímáme nakonec, si zapamatujeme nejlépe. Může se tedy velice snadno stát, že prvotní kladný dojem bude na závěru setkání zcela zastíněn nevhodným vystupováním.<sup>174</sup> Takové situaci lze snadno předejít, budeme-li se držet několika málo zásad.

V první řadě je třeba si uvědomit, že v poslední části pohovoru z člověka ve většině případů opadá veškeré napětí. To je následně nahrazeno spontánním chováním. Spontánní chování jako takové rozhodně není na závadu, avšak neměli bychom zapomínat, že synonymem spontánního chování rozhodně není chování neslušné či nezdvořilé. Uchazeč by se tedy měl umět kontrolovat do té míry, aby i přes zjevné psychické uvolnění dokázal dodržovat pravidla slušného chování a etikety. V praxi to znamená především nezapomenout tazateli za účast na pohovoru poděkovat, zdvořile se rozloučit, popřípadě mu popřát hezký zbytek dne.

---

<sup>172</sup> JAMES, Judi. *Řeč těla: jak vzbuzovat příznivý dojem*. S. 101.

<sup>173</sup> HARTLEY, Mary. *Řeč těla v praxi: teorie, cvičení a modelové situace*. S. 48-49.

<sup>174</sup> LORENZ, Michael a Uta ROHRSCHEIDER. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1406-X. S. 52.

## 4. Závěr

Faktorů, které vstupují při pracovním pohovoru do hry, je skutečně mnoho. Nikdo z nás nemá takovou moc, aby je všechny dokázal ovlivnit. Stejně je tomu tak i u neverbální komunikace. Uchazeč se může sebevíce snažit, avšak vždy se najde něco, co pod kontrolou jednoduše mít nebude. Ani to však není u pracovního pohovoru zcela na závadu, jelikož právě drobné nedokonalosti jsou ve výsledku ty, které nám pomáhají působit přirozeně.

Tato práce dospívá k závěru, že u pracovního pohovoru je nejdůležitější ze všeho správná příprava. Uchazeč by se měl zaměřit na ty aspekty, které ovlivnit může a těm by měl následně věnovat svoji energii a čas. Jak z této práce vyplývá, je mnoho projevů neverbální komunikace, na kterých lze efektivně zapracovat. Uchazeč si může například předem nastudovat pravidla etikety a následně si promyslet, jak se na jejich základě bude chovat. Může popřemýšlet o svých zlozvycích a pokusit se zapracovat na jejich odstranění.

Výsledkem této práce je doporučený seznam pravidel neverbálního chování, který by v situaci pracovního pohovoru měl pomoci uchazečův projev pozitivně podpořit. Výhodou je, že doporučení jsou uplatnitelná pro prakticky jakoukoli pracovní pozici. Užitečná mohou být tedy nejen pro uchazeče, jakožto absolventa pedagogické fakulty, hledajícího práci v oblasti školství, ale například i pro toho, kdo hledá práci v průmyslu, dopravě či zdravotnictví.

### **Desatero každého uchazeče**

1. Na pracovní pohovor se vždy dostavte s časovým předstihem. Nezapomeňte s sebou přinést všechny důležité dokumenty, především pečlivě vypracovaný životopis a motivační dopis, oboje přizpůsobené konkrétní pracovní pozici, o kterou se právě ucházíte.
2. Oblékněte se vkusně a elegantně. Uchazečka by měla zvolit halenku a sukni, popřípadě kostým, uchazeč potom oblek tmavších barev. Oděv by měl v obou případech dobře padnout. Jako zavazadlo zvolte nejlépe kožený kufřík nebo kabelku, nikdy ne igelitovou nebo jinou reklamní tašku.
3. Soustřeďte se i na drobné detaily. Vaše nehty a vlasy by měly být upravené, obuv by měla být čistá a nesešlapaná. Zkontrolujte si, zda Vaše oblečení neobsahuje viditelné skvrny, a že Vám u košile nechybí žádný knoflík. Případný diář či zápisník by měl být

zachovalý, v ideálním případě reprezentativního vzhledu. Pokud používáte parfém, zvolte spíše decentní, jemnou vůni.

