



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Neverbální komunikace a její význam v podniku

Vypracovala: Karolína Čabajová
Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína ČABAJOVÁ**
Osobní číslo: **E13435**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Neverbální komunikace a její význam v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Hodnocení významu neverbální komunikace ve vybraném podniku a návrh případných změn.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor dotazníkové šetření v oblasti neverbální komunikace ve vybrané organizaci a jeho výsledky vyhodnotí a navrhne případné změny.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika podniku,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Armstrong, G., & Kotler, P. (2012). *Marketing: An introduction*. New Jersey: Prentice Hall.

Černý, V. (2012). *Řeč těla*. Edika: Brno.

Tiziano, B., & Adamczyk, G. (2013). *Řeč těla*. Grada: Praha.

Vybíral, Z. (2008). *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. Portál: Praha.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Grada: Praha.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

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


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentická 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací These.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Karolína Čabajová

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat paní Ing. Monice Březinové, Ph.D. za odbornou pomoc při vedení mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat paní Jitce Doubravové z družstva KDS za její čas a ochotu při poskytování informací.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární rešerše	5
2.1 Pojem komunikace	5
2.2 Neverbální komunikace	5
2.3 Skupiny neverbální komunikace	6
2.4 Funkce neverbální komunikace.....	7
2.5 Obory neverbální komunikace	7
2.5.1 Gestika.....	7
2.5.2 Mimika a důležitost očního kontaktu	8
2.5.3 Proxemika a 4 typy komunikačních vzdáleností	9
2.5.4 Posturologie.....	10
2.5.5 Kinezika.....	11
2.5.6 Haptika a podstatný vliv podání ruky.....	12
2.5.7 Paralingvistické komunikační projevy	13
2.5.8 Úprava zevnějšku a prostředí	14
2.5.9 Chyby a bariéry v mimoslovní komunikaci	14
2.6 Klíčové situace pro využití neverbální komunikace	15
2.6.1 První dojem při přijímacím pohovoru	15
2.6.1 Využití neverbální komunikace v rámci porad	16
2.6.3 Význam neverbální komunikace při jednání s klientem	16
2.6.4 Neverbální komunikace vedoucích pracovníků	17
2.6.5 Neverbální komunikace jako nástroj tvorby podnikové kultury	18
3 Cíl a metodika.....	20
3.1 Cíl práce	20
3.2 Metodika práce.....	20

4 Charakteristika vybrané organizace	21
4.1 Historie společnosti	21
4.2 Výrobky a služby podniku	21
4.3 Organizační struktura	22
4.4 Personální oddělení	24
5 Vlastní práce	25
5.1 Význam neverbální komunikace v podniku.....	25
5.2 Deskripce neverbální komunikace v určitých situacích.....	26
5.3 Dotazníkové šetření.....	28
6 Diskuze	37
7 Závěr	39
I. Summary.....	41
II. Seznam použitých zdrojů	43
II. Seznam obrázků a grafů	
IV. Seznam příloh	
V. Přílohy	

1 Úvod

Komunikační proces v podniku je určitým způsobem organizován a probíhá mezi dvěma nebo více lidmi. Aby byla komunikace efektivní, musí být sdělení správně dekodováno. Při předávání informací je tedy nutné nejen naslouchat, ale také sledovat mimoslovní komunikaci, jelikož ta může podpořit nebo zcela nahradit řeč. Je to právě neverbální komunikace, která je lidmi využívána neustále a mnohdy nevědomě. Není možné nekomunikovat, protože do neverbální komunikace patří jakýkoliv výraz tváře, způsob oblékání nebo úprava prostředí. Oproti komunikaci verbální, tedy té, která využívá slova, se neverbální komunikace nedá tak snadno naučit, jelikož je vrozená a je ovlivňována několika faktory, mezi něž patří například povaha, věk či kultura lidí.

Pomocí neverbální komunikace je utvářen první dojem ještě před tím, než člověk promluví. O tom, jak veliký má vliv, se lidé v podniku přesvědčí především na přijímacích pohovorech. Pokud člověk ví, jak správně využít neverbální komunikaci, může díky této schopnosti zapůsobit pozitivně na své okolí. Stejně tak je i pro vedoucího pracovníka důležitým předpokladem umět ovládat řeč těla. V případě, že bude úspěšně zacházet s neverbálními projevy, snadněji přesvědčí druhé a dosáhne svých cílů. Neverbální komunikace v podniku souvisí především s celkovou atmosférou na pracovišti a ovlivňuje emoční rozpoložení zaměstnanců.

Tématem této bakalářské práce je význam neverbální komunikace v podniku. Budou analyzovány hlavní obory neverbální komunikace a nejdůležitější situace, kdy se podnik s touto formou komunikace setkává. Jde především o přijímací pohovory, porady a běžnou komunikaci na pracovišti. Součástí práce je i zjištění, jaký typ podnikové kultury převládá ve sledované firmě, jelikož jejím vlivem mohou být potlačovány nebo naopak podporovány osobnostní rysy zaměstnanců.

Cílem práce je analyzovat, jakým způsobem komunikují nadřízení se svými zaměstnanci, jak využívají své komunikační schopnosti v podniku a zda poskytují dostatečnou zpětnou vazbu. Pozornost je také věnována vzájemné komunikaci mezi kolegy, atmosféře na pracovišti a pracovnímu prostředí. Přínosem této práce je navržení změn, týkajících se průběhu přijímacích řízení a pravidelně konaných porad. Dále je poukázáno na konkrétní chyby související s řečí těla a navrženo, jakým způsobem je možné tyto chyby eliminovat.

Hlavní metodou využitou při zpracování bakalářské práce je pozorování neverbální komunikace přímo v podniku. Další metody potřebné k získání určitých informací jsou řízený rozhovor s vedoucí personálního oddělení, paní Jitkou Doubravovou, a dotazníkový průzkum určený pro ostatní zaměstnance. Výsledky tohoto šetření budou moci sloužit jako návod pro efektivnější využití neverbální komunikace všech zaměstnanců v daném podniku.

2 Literární rešerše

2.1 Pojem komunikace

Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského *communis*, znamenající „společný“. Jinými slovy, není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci (Donnelly, 1997).

Komunikace představuje v současné době základní spojovací článek mezi lidmi. Bez znalosti vhodných komunikačních postupů a pravidel nemůže manažer vytvořit týmový kolektiv spolupracovníků, ani uspět v jednáních s obchodními partnery a zákazníky. Hlavním cílem komunikace je předávání informací různým zájmovým skupinám (Řehoř, 2012).

Komunikace je jednou z nejdůležitějších složek našeho života. To platí nejen pro jednotlivce, ale i pro podniky. Komunikací vyjadřujeme své myšlenky, názory, představy a sdělujeme informace svému okolí (Březinová, Holátová a kol., 2014).

Dle způsobu předávání informací rozděluje Řehoř (2012) komunikaci následujícím způsobem:

- 1) verbální komunikace – zahrnuje ústní a písemnou komunikaci,
- 2) neverbální komunikace – komunikace beze slov,
- 3) elektronická komunikace – za pomoci elektronických zařízení.

2.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím způsobů držení těla a jeho pohybů, výrazů obličeje, pohledů a pohybů očí, změn vzdáleností mezi komunikujícími, signálů ovládnutí prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, rychlosti a hlasitosti řeči, a dokonce i způsobem, jakým komunikující zachází s časem (DeVinto, 2001).

Neverbální komunikace probíhá především na nevědomé úrovni, a dokážeme-li jí správně porozumět, stává se jedinečným zdrojem cenných informací o partnerech v jednání. Současně je vizitkou, kterou se představujeme okolí (Štěpaník, 2005).

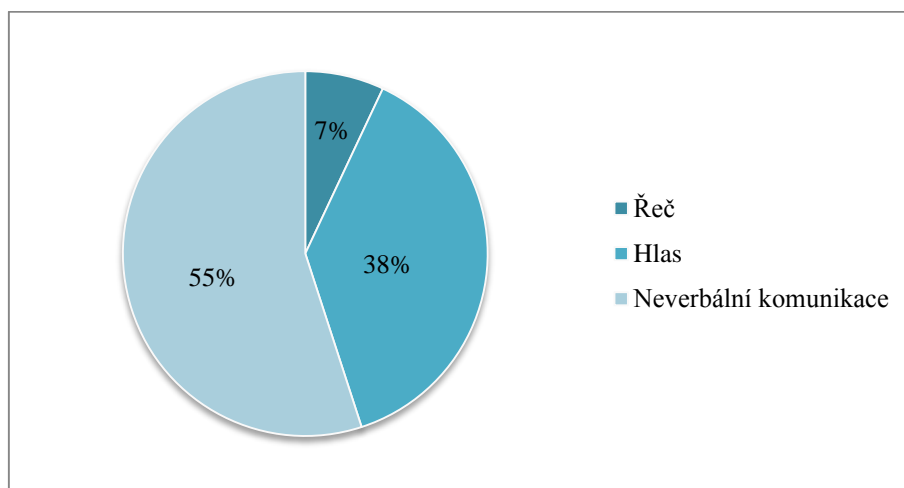
Řeč těla je našim prvním a upřímným projevem. Jakmile se naučíme zacházet se slovy, vědomě již řeči těla nepřikládáme větší význam. Ale naše prvotní řeč je mnohem

mocnější, než si myslíme. Nelze ji potlačit a na netrénovaného pozorovatele působí silněji než slova. Ovšem zkušenému pozorovateli o nás může mnohé prozradit (Bruno, 2005).

Mimoslovní komunikace může nahradit nebo podpořit řeč. Je velmi důležité, aby byla v souladu s verbální komunikací. Pokud tomu tak není, je řeč těla považovaná za věrohodnější. Je nutné ji sledovat v souvislosti s ostatními vjemy, aby nebyl případný dojem vytržen z kontextu.

Pokud sdělujeme nějakou informaci, pak pouze 7 % z celkového projevu je spojeno se samotnou mluvenou řečí. Mnohem důležitější je výraz tváře (55 %), tón hlasu (38 %) i jiné formy projevu spojeného s řečí těla (Řehoř, 2012).

Graf 1: Čím nejvíce upoutáme pozornost při jednání



Zdroj: Řehoř 2012 – vlastní zpracování

2.3 Skupiny neverbální komunikace

Mimoslovní komunikace se dá rozdělit do čtyř hlavních skupin:

Symboly: Jsou to signály, které mohou být přeloženy do slova nebo slov v rámci konkrétně používané významové oblasti (vztyčený palec, prsty do O – OK). Mnohé symboly jsou specifické pro určitou kulturu nebo oblast.

Ilustrátory: Jsou spojeny s řečí a mohou být používány pro zdůraznění slov nebo frází, naznačení vztahů a rytmu mluveného slova. Většinou jsou vyjadřovány pomocí rukou a paží (Černý, 2012).

Regulátory: Regulátory (usměrňující a řídicí signály) jsou signály změn, které mají často důležitou roli pro započetí nebo ukončení komunikace. Například podání ruky slouží jako regulátor.

Adaptéry: Pohyby, gesta a ostatní činnosti používané pro zvládnutí našich pocitů a k řízení našich reakcí. Obvykle se objevují ve stresových situacích a odrážejí ranější, často spíše dětské způsoby zvládnutí situací. Cítí-li se člověk rozrušený, tahá se například za ušní lalůček, tře si ruce nebo potahuje za svůj oděv (Lewis, 1989).

2.4 Funkce neverbální komunikace

Řehoř (2012) ve své knize uvádí tyto funkce neverbální komunikace:

- podporovací – má za úkol podpořit a zdůraznit řeč,
- nahrazovací – nahrazuje řeč například pomocí symbolů,
- svěřovací – vyjadřuje emoce,
- vztahová – projevuje interpersonální postoj,
- osobní identity - uskutečňuje sebevyjádření,
- informační – podává zprávy mimoslovní cestou,
- řídicí funkce nonverbálních projevů – vnáší do průběhu dění změny,
- sjednocovací – zobrazuje intimitu a sociální oddálení,
- mocenská – používá se při sdělování příkazů a rozkazů nebo při ovlivňování,
- předmětná – neverbální komunikace se může sledovat i tam, kde mají osoby vůči sobě zcela neosobní charakter.

2.5 Obory neverbální komunikace

2.5.1 Gestika

Řekne-li se gesto, je to více či méně výrazný pohyb některé části lidského těla, především rukou, ale i nohou, hlavy nebo celého těla. Pomocí gest můžeme upřesnit své slovní sdělení, zjednodušit či zdůraznit jeho obsah (Černý, 2012).

Gesta mohou nejen doprovázet a dokreslovat to, co se říká. Mohou za určitých okolností vyjadřovat pravý opak toho, co je slovně sdělováno (Křivohlavý, 1988).

Vybíral (2008) popisuje gesta, která jsou při lhaní nejčastěji používána. Aktér si v tomto případě sahá především na nos. Ať už si nos tře hřbetem ruky nebo špičkou prstu, dává tím najevo, že vůči adresátovi není upřímný. Častým gestem neupřímnosti se stává také zakrytí úst.

Obrázek 1: Gesto při lhaní



Zdroj: www.portal.cz

Gesta mohou zároveň poskytnout zpětnou vazbu od posluchače, dokreslovat naše představy a vystihovat různé postoje vůči druhým lidem. Pokud má například někdo zkřížené ruce před tělem, značí to uzavřenost, nesouhlas nebo pocit ohrožení. Naopak otevřené gesto, kdy dlaně směřují vzhůru, je považováno za příznak upřímnosti a bezelstnosti.