4. Vždy pamatujte na vzpřímené držení těla spolu se vztyčenou hlavou a rovnými rameny, a to jak v poloze vstojie tak vsedě. Na židli seděte zdvořile a zaujměte polohu nejlépe na celé sedací ploše nebo alespoň v její polovině. Nikdy se vsedě nerozvalujte a též se vyhněte přílišnému naklánění dopředu k tazateli tak, abyste nenarušovali jeho osobní prostor.
5. Ruce složte buď do klína s mírným posunem dopředu ke kolenům, nebo je použijte k doprovodné gestikulaci, která podpoří Váš verbální projev. Nikdy nezatínáte ruce v pěst, nezakládejte je na prsou, nepoužívejte vulgární gesta, ani se neopírejte lokty o stůl.
6. Usmívejte se, avšak pamatujte na to, že úsměv by měl být vždy upřímný. Než úsměv strojený, to raději žádný. Udržujte též přímý oční kontakt přiměřené délky a dejte tak tazateli najevo, že se u pohovoru cítíte dobře. Nikdy na tazatele však nezářte, ani naopak neodvracejte na zbytečně dlouhou dobu zrak.
7. Pokuste se sami sebe dostat do správného duševního rozpoložení, abyste se tak vyhnuli zbytečné nervozitě a jejím nežádoucím vlivům na kvalitě vašeho verbálního projevu. Pokud přece jen nervózní jste, zhluboka se nadechněte a pokuste se pokračovat jasným, klidným a vyrovnaným hlasem. Nikdy nemluvte příliš rychle nebo zbrkle a neskákejte tazateli do řeči. V každém případě se vždy vyhněte ironii a sarkasmu.
8. Chovejte se vždy přátelsky a vstřícně. Dejte najevo svoji otevřenost, ochotu spolupracovat a projeďte zájem o to, co tazatel říká. Nikdy se nesnažte působit nadřazeným, či dokonce arogantním dojmem.
9. Na pohovor se nikdy nedostavujte pod vlivem alkoholu ani jiných návykových látek. Pokud jste kuřák či kuřačka, pokuste se si cigaretu před pracovním pohovorem odpustit. V případě, že přece jen neodoláte, mějte vždy při ruce ústní sprej či vodu.
10. Držte se pravidel etikety a dejte tak tazateli najevo, že si na svém chování dáváte záležet.

## Seznam použitých zdrojů

### Tištěné zdroje

BAUER, Joachim. *Proč cítím to, co ty: intuitivní komunikace a tajemství zrcadlových neuronů*. První vydání. Přeložil Iva MICHŇOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5737-7.

BRADBERRY, Travis a Jean GREAVES. *Emoční inteligence*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0039-1.

BRUNO, T., ADAMCZYK, G. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1313-6.

CLAYTON, Peter. *Řeč těla: čtěte gesta, mluvejte svými pohyby*. České vyd. 1. Praha: Cesty, 2004. ISBN 80-7181-117-3.

ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i pro běžný život]*. 2. vyd. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0124-1.

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

EXNEROVÁ, Stanislava. *Komunikační dovednosti: otázky a odpovědi*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-357-6.

FRAŇKOVÁ, Slávka. *Úvod do etologie člověka*. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství HZ, 1997, 193 s. ISBN 80-86009-15-7.

GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, c1992. ISBN 80-85605-28-7.

GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). Překlad Markéta Bílková. V Praze: Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6

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

HRONÍK, František. *Jak najít zaměstnání*. Vyd. 1. Brno: Motiv Press, 2009. 107 s. ISBN 978809043337.

JAMES, Judi. *Řeč těla: jak vzbuzovat příznivý dojem*. Vyd. 1. V Brně: J. Alman, 2000. Cesta k úspěchu. ISBN 80-86135-13-6.

JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 285 s. ISBN 80-7178-535-0.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988, 235 s., 44 obr. příl.

KULKA, Jiří. *Psychologie umění*. Vyd. 2., přeprac. a dopl., v Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-2329-7.

LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-49-X.

*Lidský obličej: vnímání tváře z pohledu kognitivních, behaviorálních a sociálních věd*. Vyd. 1. Editor Vladimír BLAŽEK, editor Radek TRNKA. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1556-1.

LORENZ, Michael a Uta ROHRSCHEIDER. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1406-X.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

MEHRABIAN, Albert. *Silent Messages*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, Inc., 1971. ISBN 0-534-00059-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1999, 287 s., front. ISBN 80-200-0690-7.

NIERENBERG, Alan H. *Přijímací pohovor do zaměstnání a jak jej úspěšně složit*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Rozvoj osobnosti (CP Books). ISBN 80-251-0779-5.

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

TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace: [co vám prozradí lidské chování a jednání a jak toho využít]*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2003 dotisk. ISBN 80-251-0183-5.

THIEL, Erhard. *Řeč lidského těla prozradí víc než tisíc slov*. 1. vyd. Bratislava: Plasma Service, 1993. ISBN 80-901412-1-8.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 319 s. ISBN 80-7178-998-4.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 263 s. ISBN 80-7178-291-2.

WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 2., rev. vyd., 1. v Newton Books. Brno: Newton Books, 2011. ISBN 978-80-87325-00-1.

### **Elektronické zdroje**

Edward T. Hall. *Wikipedie, otevřená encyklopedie*. [online]. 6. 3. 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Edward\\_T.\\_Hall](https://cs.wikipedia.org/wiki/Edward_T._Hall)