2.5.2 Mimika a důležitost očního kontaktu

Lidská tvář má velice bohatý komunikační potenciál. Je prvořadě důležitým sdělovačem emociálních stavů. Odráží vzájemné postoje lidí, kteří spolu jednají, poskytuje zpětnou vazbu v rozhovoru, tj. odpověď na to, co jsme druhému člověku řekli. Mimořádný význam mimiky pro sdělování emocí má také druhou stránku. Žádný jiný druh mimoslovního sdělení není tak často záměrně „zahráván“ – simulován či disimulován, jako právě výraz lidské tváře (Křivohlavý, 1988).

Prostřednictvím výrazů obličeje dáváme najevo především své emoční rozpoložení. Podle výzkumu je mimovolní obličejová exprese emocí naprosto totožná u všech lidí na celém světě. Sedm základních emocí - štěstí, překvapení, strach, zloba, smutek, spokojenost a zájem se projeví zcela stejným způsobem u každého člověka bez ohledu na jeho původ a kulturní zázemí (Černý, 2012).

DeVinto (2001) uvádí ve své knize celkem osm následujících emocí: štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, odpor, opovržení a zájem. K těmto osmi, ještě mnozí přidávají úžas a rozhodnost.

Oční kontakt

Pohledy očí jsou důležitou složkou neverbální komunikace, jelikož jsou přítomny v každé sociální komunikaci jako její významná složka. Pomocí zraku jsou dekodována mnohá neverbální sdělení, a to především proto, že zrakovým kontaktem nejlépe uzavíráme komunikační kruh.

Co nám říká různá délka doby pohledu na nás:

a) déle si díváme na osobu, které si vážíme. Na osoby, které jsou pro nás (subjektivně) autoritou, tj. na osoby, k nimž máme úctu, které obdivujeme.

b) delší dobu pohledu věnujeme osobám, které jsou služebné starší (pracovní skupiny).

c) nejdelší pohledy věnujeme těm lidem, o jejichž kladný vztah velice stojíme a u nichž si ještě nejsme tak docela jistí, že již k nám takový kladný postoj mají (Černý, 2012).

Oči fungují jako přijímač informací, ale také jako vysílač. Svým pohledem dáváme najevo svůj zájem a souhlas. Například zdánlivá maličkost, jakou je šířka zornic, má podstatný vliv. Ačkoliv si toho nejsou lidé vědomi, podle šířky zornic jsou posuzovány sympatie či antipatie účastníků komunikace. Při obchodním jednání je vhodné očima opisovat pomyslný trojúhelník, který se nachází mezi očima a nosem.

2.5.3 Proxemika a 4 typy komunikačních vzdáleností

Ve zkratce lze říci, že proxemikou se rozumí pohled na vzdálenosti, které mají lidé mezi sebou, když něco dělají nebo spolu jednají (Křivohlavý, 1988).

Proxemika má tu výhodu, že se dá přesně měřit oddálení či přiblížení lidí. Křivohlavý (1995) rozlišuje přiblížení či oddálení jednak v rovině horizontální (např. v centimetrech vzdálenosti mezi špičkami bot). Ale také co se týče převýšení, tj. oddálením ve vertikální rovině. Dochází k němu např. v případě, kdy jeden partner sedí a druhý stojí nad ním.

Existují 4 typy komunikačních vzdáleností, které Bělohávková (2001) rozeznává následovně:

- **intimní:** 0 – 60 cm. Tato zóna je přístupná pouze pro nejbližší osoby, jako jsou rodina, partneři a přátelé.

- **osobní:** 60 – 120 cm. Prostor vyhraněný přátelům a známým. Vzdálenost do 120 cm je vhodná k podání ruky.
- **společenská:** 120 – 240 cm. V této sféře se pohybují cizí lidé a odehrává se zde většina formálních nebo skupinových komunikací.
- **veřejný prostor:** nad 360 cm. Především komunikace s velkou skupinou lidí.

Každý ale uvádí jinak veliké komunikační vzdálenosti. Je tedy zřejmé, že každý má jinou představu o velikosti pomyslné čáry, která ohraničuje osobní a jiný prostor kolem nás.

Obrázek 2: Osobní zóny



Zdroj: Bruno, 2005

Například u extrovertů a u osob v řídicích pozicích je obvyklé, že přistupují k lidem blíže než například introverti. Ti si udržují větší odstup a ve chvíli, kdy někdo naruší jejich osobní zónu, se mohou cítit ohroženi. Poté může nastat jev, kterému se říká proxemický tanec.

Tento „tanec“, při němž je hledaná míra vzájemného oddálení vyhovující oběma partnerům, připomíná do určité míry pohyb boxerů v ringu. Obvykle bývá tento proxemický konflikt řešen určitým kompromisem, tj. zaujetím vzájemné polohy, která pro jednoho není ještě příliš dotěrná a pro druhého již přitom přijatelným přiblížením se k partnerovi (Křivohlavý, 1988).

2.5.4 Posturologie

Poloha, kterou člověk v sociální interakci zaujímá, do určité míry vyjadřuje celkový postoj tohoto člověka k tomu, co se kolem něho děje. Vzniká do jisté míry „automatický“

postoj, který pak vyjadřuje konfiguraci všech částí těla – fyzickou polohou a fyzickým postojem. Mimořádný význam přitom má vzájemná poloha osob v bezprostředním osobním styku. To naznačuje, o jaký druh interakce jde, jaká je atmosféra v daném setkání, jak se styk lidí vyvíjí atp. (Křivohlavý, 1988).

Polohou těla vyjadřujeme touhu přiblížit se k druhému nebo se naopak vyvázat z kontaktu, rozšiřujeme svůj osobní prostor nebo se choulíme do sebe. Přikloníme-li se během rozhovoru ke svému partnerovi, dáváme tak najevo zájem a ochotu naslouchat. Při osobním setkání mohou dva či více účastníků zaujmout buď relativně stejné (kongruentní) postoje, nebo každý zaujme jiný postoj (nekongruence). Jedním z nejčastěji studovaných jevů je napodobování – imitace pohybů jednoho člověka (Černý, 2012).

K mluvení se ideálně hodí uvolněné, vzpřímené držení těla. Dýchání pak probíhá bez zábran a hlas má lepší rezonanci. S uvolněnou vzpřímenou horní částí těla budete působit jistěji (von Kanitz, 2005).

Poloha těla a umístění osob je důležité i při sezení. Ideální možnost je tzv. angulární umístění, což znamená, že dotyčný sedí přes roh stolu, nikoliv naproti. Tím lze lépe číst řeč těla a nic nám nebrání ve výhledu. Naopak konfrontační umístění pojednává o jisté barikádě, která rozděluje osobní zóny lidí. Touto barikádou je nejčastěji stůl. Signalizuje odstup, soupeřivost a také tento způsob sezení nutí k neustálému očnímu kontaktu. Povaha lidí se dá vyčíst i ze samotného stylu sezení.

Člověk, kterému stačí posadit se na kraj židle – opatrný jedinec. Většinou si není jistý sám sebou, ani situací, ve které se právě ocitl. Opření lidé, sedící na celé ploše – budí dojem sebevědomí a odhodlání. Avšak to, že se opírají zády o židli, dává tušit, že také oni hledají dodatečnou oporu (Wirth, 2002).

2.5.5 Kinezika

Je nauka o pohybech. Jejím autorem je R. Birdwhistell, který rozlišuje kiny jako nejmenší pohybové jednotky, dále složitější kinémy, ještě složitější kinemorfy a kinemorfické konstrukce. Představitelé jsou gesta, pohyby těla, končetin, hlavy, nohou, výrazy v obličeji, pohyby očí a držení těla (Černý, 2012).

Schefflen rozlišil následující druhy pohybů:

- 1) bodové činnosti, které trvají několik sekund až několik desítek sekund,
- 2) pohybové pozice, které trvají delší dobu – 5- 20 minut,

3) pohybové prezentace, které zahrnují celkový vzor pohybové činnosti a trvají řádově hodiny.

Příkladem bodové činnosti může být podání ruky či kývnutí hlavou na souhlas. Příkladem pohybové pozice může být pohybová aktivita při setkání přátel nebo při jejich loučení. Pohybová prezentace začíná příchodem člověka do společnosti (sociální situace) a končí jeho odchodem. Zobecňuje jeho celkovou pohybovou aktivitu během celého dne (Křivohlavý, 1988).

Wirth (2002) se zaměřil na pohyby hlavou a jejich význam. Vztyčená hlava značí, že se nacházíme v situaci, kterou zvládáme a jsme si v ní jistí. Naopak hlava sklopená k zemi je symbolem beznaděje a odevzdanosti.

2.5.6 Haptika a podstatný vliv podání ruky

Termín „haptika“ byl do sociální psychologie zaveden lingvistou Williamem Austinem. Tímto termínem se vyjadřuje taktilní kontakt (dotek). Zjistilo se totiž, že hmat není jedním jediným smyslem, ale celým souborem smyslů, které mají společné to, že jejich orgány jsou zakořeněny v kůži (Křivohlavý, 1988).

Existuje řada různých dotyků. DeVinto (2001) popisuje 5 nejdůležitějších:

- dotyk může vyjádřit pozitivní emoce, jako je podpora, ocenění a náklonnost,
- dotyk často vyjadřuje hravost ve smyslu náklonnosti nebo také agresivity,
- dotyk může ovládat nebo usměrňovat chování, postoje nebo pocity druhého,
- rituální dotyky se týkají pozdravů a loučení, například podání rukou nebo objetí,
- funkční dotyky jsou takové, které provádíte za účelem určitého úkonu, například při odstranění smítka z obličeje nebo z oděvu druhého.

Podání ruky

První podává společensky významnější osoba (nadřízený, zákazník, žena, starší) (Hloušková, 1997).

Stylů podání ruky existuje celá řada, zde jsou popsány ty nejčastější:

Dominantní styl

Chcete-li předat druhé osobě sdělení ve smyslu „Ujímám se vedení“, obraťte svou ruku tak, aby dlaň při podání ruky směřovala dolů. Vaše dlaň nemusí být pro vyjádření

toho signálu v poloze přesně vodorovné, ale pouze otočena směrem dolů ve vztahu k ruce druhé osoby.

Styl spojenecký

Tento stisk ruky byste měli používat se stejnou silou, jakou tiskne vaši ruku váš společník, přejete-li si vyjádřit svou naprostou rovnost. Mírným zvýšením použité síly stisku nebo délky jeho trvání mu avšak můžete lehce naznačit, že i když se jedná o rovnoprávné partnerství, bude vaše role o něco rovnoprávnější než jeho.

Podřízený styl

Pokud máte v úmyslu vyjádřit svou ochotu podřídit se vůli druhého, podávejte ruku dlaní nahoru – jakoby v zrcadlovém obraze dominantního signálu.

Rukavice

Při tomto stisku použijte obě vaše ruce, které skryjí ruku druhého – oblíbené u politiků. Nikdy nepoužívejte tento typ stisku při prvním setkání, vždy až po skutečném navázání vřelého vztahu (Černý, 2012).

2.5.7 Paralingvistické komunikační projevy

Jsou to neverbální komunikační znaky týkající se způsobu, jakým lidé něco říkají. Tedy různé dimenze, jimiž lze obohatit řeč, např. tón hlasu, pomlky a zvuky jako „hm“ (Černý, 2012)

Teprve díky hlasu se vaše slova stávají slyšitelnými. Hlas je stejnou měrou nosným médiem jako výrazovým prostředkem. Je-li tichý, jen s obtížemi mu porozumíme. Když je vypjatý nebo příliš vysoký, dá se mu sice rozumět, ale po delší době je namáhavé až nepříjemné mu naslouchat (von Kanitz, 2005).

Křivohlavý (1988) rozeznává následující charakteristiky řeči:

- hlasitost řeči – zda někdo mluví hlasitě nebo tiše,
- výška tónů řeči – hrubý nebo naopak vysoký tón,
- rychlost řeči – pomalá nebo rychlá řeč,
- objem řeči – kolik toho napovídá,
- plynulost řeči – s přestávkami nebo plynulá řeč,
- intonace – monotónní řeč nebo přehnaná intonace.

2.5.8 Úprava zevnějšku a prostředí

Náš vnější vzhled, tedy i oděv, je to první, co vnímáme a podle čeho se orientujeme. Vaše reakce na partnera je určována tím, jak ho ve zlomcích vteřin ohodnotíte. Váš oděv v sobě nese poselství, podle něhož vás ostatní přiřazují k určité sociální skupině nebo k určitému osobnostnímu typu (von Kanitz, 2005).

Hlavním smyslem manipulace s vlastním vzhledem je snaha poslat o sobě co nejpozitivnější informace. Vzhled člověka je důležitý i proto, že je to první způsob, jak konkrétní osobu identifikovat. I vlastnosti člověka lze sdělovat prostřednictvím vzhledu. Společenská lidé a extroverti upřednostňují jasnější a sytější barvy, u lidí introvertních logicky vychází opak (Černý, 2012).

Prostředí

Prostředí v mnoha ohledech posiluje či oslabuje význam naší osobnosti v očích druhých. Vysoké preference a prestiž požívají mnozí u většiny druhých lidí pouze díky významnému pozadí. Jiní zas bez ohledu na reálné kvality působí nezajímavě pro bezvýznamnost prostředí, ze kterého přicházejí (Štěpaník, 2003).

Křivohlavý (1995) poukázal na to, že např. vedoucí dává architektonickou úpravou své kanceláře najevo „kým je“. Snaží se tak odlišit od jiných lidí, kteří z architektonického hlediska mají „nižší úroveň“.

2.5.9 Chyby a bariéry v mimoslovní komunikaci

Haló efekt

Je typickou chybou prvního dojmu. Je zobecněním některé nápadné, na prvý pohled čitelné vlastnosti či projevu. Automaticky předpokládáme, že nositel této vlastnosti bude mít i další stejné pozitivní, či negativní rysy (Štěpaník, 2003).

I v upoutání pozornosti druhého se manažeři dopouštějí mnoha chyb. První bývá v tom, že si neuvědomují, že jejich oblečení a úprava nemá upoutávat více pozornosti než komunikační téma. Například manažer, který má neobvykle, až směšně upravené vousy, zkažené přední zuby, make-up, špínu za neostříhanými nehty, pestrou či nevhodně sladěnou barvu oblečení, ruší svým oblečením nebo svou úpravou komunikaci (Hloušková, 1998).

Bariéry

Stereotypy tvoří bariéru komunikace, protože ti, kteří vidí ostatní lidi stereotypně, používají ve své komunikaci selektivní vnímání a mají sklon slyšet jen takové věci, které potvrzují jejich stereotypní představu (Donnelly, 1997).

Většinu bariér tvoří též odlišnost postojů a názorů, ale bariéra může být i materiální. Honey (1997) nedoporučuje mít při jednání mezi sebou stůl, protože působí jako překážka ve čtení všech neverbálních signálů. Další významná bariéra je v podobě založených rukou.

2.6 Klíčové situace pro využití neverbální komunikace

2.6.1 První dojem při přijímacím pohovoru

První dojem o někom, na základě kterého se v naší uspěchané době většinou rozhodujeme, si vytváříme z jeho neverbální komunikace s námi. Jedním z nejdůležitějších komunikačních nástrojů je náš vzhled. Jeho stylizací předáváme svému okolí důležité informace (Černý, 2012).

Až už chceme, či nikoliv, při každém setkání prověříme v několika prvních vteřinách svůj první dojem a porovnáváme jej se zásobárnou svých zkušeností a podle výsledku pak reagujeme. Zcela cizí lidé nám tak mohou být na první pohled spontánně sympatičtí nebo nesympatičtí, protože na ně přeneseme své zkušenosti s jinými, podobně vyhlížejícími lidmi. Setkáváme se tedy obvykle i s předsudky, které pak v dalším průběhu kontaktu buď odbouráváme, nebo potvrzujeme (von Kanitz, 2005).

První dojem si o nás druzí vytvoří v rozmezí sekund, maximálně minut. Je známo, že utvořený dojem „hodnotitelé“ jen obtížně mění. Na jeho základě se pak mnohdy rozhoduje o našem dalším osudu. (Štěpaník, 2003)

Přijímací pohovor

Při přijímacím pohovoru je rozhodující navázání kontaktu – první 4 sekundy. Tedy to, jak navážete kontakt, jakým způsobem pozdravíte (Černý, 2012).

Informace podává již vstup do místnosti, způsob chůze, postoj, způsob sezení. Pak nastupují neverbální projevy, kterým bývá přikládán zvláště velký význam: mimika a řeč očí, gestikulace, haptika (doteky, podání ruky), přibližování a vzdalování při komunikaci, ovládání prostoru, respekt k teritoriím a zónám partnerů v jednání (Štěpaník, 2005).

Podle výzkumů Birdwhistella komunikujeme při osobní konverzaci tváří v tvář z méně než 35 % verbálně a z více než 65 % neverbálně. Z toho lze odvodit, že pozitivní a konstruktivní pohovor vyžaduje, aby tazatel vytvořil uvolněnou atmosféru, v níž uchazeč odpovídá na otázky způsobem, že můžeme poodhalit, zda se verbální sdělení shoduje s neverbálními projevy (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

2.6.1 Využití neverbální komunikace v rámci porad

Porada je schůzka, setkání několika (všech) členů nějaké skupiny, jejímž cílem je zajistit předání určitých informací, dojít k nějakému řešení problému, udělat rozhodnutí, ale také často upevnit vztahy a získat pocit, že do skupiny patříme (Švec in Řehoř, 2012)

Porada je pro manažera příležitostí, kdy může svému týmu prezentovat svou vizi a získat pro ni jednotlivé členy. Společně s týmem během ní může stanovovat cíle, plánovat jejich naplnění, organizovat a kontrolovat jejich realizaci (Čempelová, 2011).

Manažer je v jednání s lidmi úspěšný pouze tehdy, dokáže-li nejen vytvořit atmosféru vzájemné důvěry, pocit sounáležitosti řízeného kolektivu, ale také vysvětlit a prezentovat cíle a záměry podniku, vytvořit tvůrčí klima, kdy se každý jeho spolupracovník cítí důležitý a potřebný pro úspěšné fungování podniku (Březinová, Holátová a kol., 2014).

Známý výzkum udává, že řečník upoutá z největší části neverbálními projevy – řečí svého těla (vzhled, zevnějšek, gesta, postoj, mimika atd.) a dále tím, jak sděluje vlastní myšlenky, tedy formální stránkou projevu (dikce, tempo, dynamika, hlasitost, barva hlasu atp.) a překvapivě nejméně obsahem svého sdělení (Štěpaník, 2003).

2.6.3 Význam neverbální komunikace při jednání s klientem

V mnoha profesích je vizáž něco naprosto samozřejmého, nebo spíše bezpodmínečně nutného. Určitý způsob oblékání je vlastně vstupenkou ke klientům. Teprve při bližším kontaktu přichází ke slovu jejich kompetence a schopnost navázat s klientem hlubší vztah (von Kanitz, 2005).

Při každém vzájemném styku se něco děje na dvou úrovních: na lidské úrovni a na úrovni obchodní. Na obchodní úrovni se zařizuje provedení určité práce pro zákazníka, na lidské úrovni však jde o pocity, které mají při kontaktech s tím spojených zúčastněné osoby. Zákazníková zkušenost je výsledkem kombinace vlivu obchodní a lidské úrovně vzájemného styku. Zákazníci vyžadují splnění svých hmotných požadavků (koneckonců

proto výrobky a služby vyhledávají a platí za ně), ale současně chtějí, aby se s nimi jednalo uctivě, přátelsky a citlivě (Glanz, 1996).

Výkonný prodejce dokáže vzbudit a udržet zákazníkův zájem a přetvořit jej ve skutečný vztah. Při osobním prodeji kupující cítí větší potřebu naslouchat a reagovat, i když nakonec řekne: „Děkuji, ne“ (Kotler a Armstrong, 2004).

Zájem zákazníka o vaši nabídku poznáte podle nakloněného těla směrem k vám. Bradu podepřenou palcem a prsty (ukazováček, prostředníček) opřený o spánek. Oční kontakt mu nedělá potíže. Mírně přikyvuje hlavou (Sáčková, 2012)

2.6.4 Neverbální komunikace vedoucích pracovníků

Komunikace uvnitř podniku je velmi důležitým základem pro její fungování. Kvalita vnitropodnikové komunikace se odráží od chování a jednání vedení podniku. Každý podnik využívá svůj způsob komunikace (Březinová, Holátová a kol., 2014).

Manažer často mluví před lidmi, proto se mu vyplatí na jeho neverbální stránce (řeči těla) zapracovat. Pokud ji umí správně využít, může být pro něho velkým přínosem při uzavření obchodu, při jednání se zaměstnanci, obchodními partnery i širokým okolím. Díky pochopení významu neverbální komunikace pak může vytvořit lepší dojem a lépe dosáhnout svých cílů (Řehoř, 2012).

Velkým problémem vnitropodnikové komunikace je i to, že si vedoucí pracovníci většinou ani neuvědomují, co vše ve firmě hovoří, s jakou silou a přesvědčivostí. Činy hovoří mnohem výmluvněji než slova, i když síla slov je obrovská (Hloušková, 1998).

Pokud má někdo v souvislosti s řečí těla nějakou výhodu, pak jsou to spíše ženy než muži. Ženy totiž „čtou“ řeč těla svých bližních mnohem rychleji, snáze a výstižněji než muži (Wage, 2000).

V dnešní rychle se měnící globální společnosti, díky své kulturní i mentální výbavě, přinášejí ženy jako přirozenost do managementu metody, které odpovídají dnešní potřebě týmové práce, komunikace a empatie, ale i intuice a předvídavosti spojené s etickým chováním (Dytrt a kol., 2014).

2.6.5 Neverbální komunikace jako nástroj tvorby podnikové kultury

Podniková kultura je soubor sdílených hodnot a nepsaných pravidel, která jsou často považována za samozřejmost a vedou zaměstnance k přijatelnému a prospěšnému chování (Gupta, 2009).

Nejdůležitější věc týkající se podnikové kultury je, že je to jediný udržitelný bod rozdílu pro všechny organizace. Kdokoliv může kopírovat podnikové strategie, ale nikdo nemůže kopírovat jejich kulturu (Rick, 2015).

Komunikace uvnitř firmy, realizována lidmi jako účastníky komunikace, může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami. Není to však jediná komunikace, která ve firmě probíhá. K jednotlivým zaměstnancům totiž „hovoří“ nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie i cíle firmy, atmosféra ve firmě, úroveň řízení, úspěchy či neúspěchy firmy, tradice firmy, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností a vlastně zcela vše, co se ve firmě nebo i mimo ni děje, pokud to jakkoli s firmou souvisí (Hloušková, 1998).

Neverbální projevy souvisejí s typem osobnosti a určitá podniková kultura může tyto projevy podporovat nebo naopak potlačovat. To záleží také na tom, jak je daná kultura v podniku silná. Jednotlivé typy kultur podle výrazného determinantu popisují různé způsoby chování zaměřené na mimoslovní komunikaci.

Všechno nebo nic – zde je komunikace především strohá a na profesionální úrovni. Znamená to, že se zde striktně dodržují osobní zóny, emoce jsou potlačovány a kvůli vysokému pracovnímu úsilí je zde často přítomná nervozita.

Chléb a hry – tato kultura klade důraz na přátelské vztahy a dobrou atmosféru na pracovišti. Pokud někdo vejde do osobní zóny druhého, není to zde bráno jako útok. Komunikace, mezilidské vztahy a gesta jsou otevřené.

Analyticko-projektová – tento typ kultury je typický pro častá zasedání a porady, to znamená, že nadřízení mají možnost sledovat aktivní reakce posluchačů. Jsou zde jasně daná pravidla, co se týče oblečení, komunikace a dodržování osobních prostorů.

Procesní kultura – u procesní kultury je důležité, jak vypadá prostředí a vybavení kanceláří. Je to v podstatě ukázka moci a síly, vedoucích pracovníků. Neverbální komunikace není rovnocenná, jelikož vedoucí často narušují osobní zóny zaměstnanců a dávají najevo svou nadřazenost.

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat význam neverbální komunikace ve vybraném podniku. Zhodnotit, jak mezi sebou jednají zaměstnanci a jak vypadá komunikace mezi pracovníky a vedoucím podniku. Pozorování bude rovněž zaměřeno na komunikaci zaměstnanců se zákazníky, přijímací pohovory a porady. Posléze bude navrženo případné zlepšení.

3.2 Metodika práce

V teoretické části této bakalářské práce je zpracován literární přehled. Čerpáno bylo především z odborných knih, ale i z internetových zdrojů. Práce je zaměřena na nejpodstatnější obory neverbální komunikace, a dále na situace, kdy má neverbální komunikace největší význam pro podnik.

V praktické části práce je nejprve charakterizováno družstvo KDS. Část údajů je získána z internetových stránek podniku a o podrobnějším chodu družstva podala informace vedoucí personálního oddělení paní Jitka Doubravová. Neverbální komunikace mezi všemi zaměstnanci byla pozorována přímo v podniku, a to zejména na poradách, přijímacích řízeních a také na podnikové prodejně, kde byla možnost zhodnotit komunikaci mezi zaměstnanci a zákazníky. K získání potřebných informací byl proveden řízený rozhovor s vedoucí personálního oddělení, paní Doubravovou. Prostřednictvím předem připravených otázek byly získány odpovědi týkající se především jejího vnímání neverbální komunikace v podniku, průběhu přijímacích řízení a pravidelně konaných porad.

Poslední metoda, která byla při sběru dat použita, byl dotazník. Tento dotazník obsahoval 17 otázek a byl vyplněn celkem třinácti zaměstnanci z různých oddělení. Odpovědi byly následně zpracovány do grafů v programu Microsoft Excel 2013 a opatřeny komentářem. Výsledky šetření mohou v praxi posloužit jako nástroj pro zlepšení úrovně neverbální komunikace, jelikož velmi dobře poukazují na konkrétní nedostatky v dané společnosti. Rovněž i samotní zaměstnanci si mohou více uvědomit význam mimoslovního vyjadřování a zlepšit tak své komunikační schopnosti.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Historie společnosti

Nožířské výrobní družstvo KDS zahájilo výrobní činnost v roce 1951. Družstvo převzalo výrobní programy od předchůdců zabývajících se výrobou nožů, a to od firmy Vilém Rebec a Vladimír Říha. Již v roce 1958 mělo družstvo 400 zaměstnanců a vyrábělo zhruba 120 typů výrobků. V KDS vzniklo také odborné učiliště pro 170 žáků, jelikož byl v té době nedostatek kvalifikovaných nožířů. V roce 1955 se začalo s výstavbou haly, kde se vyrábělo značné množství holicích čepelek z nejslabší oceli, které se prodávaly pod značkou "Perla". Nakonec byla ale výroba čepelek převedena do podniku DIU Jevíčko.

V průběhu let se družstvo rozvíjelo a neustále zdokonalovalo výrobní technologie. Počet zaměstnanců vzrostl na 570 a vyrábělo se mnohonásobně více produktů. Sedlčanské družstvo mělo vlastní síť prodejen a domácí trh zásobovalo kuchyňskými noži a ostatním nožířským zbožím. V polovině sedmdesátých let vyrábělo KDS na 200 výrobků a export byl zaměřen především do SSSR. Výrazný zisk v té době představovala spolupráce s družstvem DUP Pelhřimov, které se zabývalo kompletací manikurních souprav. V roce 1998 družstvo zaměstnávalo 329 pracovníků a zřídilo 2 chráněné dílny pro 27 zaměstnanců se změnou pracovních schopností.

4.2 Výrobky a služby podniku

Družstvo KDS se sídlem v Sedlčanech se zabývá výrobou nejen kuchyňských a řeznických nožů, ale také nůžek pro domácnost, kuchyňského náčiní, robotů, řezných dílů pro masové strojky a mnoha dalších výrobků potřebných do kuchyně. Mimo jiné nabízí širokou škálu hygienického náčiní pro pedikúru a manikúru. Hutní materiál pro výrobu je dovážen především z Francie. Významné ocenění udělilo plastovému otvírači lahví PET v roce 2000 Design centrum České republiky. Dále se KDS může pyšnit úspěchem z roku 2009, kdy se jeho kovaný nůž umístil na 3. místě při testování světových výrobců.

Družstvo provádí také služby v podobě broušení, údržby, niklování nožů a stříkání plastických hmot. V současné době má tři kamenné prodejny, které se nacházejí v Sedlčanech, v Příbrami a v nedalekém Benešově u Prahy. Významný podíl na zisku má dodávání zboží do supermarketů po celé republice. Co se týče zahraničí, nejvíce zboží putuje do zemí, jako jsou například Německo, Maďarsko, ale také Rusko nebo Japonsko.

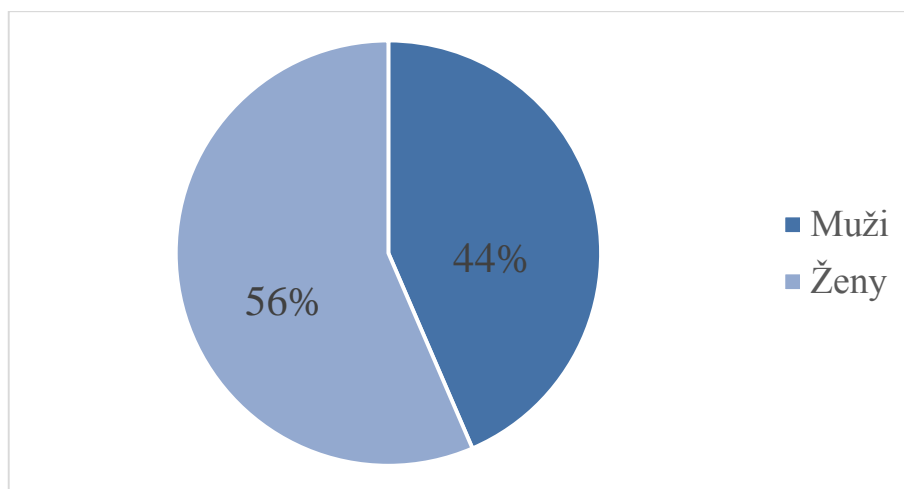
KDS spolupracuje i s několika středními školami, kam posílá sady pro studenty kuchařských oborů.

Družstvo vlastní certifikáty dle norem ISO 9001:2009, jelikož cílem výroby je neustálé zkvalitňování a zdokonalování produktů.

4.3 Organizační struktura

KDS je nožířské družstvo, využívající především lehkou ovladatelnou stroje, se kterými mohou snadno manipulovat i ženy. To je důvod, proč je poměr mužů a žen v družstvu poměrně vyrovnaný (viz. Graf 2). Nadpoloviční většinu všech zaměstnanců družstva tvoří ženy, jelikož jejich zastoupení v kancelářích je o něco větší. V současné době družstvo zaměstnává 85 lidí, kteří denně pracují 7,5 hodiny na jednosměnný provoz. Jelikož se jedná o družstvo, patří ke KDS ještě 33 členů, kteří se svými vklady podílejí na základním kapitálu. Výše členského vkladu je pro všechny členy stejná a je zapsána v obchodním rejstříku.

Graf 2: Poměr mužů a žen v podniku



Zdroj: Vlastní šetření

Organizační struktura je v družstvu KDS poměrně rozsáhlá. Do úseku předsedy spadá sekretariát a personální oddělení, které má na starosti paní Doubravová. Dále je zde OTK, tedy odborná technická kontrola, která se zaměřuje především na kvalitu vstupního materiálu do výroby. Právní oddělení je pouze externí a je využíváno jen v ojedinělých případech.

Výrobní úsek se skládá z několika středisek. Pod číslo 01 spadá kovárna. Dále číslo 02 společně se střediskem 03 zajišťuje výrobu nožů, nůžek, kuchyňského náčiní,

údržbu výrobků a následnou kontrolu jejich kvality. Číslem 07 je označována nástrojárna a poslední 021 je středisko údržby, kde se opravují stroje potřebné pro výrobu.

Technická příprava výroby zahrnuje oddělení technologie a konstrukce, kde jsou navrhovány nové výrobky, jejich rysy a technologické postupy pro výrobu. Ekologické oddělení se stará o ochranu životního prostředí. Zabraňuje například úniku chemikálií do odpadních vod.

Nedílnou součástí podniku je obchodní úsek. Zde se zaměstnanci specializují na komunikaci se zákazníky, vyřizování objednávek a případných reklamací. V obchodním oddělení se také sestavuje plán výroby, který je předávám do výrobních provozoven. Pracovníci v zásobování a ve skladech hlídají průběžný stav výrobků a mají přehled o chybějících produktech.

Hlavní náplní ekonomického oddělení je sestavování celkového rozpočtu podniku a hlídání jeho dodržování. Dále zaměstnanci dohlíží na veškeré příchozí a odchozí platby. Patří sem také provozní, finanční a mzdová účtárna.

Poslední úsek tvoří marketingové oddělení, které má na starosti především oslovování nových zákazníků, hledání příležitostí k prodeji a sestavování katalogu všech výrobků.

Obrázek 3: Organizační struktura KDS



Zdroj: KDS Sedlčany

4.4 Personální oddělení

Práce se nejvíce věnuje personálnímu oddělení KDS, a to z toho důvodu, že právě zde jsou pracovníci, kteří nejčastěji jednají osobně s ostatními zaměstnanci nebo novými uchazeči. Personální oddělení této společnosti má pouze jediného zaměstnance - již zmiňovanou paní Doubravovou. Ta má v současné době na starosti i pozici pokladní. Bude tomu tak do doby, než bude přijat nový zaměstnanec.

Personální oddělení řeší následující činnosti: výběr a hodnocení dodavatele, vypracování a realizaci plánu výcviku zaměstnanců, vyhledávání vhodných kandidátů na obsazení volných míst, provádění přijímacích řízení s vybranými uchazeči, vypracování pracovních smluv, evidence a doplňování všech osobních dat zaměstnanců, ukončování pracovních poměrů a dále pak řadu dalších činností, které jakkoliv souvisejí s personalistikou.

5 Vlastní práce

5.1 Význam neverbální komunikace v podniku

V prostorách družstva se denně setkává několik zaměstnanců, kteří spolu komunikují. Někteří se spolu zastaví a prohodí pár slov, jiní se jen pozdraví a pokračují v cestě. Ale i v tomto případě mezi nimi probíhá určitý způsob komunikace, jelikož neverbální signály jsou vysílány prostřednictvím mimiky, gest a držení těla. Při rozhovorech udržují zaměstnanci převážně delší oční kontakt. Pokud jsou v přátelském vztahu, stojí poměrně blízko sebe. Vstupují si do osobních zón a necítí přitom žádnou nervozitu. V této pozici jsou schopni si naslouchat a sledovat zpětnou vazbu na svá sdělení. Se služebně starším zaměstnancem nebo nadřízeným je osobní vzdálenost poněkud větší. Zaměstnanci mluví dostatečně nahlas, jen u některých je patrná příliš rychlá nebo naopak pomalá řeč, což mnohdy upoutá pozornost více než sdělovaná informace. Pomocí gest zaměstnanci podporují svůj mluvený projev. Nejedná se ale v žádném případě o příliš výrazné pohyby. Co se týče fyzického kontaktu, dochází k němu opravdu jen zřídka. Pozorovatelný je pouze v oblasti paží a ramen. Většina jednání probíhá v jednotlivých kancelářích. Kolegové se navštěvují, aby si sdělili nejrůznější informace nebo donesli potřebné podklady pro práci.

V družstvu KDS převažuje podniková kultura „chléb a hry“. Je zde přátelská atmosféra a dobré mezilidské vztahy. Většina zaměstnanců si navzájem tyká a při rozhovorech je nedílnou součástí smích. Téměř každý se projevuje přirozeně a není zde znatelný jakýkoliv nátlak a nervozita. Nejsilnější pouto udržují zaměstnanci jednotlivých oddělení, kteří spolu tráví nejvíce času a navzájem se podporují. Zjevná bariéra je mezi staršími a mladšími, většinou nově příchozími, pracovníky. Začínající zaměstnanci jsou v nevýhodě, protože v podniku je už několik let zavedený určitý systém a je velmi obtížné ho jakýmkoliv způsobem měnit. Mladší lidé zkrátka nedostanou příliš prostoru k vyjádření vlastního názoru.

Co se týče pracovního prostředí, společnost je vybavena relativně hodně postaru. V kancelářích je k vidění letitý nábytek a zastaralá elektronika. Zaměstnanci v tom ovšem nevidí příliš velký problém. Prostory si sami vylepšují květinami, rodinnými fotografiemi a dalšími drobnostmi, kterými zútulňují prostředí, ve kterém pracují.

5.2 Deskripce neverbální komunikace v určitých situacích

Přijímací pohovor

Veškeré činnosti týkající se výběru nových zaměstnanců má na starosti paní Doubravová z personálního oddělení. Nejdříve podá takzvané hlášení volného pracovního místa na úřad práce. Poté zveřejní inzerát pomocí médií. Během deseti dnů vybere několik vhodných kandidátů, které pozve na osobní pohovor. Uchazeči chodí jednotlivě v předem domluveném termínu.

Po příchodu do podniku se ohlásí na vrátnici a paní Doubravová jde za nimi. První kontakt se uskutečňuje na chodbě, kde se navzájem představí. Paní Doubravová je v tuto chvíli společensky významnější osoba, a proto podává ruku jako první. Po přivítání společně pokračují do zasedací místnosti. V určitých případech výběrového řízení se k paní Doubravové přidává ještě vedoucí oddělení, do kterého má být uchazeč přijat. Výběrová komise má tedy 2 členy. Zasedací místnost je největší místností v celém podniku. Je zde dlouhý stůl obklopen několika desítkami židlí. Uchazečům je nabídnuto místo přímo naproti výběrové komisi. Jde o konfrontační umístění, které nutí k neustálému očnímu kontaktu. Na začátku se slova ujímá paní Doubravová, která pokládá otázky týkající se především dosavadního vzdělání a praxe. Mluví nahlas a udržuje převážně delší oční kontakt. Tělo má nakloněné mírně dopředu, což představuje zájem. Poté je přijímací pohovor v režii vedoucího oddělení, který působí velmi uvolněným dojmem, jelikož sedí opřený o svou židli. Oba pracovníci poskytují zpětnou vazbu ve formě přikyvování, čímž podporují uchazeče v mluvení. Zda uchazeč vzbudil u výběrové komise zájem, je patrné i z drobných signálů, kterými mohou být například povytažené obočí nebo rozšířené zornice.

Na závěr komise udělí uchazeči známku od 1 do 5 a společně vyberou 3 žadatele, které pozvou do druhého kola. V případě, že se zcela neshodnou, má rozhodovací právo vedoucí oddělení, ve kterém bude potenciální zaměstnanec pracovat. Ve druhém kole musí uchazeči prokázat znalosti například anglického jazyka, nebo jiné dovednosti potřebné do konkrétního oddělení. Poté už je vybrán nejvhodnější uchazeč. Problém nastává při hodnocení na základě celkového dojmu, jelikož nejsou zohledněny dovednosti a dosažená praxe. V těchto případech může být vybrán sympatický člověk, který ovšem nepodá požadovaný pracovní výkon.

Porady

Porady jsou zde dvojího typu. Každé úterý se zde konají porady, kde se řeší především operativní záležitosti. Účastní se jich předseda, vedoucí ekonomického oddělení, technický náměstek, obchodní náměstek a výrobní náměstek. Tyto porady probíhají v kanceláři pana předsedy, který sedí ve svém křesle, ostatní si sedají podél stolu. Poradu zahájí pan předseda, který v jejím úvodu přednese hlavní body, kterých by se daná porada měla týkat. K záležitostem se mohou vyjádřit i ostatní účastníci. Tématem jsou většinou návrhy na různá zlepšení a řeší se především otázky týkající se zákazníků. Každý, kdo dostane slovo, při mluvení sedí a nahlíží do svých poznámek. Oční kontakt se zde udržuje minimálně, tudíž je těžké sledovat zpětnou vazbu mezi účastníky jednání. Mnozí působí při mluvení nejistě, pohrávají si s propiskami a jejich pohledy směřují na stůl. Zápis z porady, který je v režii vedoucí ekonomického oddělení, slouží jako podklad pro následující poradu.

Porady týkající se výroby se konají také pravidelně, a to každou středu. Účastní se jich vedoucí výroby, referent výrobního úseku a vedoucí provozoven číslo 01, 02 a 07. Zde je tématem programu především stav výrobků na skladě.

Jednání s klientem

K osobnímu kontaktu se zákazníkem dochází denně v kamenných prodejnách. Prodavač v obchodě stojí za pultem a zákazníkům se vším ochotně poradí. Je vždy usměvavý a vstřícný. O produktech je schopen podat veškeré informace a kromě prodeje výrobků nabídne zákazníkům i služby týkající se broušení a údržby. Během nákupu zaměstnanec se zákazníky stále komunikuje a v obchodě tak panuje příjemná atmosféra. Bariéra v podobě pultu je mnohdy překročena, jelikož prodavač výrobky vyndává z vitrín a předvádí je. Osobní prostor zákazníků není narušen, jelikož zákazníci bedlivě naslouchají prodavači a nemají tendenci uhýbat. Pracovník v obchodě, jenž se denně setkává s několika desítkami lidí, velmi dobře reprezentuje svoji firmu. Zákazníci odcházejí spokojeni jak se zbožím, tak s příjemným pocitem z nákupu.

Přímo v podniku dochází k osobní komunikaci s obchodními partnery jen zřídka. Vedoucí obchodního oddělení pozve partnery do zasedací místnosti, jak tomu bylo i u přijímacích pohovorů. Tentokrát ale není stůl bariérou v komunikaci. Sedí se přes roh stolu, aby bylo možné nahlížení do katalogů. Při mluvení se udržuje oční kontakt a lze tak sledovat zpětnou vazbu například ve formě přikyvování. Znatelné je zde takzvané

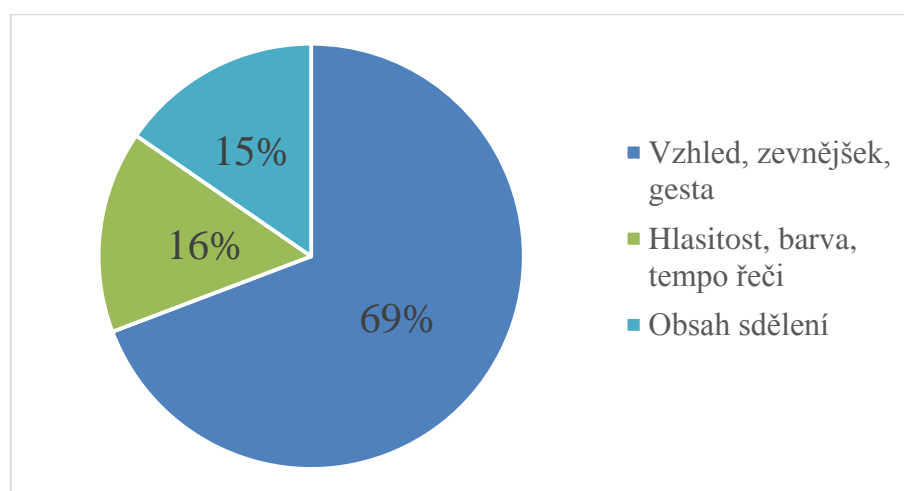
zrcadlení, kdy se vedoucí obchodního oddělení snaží napodobit neverbální projevy klienta. Tím dojde k lepšímu souznění mezi jednajícími. Začátek i konec obchodního jednání je doprovázen podáním ruky. Vedoucí obchodního oddělení si zakládá na pevném stisku společně s očním kontaktem a decentním úsměvem.

5.3 Dotazníkové šetření

O vyplnění dotazníku byli požádáni zaměstnanci družstva KDS v únoru roku 2016. Tištěné formuláře byly rozdány celkem třinácti zaměstnancům do různých oddělení. Každý zaměstnanec měl dostatek času na zodpovězení všech otázek a byla zachována naprostá anonymita respondentů.

Dotazník měl především posloužit jako zpětná vazba na vnímání neverbální komunikace v podniku. Prostřednictvím otázek se zaměstnanci zamýšleli nad důležitostí mimoslovní komunikace a měli také prostor pro navržení určitého zlepšení, které by se týkalo pracovního prostředí a vzájemné komunikace. Poměr mužů a žen byl vyrovnaný, jelikož dotazník vyplnilo 7 žen a 6 mužů. Návratnost dotazníků byla 100 % (13 ze 13).

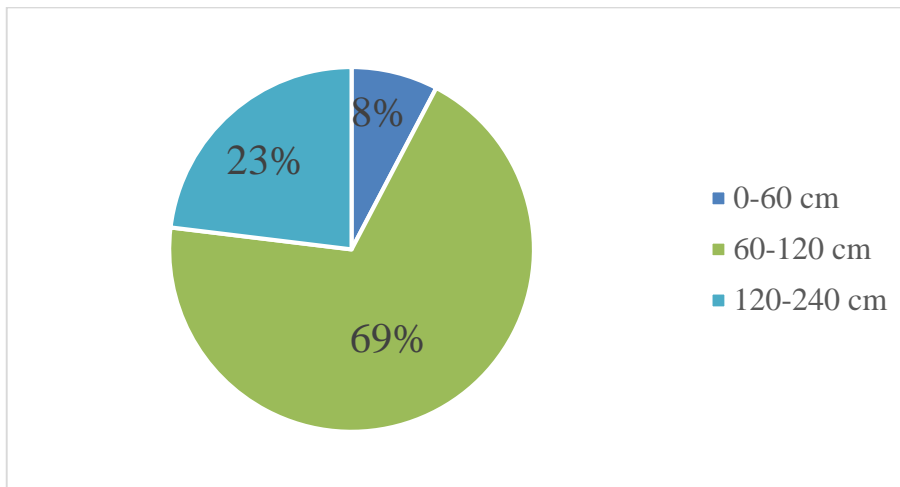
Graf 3: Co nejvíce upoutá Vaši pozornost při jednání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem otázky „Co nejvíce upoutá Vaši pozornost při jednání?“ bylo zjistit, čím jsou pracovníci při jednání nejvíce zaujati. Z toho 69 % zaznamená v první řadě vzhled člověka, tedy oblečení, účes a výraz ve tváři. Často může nevhodná úprava zevnějšku odvádět pozornost od mluveného projevu. Dalších 16 % je zaujato řečí, jejím tempem a hlasitostí. Nejméně zaměstnanců věnuje pozornost obsahu sdělení. Je to dané tím, že člověk nejdříve zpracovává signály související s řečí těla.

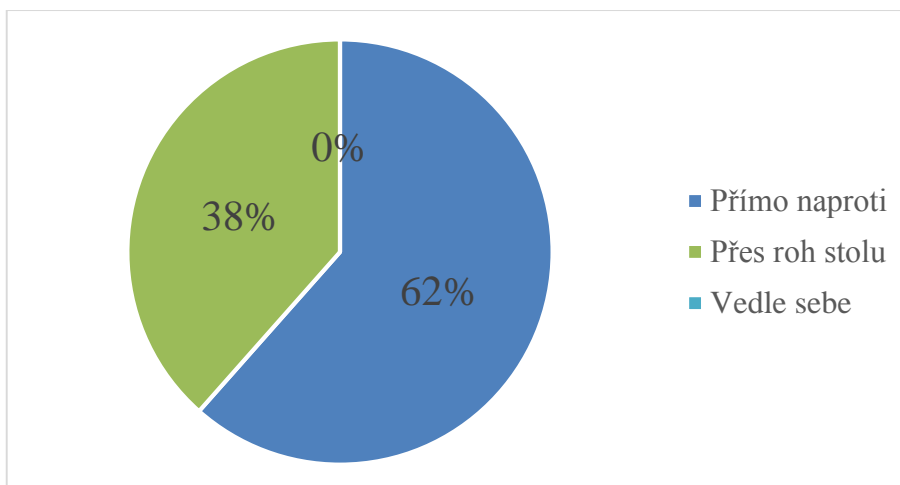
Graf 4: Jakou vzdálenost v centimetrech považujete za vhodnou při pracovním jednání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku „Jakou vzdálenost v centimetrech považujete za vhodnou při pracovním jednání?“ odpovědělo nejvíce zaměstnanců tak, že preferuje vzdálenost 60-120 cm, což je osobní prostor. Svědčí to o tom, že zaměstnanci mezi sebou mají dobré vztahy. Ostatní upřednostňují vzdálenost, ve které probíhá formální komunikace. Pouze jednomu z dotázaných nevádí narušení intimní zóny, tj. vzdálenost 0 - 60 cm.

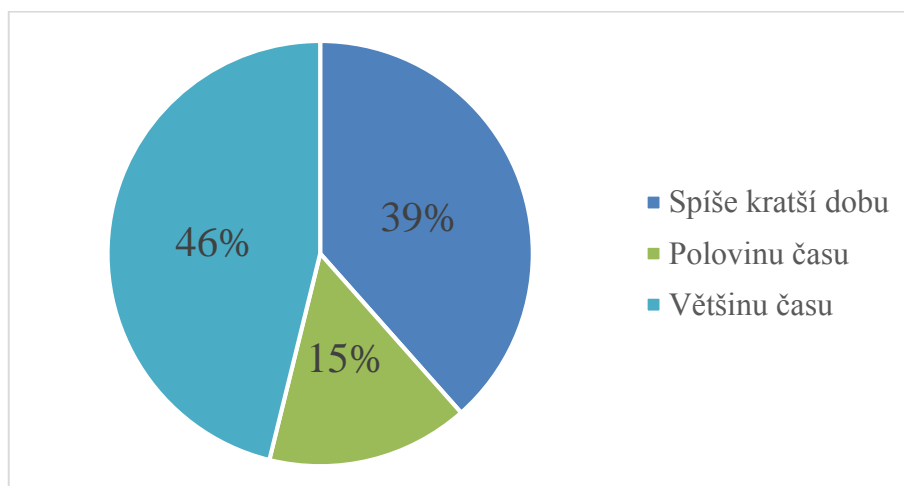
Graf 5: Jakému typu sezení dáváte přednost při jednání u stolu?



Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky „Jakému typu sezení dáváte přednost při jednání u stolu?“ převážná většina dotázaných odpověděla, že jim vyhovuje sezení naproti sobě. Druhá část pracovníků upřednostňuje sezení přes roh stolu, kdy lze lépe sledovat neverbální komunikaci druhého a není mezi nimi žádná bariéra. Možnost sezení vedle sebe ne zvolil nikdo.

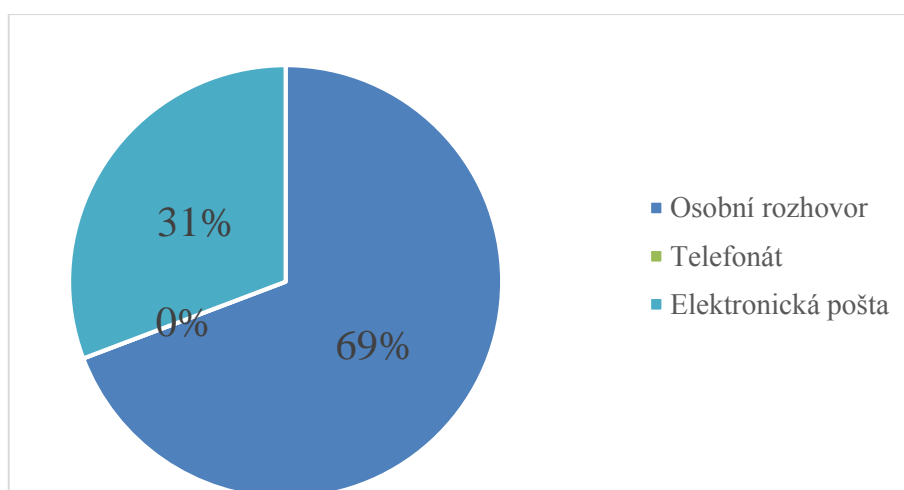
Graf 6: Jak dlouhý oční kontakt je Vám při komunikaci příjemný?



Zdroj: Vlastní zpracování

U odpovědí na otázku „Jak dlouhý oční kontakt je Vám při komunikaci příjemný?“ se zvolené možnosti liší zejména tím, jaké povahové rysy má dotazovaný člověk. Každému vyhovuje jinak dlouhý oční kontakt. 39 % dotázaných preferuje kratší oční kontakt, jelikož dlouhý oční kontakt jim je nepříjemný a necítí se při něm dobře. Přibližně polovinu času upřednostňuje 15 % pracovníků a 46 % respondentů dává přednost delšímu očnímu kontaktu, kdy lze lépe rozpoznat upřímnost.

Graf 7: Jaký komunikační prostředek využívá Váš nadřízený, když Vám chce něco sdělit?

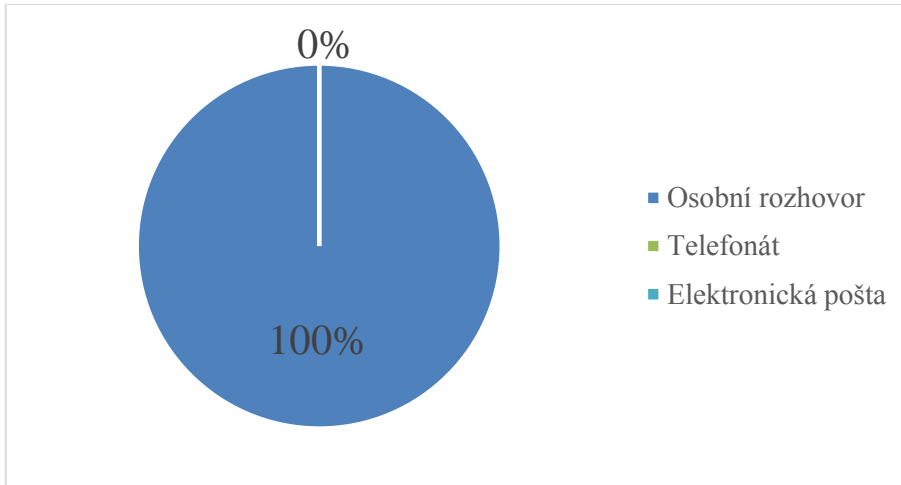


Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí na otázku „Jaký komunikační prostředek využívá Váš nadřízený, když Vám chce něco sdělit?“ je patrné, že z velké části využívá nadřízený k tomu, aby

svým podřízeným sdělil nějaké informace, osobní rozhovor. V některých případech rozesílá zaměstnancům maily, ale nikdy nesděljuje informace či požadavky po telefonu.

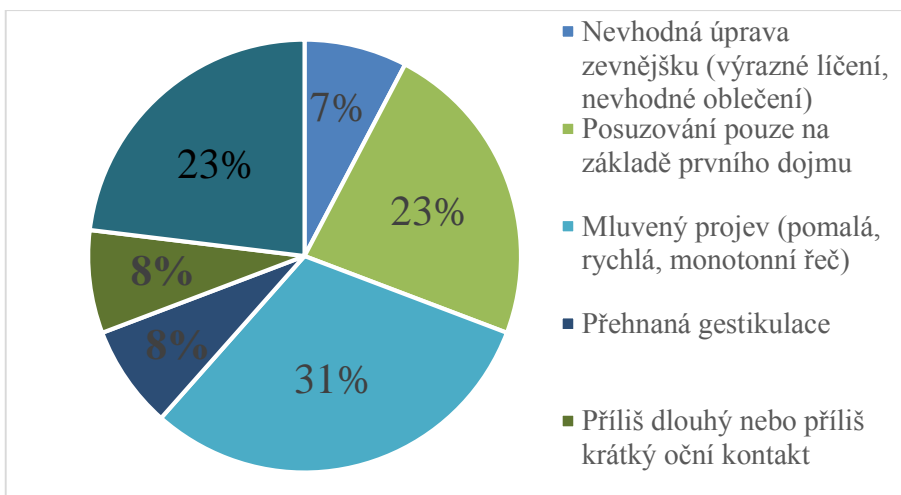
Graf 8: A jaký z výše uvedených prostředků preferujete?



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpověď na otázku „A jaký z výše uvedených prostředků preferujete?“ byla jednoznačná. Všem zaměstnancům nejvíce vyhovuje osobní rozhovor s nadřízeným, protože lze lépe odpozorovat zpětnou vazbu na sdělené informace. Zejména pomocí výrazu ve tváři mohou lidé snadno vyčíst souhlas či nesouhlas s jejich názory.

Graf 9: Jaké jsou podle Vás nejčastější chyby v mimoslovní komunikaci vyskytující se ve Vašem podniku?

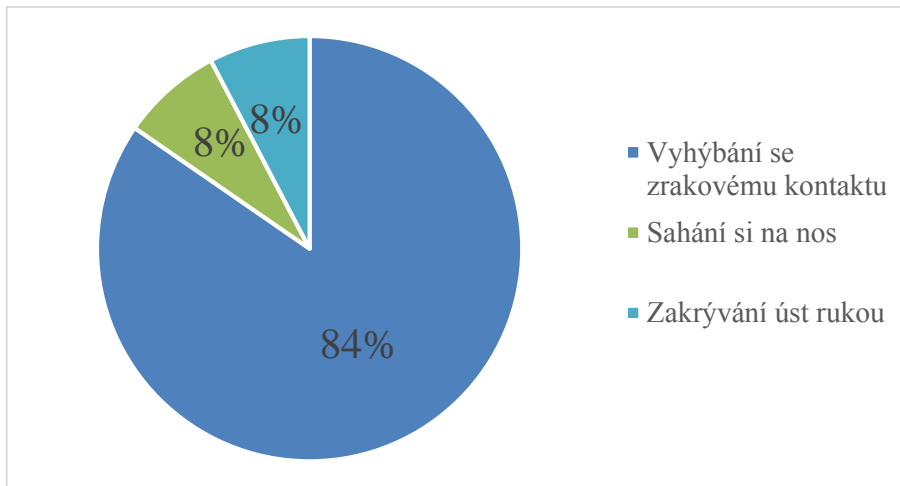


Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem otázky „Jaké jsou podle Vás nejčastější chyby v mimoslovní komunikaci vyskytující se ve Vašem podniku?“ bylo zjistit, jakých chyb se nejčastěji dopouští pracovníci KDS. Z toho 31 % zaměstnanců uvádí nejčastější chybu v podobě mluveného

projevu. Může se jednat o příliš pomalou nebo naopak rychlou řeč. Dalších 23 % vidí jako častou chybu hodnocení pouze na základě prvního dojmu. Stejný počet procent má pocit, že je porušován jejich osobní prostor. Zejména introverti preferují mezi lidmi větší rozestupy. Dále se v podniku vyskytují chyby typu přehnané gestikulace nebo pro někoho nevhodné doby trvání očního kontaktu. Zbylým 7 % vadí špatná úprava zevnějšku.

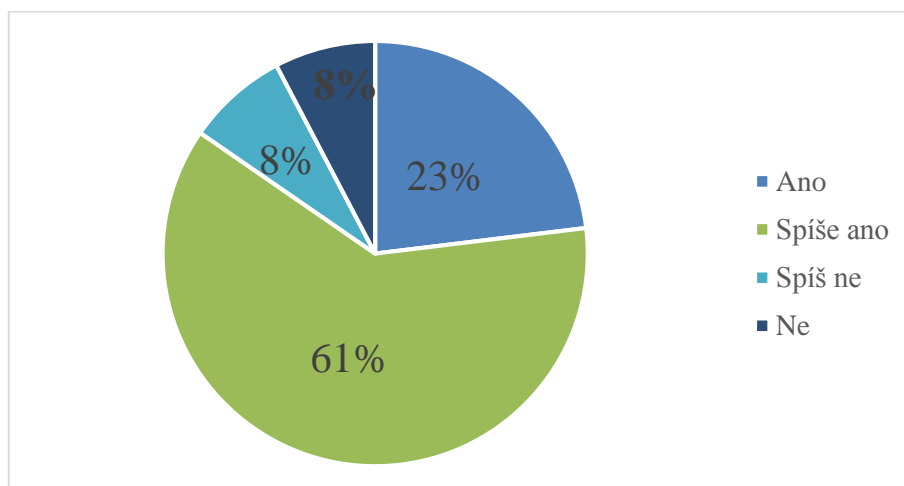
Graf 10: Nejpravděpodobnější příznak člověka, který je neupřímný, je podle Vás?



Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky „Nejpravděpodobnější příznak člověka, který je neupřímný, je podle Vás?“ předpokládá značná většina (84 %), že projev při neříkání pravdy je uhýbání pohledem. V literatuře je často uváděno, že právě uhýbání pohledem doleva je příznakem lži a málokdo se při lhaní dokáže s klidnou tváří dívat do očí. Pro dalších 8 % zaměstnanců je podezřelé, když si dotyčný sahá na nos a 8 % z dotázaných pozná neupřímnost v momentě, kdy si člověk zakryje rukou ústa. V tomto případě se jedná o gesto, které se rukou snaží zadržet lež vycházející z úst. Nejčastěji je pozorovatelné už u malých dětí, které ještě neumí ovládat neverbální projevy.

Graf 11: Myslíte si, že máte vhodné prostředí pro vykonávání své práce?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí na otázku „Myslíte si, že máte vhodné prostředí pro vykonávání své práce?“ je zřejmé, že většina zaměstnanců (61 %) je spokojena s prostředím, ve kterém pracuje. Stejně tak 23 % pracovníků vyhovují prostory družstva. Ostatní pracovníci nejsou spokojeni z nějakého důvodu. Návrhy, jak je možné tento stav vyřešit uvádějí v následující otázce.

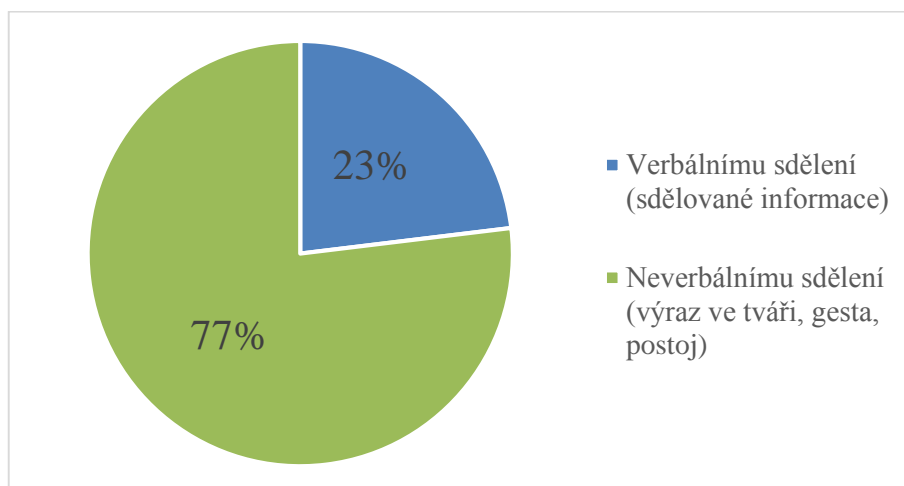
Otázka č. 11: Pokud jste na předchozí otázku odpověděli „spíše ne“ nebo „ne“, uveďte návrhy na zlepšení.

Tato otázka směřovala pouze ke dvěma pracovníkům, kteří odpověděli následovně:

- Více soukromí při telefonickém jednání se zákazníky, protože je nás v kanceláři více a vzájemně se překřikujeme.
- Upřednostňoval bych modernější vybavení kanceláří.

K tomu, aby byli spokojeni všichni pracovníci je zapotřebí zmodernizovat vybavení kanceláří, a to od nábytku až po elektroniku. V případě vzájemného překřikování by problém vyřešilo rozdělení kanceláře na jednotlivé přepážky.

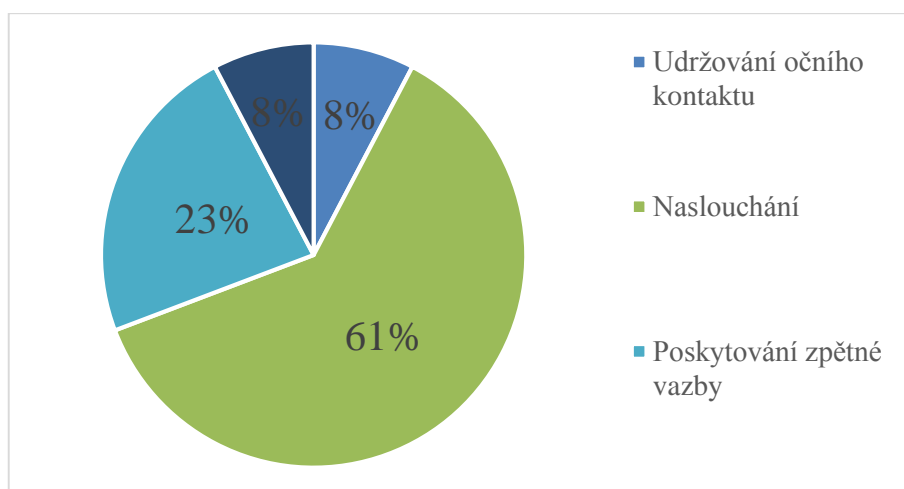
Graf 12: Pokud se verbální a neverbální sdělení liší, čemu spíše uvěříte?



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců odpověděla dle grafu 12 na otázku „Pokud se verbální a neverbální sdělení liší, čemu spíše uvěříte?“, že uvěří spíše neverbálnímu sdělení, jelikož je těžší klamat tělem. Zbýlých 23 % věří lidem to, co jim sdělují bez ohledu na neverbální projevy.

Graf 13: Jaké komunikační schopnosti by měl především mít Váš nadřízený?

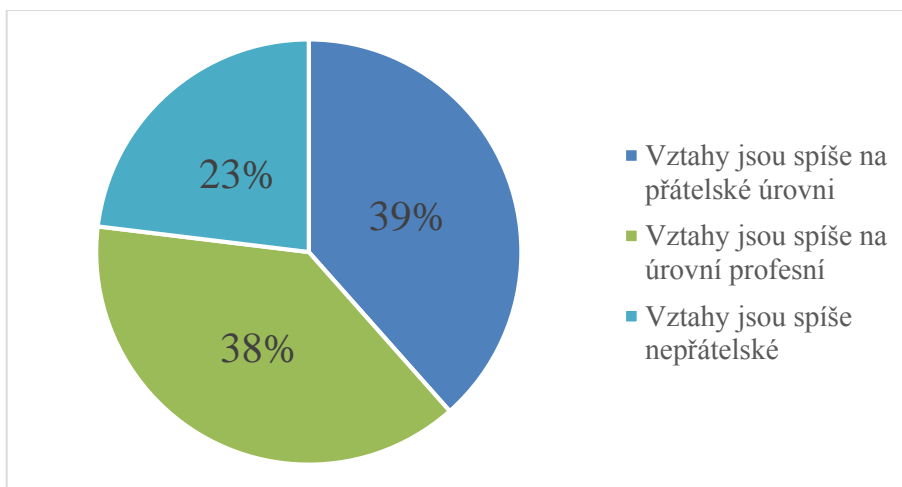


Zdroj: Vlastní zpracování

Dle odpovědí na otázku „Jaké komunikační schopnosti by měl především mít Váš nadřízený?“ chce 61 % zaměstnanců, aby jejich nadřízený uměl naslouchat. Je pro ně důležitá potřeba uznání a možnost sdělit své návrhy ostatním. Dalších 23 % potřebuje od svého nadřízeného zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon, aby bylo zřejmé, zda si v práci vedou dobře nebo naopak. Pro ostatní je důležité, aby byl vedoucí schopný udržet oční kontakt, který je známkou upřímnosti a vypovídá nejvíce o jeho emočním

rozpoložení. Zbýlých 8 % by uvítalo více komunikace a motivace ze strany nadřízeného, kterou prozatím postrádají.

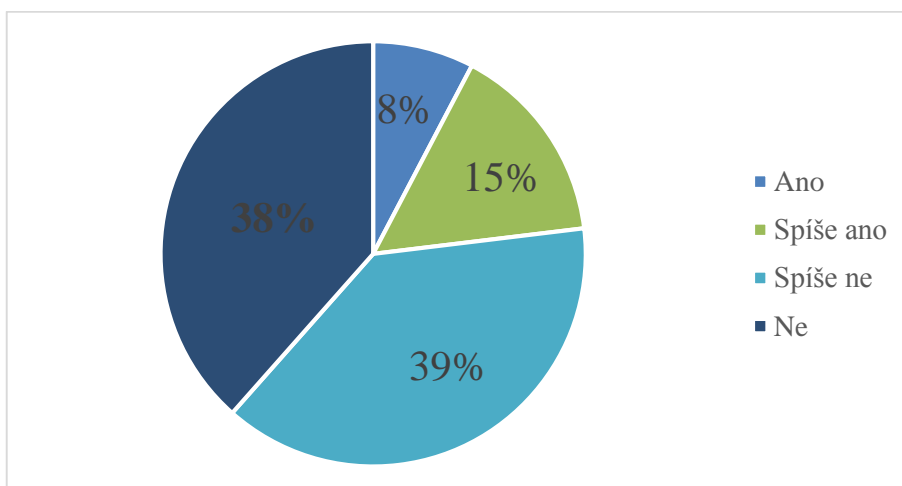
Graf 14: Jaký máte názor na fungování mezilidských vztahů ve Vašem podniku?



Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky „Jaký máte názor na fungování mezilidských vztahů ve Vašem podniku?“ jsou odpovědi celkem vyrovnané. Nejvíce zaměstnanců (39 %) považuje mezilidské vztahy za přátelské. Může jít především o zaměstnance, kteří v podniku pracují řadu let a mají mezi kolegy opravdové přátele. O jedno procento méně, tedy 38 % pracovníků udržuje spíše formální vztahy a 23 % z dotázaných má pocit, že mezi pracovníky jsou vztahy nepřátelské.

Graf 15: Máte pocit, že vlivem podnikové kultury je potlačovaná Vaše osobnost?

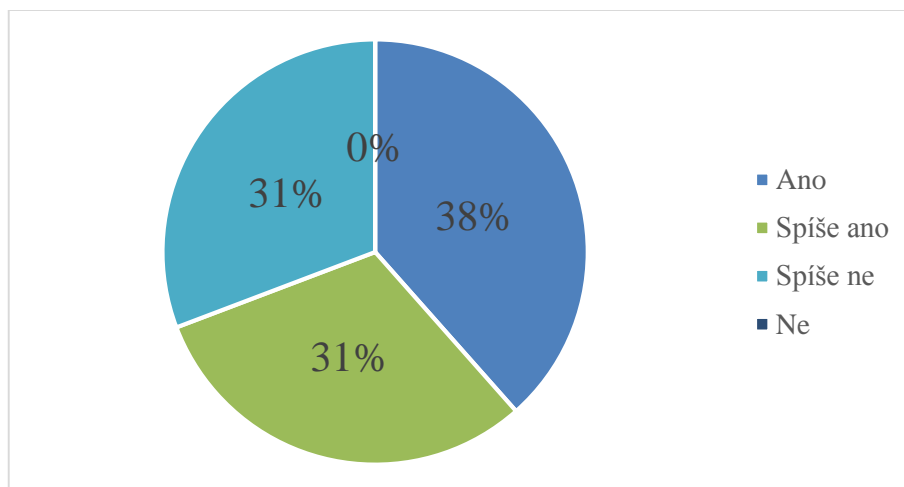


Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí na otázku „Máte pocit, že vlivem podnikové kultury je potlačovaná Vaše osobnost?“ je patrné, že podniková kultura nepůsobí negativně na většinu

zaměstnanců. Ostatních 15 % odpovědělo, že spíše ano a 8 % ano. Znamená to, že v práci nejsou sami sebou a potlačují své emoce a názory.

Graf 16: Dostáváte od svých nadřízených zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?



Zdroj: Vlastní zpracování

Následovala otázka „Dostáváte od svých nadřízených zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?“, kdy 38 % zaměstnanců odpovědělo, že dostává zpětnou vazbu od svých nadřízených. Se zpětnou vazbou je spokojeno také 31 %, ale stejně velká část zaměstnanců má pocit, že by mohlo ke zpětné vazbě docházet častěji. Nikdo z dotázaných nezvolil odpověď ne, což dokazuje, že nadřízení reagují na výkony svých podřízených v dostatečné míře.

Otázka č. 17: Máte konkrétní návrhy jak zlepšit neverbální komunikaci ve firmě? (Uveďte)

Poslední otázka v dotazníku byla otevřená a vyplnit ji mohli pracovníci, kteří mají nějaké návrhy na zlepšení. Ze 13 dotázaných odpovědělo na tuto otázku 5 zaměstnanců následovně:

- Zlepšení vzájemného naslouchání.
- Zejména služebně starší zaměstnanci by měli odpovídat na pozdrav a zlepšit také podání ruky.
- Pracovní otázky řešit především osobně.
- Vylepšit osobní komunikaci mezi pracovníky.
- Pracovníci by měli více naslouchat (kolegům i nadřízeným) a měli by se více vžít do potřeb zákazníků (nikoliv svých).

6 Diskuze

Na základě získaných informací od vedoucí personálního oddělení, dotazníkového šetření a vlastního pozorování je možné navrhnout několik zlepšení týkajících se především využití neverbální komunikace zaměstnanců a pracovního prostředí.

Co se týká přijímacích pohovorů, bylo by určitě lepší, aby se odehrávaly v menším prostoru. Například přímo v kanceláři personálního oddělení, jelikož veliká zasedací místnost působí neosobně. V případě, že se výběrového řízení zúčastní pouze uchazeč a zaměstnanec personálního oddělení, je vhodnější, aby seděli přes roh stolu, protože mohou navzájem lépe vnímat signály mimoslovní komunikace. Personalista může snadněji vypořádat nervozitu nebo dokonce neříkání pravdy ze strany žadatele.

Dále by bylo dobré změnit dosavadní průběh porad, jelikož se konají přímo v kanceláři pana předsedy, který je oproti svým zaměstnancům ve výhodě. V poměru k ostatním židlím má veliké křeslo, které zdůrazňuje jeho nadřazenou pozici. Při prezentování by bylo vhodné, aby ten, kdo hovoří k ostatním, stál. Člověku se ve vzpřímené poloze lépe dýchá, což se projeví nejvíce na mluveném projevu. Také zaujme svými gesty a postojem mnohem větší pozornost a v neposlední řadě tím prodlouží dobu očního kontaktu, který je v průběhu jednání udržován minimálně. Do budoucna by bylo prospěšné, kdyby pracovníci dostávali dopředu podklady, které se budou na poradě projednávat, aby se mohli na jednání připravit a působit pak jistěji. K oživení porad by mohl posloužit například flipchart, na který se může ležet poznámkami.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci preferují osobní komunikaci před elektronickou, aby mohli při sdělování informací sledovat i "řeč těla", která mnohdy vypoví více o celkové situaci, než elektronická komunikace. Existují ale případy, kdy se nelze obejít bez elektronické pošty, jelikož do náplně práce patří například přeposílání různých tabulek a grafů.

Mezi nejčastěji se vyskytující chyby patří nevhodné tempo řeči. Některým lidem může vadit příliš rychlá řeč, která je většinou známkou nervozity. Naopak člověk, který mluví pomaleji, chce zdůraznit svá sdělení, ovšem posluchačům to může být nepříjemné. Jako další chyba se objevuje nevhodná úprava zevnějšku, která souvisí se stylem oblékání. Zaměstnanci, kteří pracují v kanceláři, by měli dodržovat určitý dress code. Několika zaměstnancům vadí, pokud je narušován jejich osobní prostor, ačkoliv

z dotazníků je patrné, že většině dotázaným vzdálenost 60 – 120 cm vyhovuje. Rozestupy jsou ale vnímány odlišně extrovertními lidmi, kteří nemají problém přistupovat k lidem blíže, a naopak introvertními preferující větší vzdálenost. Několika pracovníkům je na obtíž nadměrná gestikulace, která může narušovat projev a strhávat na sebe příliš pozornosti.

Doporučení určené pro nadřízené souvisí s poskytováním zpětné vazby. Jak je patrné z dotazníkového šetření, sami zaměstnanci chtějí být upozorňováni na chyby, kterých se dopouštějí, ale také by uvítali pochvaly za dobře odvedenou práci. Uznání, které se jim od nadřízeného dostane, může sloužit jako motivace do dalších pracovních dnů. Schopnost umět naslouchat svým podřízeným by ocenilo mnoho zaměstnanců, jelikož mají pocit, že jejich názory nejsou příliš brány v potaz. Především mladší pracovníci se mnohdy marně snaží změnit metody, které jsou v podniku používány po celou dobu jeho existence.

Ačkoliv je většina zaměstnanců spokojena s prostředím, kde pracují, nebylo by od věci navrhnout alespoň menší úpravy vybavení interiéru, které je značně zastaralé. Modernější vybavení a doplňky by zcela určitě přispěly k tomu, aby se zaměstnanci ve svých kancelářích cítili ještě o něco lépe.

7 Závěr

Pomocí neverbální komunikace vysíláme nevědomě mnohonásobně více sdělení, než kolik řekneme slovy. Řeč těla vypovídá o tom, jací lidé jsou a jak se cítí, aniž by promluvili. Je to také typ komunikace, který ovlivňuje veškeré sociální vazby mezi lidmi. Správné využití neverbální komunikace přináší v profesní sféře úspěch v ovlivňování druhých a přispívá k přesvědčivosti. Projevy mimoslovní komunikace jdou do jisté míry naučit. Je velice užitečně umět vnímat a interpretovat řeč těla, abychom mohli lépe porozumět lidem ve svém okolí a nejrůznějším situacím.

Teoretická část této práce popisuje význam neverbální komunikace a její hlavní obory. Charakterizovány jsou rovněž situace v podniku, kdy je užitečné vnímat neverbální projevy a umět s nimi zacházet. Jedná se především o přijímací pohovory a komunikaci se zákazníky, kde hraje důležitou roli první dojem. Pozornost je věnována také prezentacím na firemních poradách a komunikaci vedoucích pracovníků. Dále jsou zde nastíněny nejčastější chyby související s řečí těla.

Praktická část práce popisuje historii podniku KDS, jeho zaměření a organizační strukturu. Orientována je především na personální oddělení, jelikož zde pracovníci přicházejí nejčastěji do osobního kontaktu s lidmi. Pomocí vlastního pozorování je určen typ podnikové kultury, který v družstvu KDS převládá. Při předávání informací o podniku byla nápomocná vedoucí personálního oddělení, paní Doubravová. Na základě předem připravených otázek s ní byl proveden řízený rozhovor. Ostatní zaměstnanci vyplňovali tištěné dotazníky, ze kterých byly následně získány informace ohledně jejich vnímání neverbální komunikace, pracovního prostředí a mezilidských vztahů ve firmě. Tyto dotazníky byly následně vyhodnoceny a okomentovány.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že všichni zaměstnanci preferují osobní komunikaci mezi nimi a vedoucím podniku. Jedině tak, lze sledovat bezprostřední reakce na jejich sdělení a rozpoznat momentální náladu. Přenos informací ve firmě by se tedy měl zaměřit především na osobní sdělení a postupné eliminování elektronické pošty, pokud to samozřejmě okolnosti dovolí a nejedná se o předávání tabulek, grafů a nejrůznějších statistik.

Z otázek zaměřených na vedení podniku vyšlo najevo, že nadřízený by měl častěji poskytovat zpětnou vazbu na výkony svých zaměstnanců, měl by jim více naslouchat a podporovat jejich názory. Na základě pozorování neverbální komunikace mezi

pracovníky je patrný nesoulad mezi staršími a mladšími jedinci. Jsou zde upřednostňovány zastaralé postupy, a to má za následek, že se mladí zaměstnanci cítí ovlivňováni danou kulturou. Na pravidelně konaných poradách by bylo vhodné změnit zejména způsob prezentování. Vzpřímený postoj, gestikulace a další mimoslovní projevy upoutají pozornost posluchačů daleko více, než když účastníci po celou dobu jednání sedí. Místností využívanou pro konání přijímacích pohovorů by se do budoucna mohla stát některá z menších a lépe vypadajících kanceláří. K vylepšení kultury pracovního prostředí by postačila inovace zastaralého interiéru.

Pro pochopení řeči těla je nezbytné, naučit se pozorovat veškeré mimoslovní signály, které jsou kolegy nebo nadřízenými vysílány. Může se jednat i o takzvané zrcadlení, které je v tomto podniku praktikováno při jednáních s významnými klienty. Jde o snahu sladit pohyby rukou, nohou a hlavy. Dále se napodobuje tempo řeči, její hlasitost a intonace. Tím vším působí protistrana věrohodněji. Význam neverbální komunikace v tomto podniku bude posílen v případě, kdy se zaměstnanci naučí využívat neverbální komunikaci k budování vzájemných vztahů, především mezi mladšími a staršími pracovníky.

I. Summary

This thesis is dedicated to the non-verbal communication in the company, where people often happen to deal with situations requiring non-verbal communication. Non-verbal communication is important because it is used constantly and usually unconsciously. It is the way to express actual feelings (joy, sadness etc.) but it also clearly shows profession success, sovereignty or superiority. The first impression is usually made during nonverbal communication. Good impression is very crucial, because it's something we can't change any later.

The main aim of this thesis is to assess how the manager use their communication skills, what type of personality they employees are and also what impression the company employees give to the clients. The theoretical part focuses on all fields of non-verbal communication. The most important are facial expressions, eye contact, gesticulation and proxemics. Also the theoretical part analyzes what is essential for a job interview, meeting with client or senior executive.

The practical part describes the communication process between empolyeeses in the company named KDS. This part of the thesis analyzes the type of corporate culture. First of all, it is characterized history, specialization and organizational structure of the company. The research is carried out by means of a questionnaire, observation and interview with the personnel manager. According to the research results and questionnaire, there are some little mistakes. The manager should motivate their, especially younger, employees and use mainly personal conversation. Most employees require more frequent feedback. Mistakes which employees make during the job interview and during the periodic sessions are mentioned.

It is necessary to improve the method of presentation at the meeting. It is a situation, when the manager presents his proposals and everyone is watching him. He should be able to attract their attention. So he should stand while he is speaking and use more gestures, because the gesticulation can support or replace his speech. Other participants should use a longer eye contact, because too short eye contact means lack of interest.

Improvement of non-verbal communication during the job interview is suggested. This is the moment, when the first impression is very important. How they look, how they behave and how they speak. Many people have a problem with the pace of speech or

disruption of personal space. Also it is needful to make working environment better, because the equipment is too old.

Recommendations will be able to be used into the real life and results will be useful to improve a current level of non-verbal in chosen organization.

Key words: non-verbal communication, employees, manager, job interview, periodic sessions, mistakes in non-verbal communication

II. Seznam použitých zdrojů

a. Literární zdroje

Bělohlávková, V. (2001). *Jak porozumět řeči těla: pro ty, kteří chtějí přesvědčit protější stranu*. Brno: Computer Press.

Bruno, T. & Adamczyk, G. (2005). *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada.

Březinová, M., Holátová, D. a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: komunikace a podniková kultura*. Žilina: Georg.

Černý, V. (2012). *Řeč těla: neverbální komunikace pro obchodníky i pro běžný život* (2nd ed). Brno: Edika.

DeVinto, J. A. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.

Dytrt, Z., a kol. (2014). *Ženy a Management: kreativita – inovace – etika – kvalitativní management*. Brno: Bizbooks.

Glanz, B. A. (1996). *Jak získat věrné zákazníky*. Praha: Grada.

Hloušková, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada.

Honey, P. (1997). *Tváří v tvář: průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada.

von Kantiz, A. (2005). *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru*. Praha: Grada.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing: an introduction*. Praha: Grada.

Křivohlavý, J. (1988). *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda.

Křivohlavý, J. (1995). *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada

Lewis, D. (1989). *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing.

Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Štěpaník, J. (2003). *Umění jednat s lidmi: cesta k úspěchu*. Praha: Grada

Štěpaník, J. (2005). *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. Praha: Grada

Vybíral, Z. (2008). *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci* (2nd ed). Praha: Portál.

Wage, J. L. (2000). *Řeč těla: jako účinný nástroj prodeje* (4th ed). Praha: Management Press.

Wirth, B. P. (2002). *Poznej sám sebe i druhé: povahopis a řeč těla: umění správně jednat s lidmi*. Praha: Ikar.

b. Internetové zdroje

Čempelová, Z. (2011). Jak vést porady efektivně [Online]. In *Karieraweb.cz*. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52452030-jak-vest-porady-efektivne>

Gupta, A. (2009). Organizational Culture [Online]. In *Practical-management.com*. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://practical-management.com/Organization-Development/Organization-Culture.html>

Sáčková, I. (2012). Co všechno poznáte z neverbální komunikace, řeči těla? [Online]. In *Ivanasackova.cz*. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.ivanasackova.cz/co-vsechno-poznate-z-neverbalni-komunikace-recti-tela/#comments>

Rick, T. (2015). What is Organizational Culture [Online]. In *Torbenrick.eu*. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.torbenrick.eu/blog/culture/organizational-culture/>

Historie kvalitních nožů [Online]. In *Kds.cz*. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.kds.cz/cz/historie.html>

50 let kovodružstva Sedlčany [Online]. In *Noze-cz.cz*. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.noze-cz.cz/sedlcany/kds/>

Chování, které může znamenat, že vám druhý člověk neříká pravdu [online]. In *Portal.cz*. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=317>

II. Seznam obrázků a grafů

a. Seznam obrázků

Obrázek 1: Gesto při lhaní	8
Obrázek 2: Osobní zóny	10
Obrázek 3: Organizační struktura KDS	24

b. Seznam grafů

Graf 1: Čím nejvíce upoutáme pozornost při jednání	6
Graf 2: Poměr mužů a žen v podniku	22
Graf 3: Co nejvíce upoutá Vaši pozornost při jednání?	28
Graf 4: Jakou vzdálenost v centimetrech považujete za vhodnou při pracovním jednání?	29
Graf 5: Jakému typu sezení dáváte přednost při jednání u stolu?	29
Graf 6: Jak dlouhý oční kontakt je Vám při komunikaci příjemný?	30
Graf 7: Jaký komunikační prostředek využívá Váš nadřízený, když Vám chce něco sdělit?	30
Graf 8: A jaký z výše uvedených prostředků preferujete?	31
Graf 9: Jaké jsou podle Vás nejčastější chyby v mimoslovní komunikaci vyskytující se ve Vašem podniku?	31
Graf 10: Nejpravděpodobnější příznak člověka, který je neupřímný, je podle Vás?	32
Graf 11: Myslíte si, že máte vhodné prostředí pro vykonávání své práce?	33
Graf 12: Pokud se verbální a neverbální sdělení liší, čemu spíše uvěříte?	34
Graf 13: Jaké komunikační schopnosti by měl především mít Váš nadřízený?	34
Graf 14: Jaký máte názor na fungování mezilidských vztahů ve Vašem podniku?	35
Graf 15: Máte pocit, že vlivem podnikové kultury je potlačovaná Vaše osobnost?	35
Graf 16: Dostáváte od svých nadřízených zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?	36

IV. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 2: Řízený rozhovor

V. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se **Karolína Čabajová** a jsem studentkou třetího ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Řízení a ekonomika podniku. Tématem mé bakalářské práce je Neverbální komunikace a její význam v podniku. Cílem tohoto průzkumu je zjistit, jak je neverbální komunikace vnímána dotázanými zaměstnanci družstva KDS. Výsledky dotazníku poslouží pro odhalení konkrétních nedostatků a návrhů na jejich zlepšení. Vaše odpovědi budou zpracovány zcela anonymně. Předem Vám moc děkuji za Váš čas.

1. Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

2. Co nejvíce upoutá Vaši pozornost při jednání?

- a) Vzhled, zevnějšek, gesta,...
- b) Hlasitost, barva, tempo řeči
- c) Obsah sdělení

3. Jakou vzdálenost v centimetrech považujete za vhodnou při pracovním jednání?

- a) 0-60cm
- b) 60-120
- c) 120-240

4. Jakému typu sezení dáváte přednost při jednání u stolu?

- a) Přímo naproti
- b) Přes roh stolu
- c) Vedle sebe

5. Jak dlouhý oční kontakt je Vám při komunikaci příjemný?

- a) Spíše kratší dobu
- b) Polovinu času
- c) Většinu času

6. Jaký komunikační prostředek využívá Váš nadřízený, když vám chce něco sdělit?

- a) Osobní rozhovor
- b) Telefonát
- c) Elektronická pošta

7. A jaký z výše uvedených prostředků preferujete?

- a) Osobní rozhovor
- b) Telefonát
- c) Elektronická pošta

8. Jaké jsou podle Vás nejčastější chyby v mimoslovní komunikaci vyskytující se ve Vašem podniku?

- a) Nevhodná úprava zevnějšku (výrazné líčení, nevhodné oblečení,...)
- b) Posuzování pouze na základě prvního dojmu
- c) Mluvený projev (pomalá, rychlá, monotónní řeč)
- d) Přehnaná gestikulace
- e) Příliš dlouhý nebo příliš krátký oční kontakt
- f) Porušování osobního prostoru

9. Nejpravděpodobnější příznak člověka, který je neupřímný, je podle Vás?

- a) Vyhýbání se zrakovému kontaktu
- b) Sahání si na nos
- c) Zakrývání úst rukou

10. Myslíte si, že máte vhodné prostředí pro vykonávání své práce?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

11. Pokud jste na předchozí otázku č. 10, odpověděli: spíše ne a ne, uveďte návrhy na zlepšení.

.....
.....

12. Pokud se verbální a neverbální sdělení liší, čemu spíše uvěříte?

- a) Verbálnímu sdělení – sdělované informace
- b) Neverbálnímu sdělení – výraz ve tváři, gesta, postoj,...

13. Jaké komunikační schopnosti by měl především mít váš nadřízený?

- a) Udržování očního kontaktu
- b) Naslouchání
- c) Poskytování zpětné vazby
- d) Jiné (uved'te):.....

14. Jaký máte názor na fungování mezilidských vztahů ve Vašem podniku?

- a) Vztahy jsou spíše na přátelské úrovni
- b) Vztahy jsou spíše na úrovni profesní
- c) Vztahy jsou spíše nepřátelské

15. Máte pocit, že vlivem zdejší podnikové kultury je potlačována Vaše osobnost?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

16. Dostáváte od svých nadřízených zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**17. Máte konkrétní návrhy jak zlepšit neverbální komunikaci ve firmě?
(Uved'te)**

.....
.....

Příloha č. 2: Řízený rozhovor

Řízený rozhovor s vedoucí personálního oddělení paní Jitkou Doubravovou, v družstvu KDS.

- 1) Jak dlouho pracujete v této společnosti? Působila jste zde i na jiných pozicích?**
Pracuji zde 32. rokem. Ano, nejdříve jsem pracovala na pokladně, dále na technickém oddělení, výrobním oddělení a nakonec na personálním.
- 2) Jakým způsobem komunikujete se svými podřízenými a kolegy?**
Nejčastěji osobně.
- 3) Jakým způsobem provádíte zpětnou vazbu na výkon práce pracovníka?**
Osobně ho upozorním na chyby.
- 4) Vidíte nějaké překážky v neverbální komunikaci mezi pracovníky?**
Ve vypjatých situacích je to příliš hlasitá řeč a výrazná gestikulace.
Dále jako překážku vidím nevhodné oblečení u některých zaměstnanců.
- 5) Jak často se konají porady a jaký je jejich průběh? Kdo všechno se účastní?**
Každé úterý. Účastní se jich předseda (ten nyní zastupuje i výrobního náměstka), obchodní a technický náměstek a ekonomka. Řeší se především operativní záležitosti.
- 6) Jaký je zasedací pořádek, kde stojí prezentující?**
Všichni, včetně prezentujícího sedí. Hlavní slovo má předseda, který sedí ve svém křesle a ostatní po stranách stolu.
- 7) Mají možnost se účastníci vyjádřit k tématu přímo na poradě?**
Ano.
- 8) Jak probíhá přijímací řízení při výběru nového zaměstnance?**
Poté, co zveřejním inzerát, vyberu dle životopisů přibližně 10 uchazečů. Každý z nich tu stráví zhruba půl hodiny. Do druhého kola postupují max. 3 uchazeči.
- 9) Ovlivní vás při přijímacím řízení první dojem?**
Většinou ne, obrázek si o člověku dotvořím až poté, co ho lépe poznám. Ale například podání ruky ve stylu "leklé ryby" mi vadí.
- 10) Hodnotíte uchazeče (vzdělání, praxe,...) nehledě na sympatie?**
Ano, zaměřuji se spíše na to, co umí.

11) Jak by měl, co se týče úpravy zevnějšku, vypadat potenciální zájemce, který přijde na pohovor?

Určitě by měl být upravený a správně oblečený.

12) Máte pocit, že poznáte, kdy uchazeč o zaměstnání neříká pravdu?

Někdy ano, pokud například odvrací oční kontakt, ale není snadné to poznat u každého. Už jsem se v lidech párkrát spletla.

13) Podle zkušeností z pohovorů jste schopna popsat chování suverénního a naopak nejistého člověka?

Suverénní stojí rovně se zvednutou hlavou. Naopak u nejistých lidí, směřuje pohled často k zemi.

14) Kdo všechno se účastní přijímacího pohovoru?

Celkem 3 lidé. Uchazeč, já a vedoucí oddělení, ve kterém by měl uchazeč po přijetí pracovat.

15) Jaký je zasedací pořádek při pohovoru?

Já s vedoucím oddělení sedíme naproti uchazeči.

16) Jsou zde pracovníci nějakým způsobem motivováni?

Ano, zaměstnanci dostávají odměny z fondu vedoucího.

17) Udržujete se zaměstnanci spíše přátelské vztahy?

Ano, jelikož se snažím preferovat osobní kontakt. S většinou lidí si tykám, protože tady pracujeme už několik let.