

Univerzita Hradec Králové

Pedagogická fakulta

Ústav sociálních studií

# **Vliv sociální komunikace na vytváření atmosféry v pracovním prostředí**

Bakalářská práce

Autor:

Eva Moučková

Studijní program:

B7507 Specializace v pedagogice

Studijní obor:

Sociální komunikace v neziskovém sektoru

Vedoucí práce:

PhDr. Josef Kasal, MBA, Ph.D.

Oponent práce:

PhDr. Jan Drahoňovský

Hradec Králové

2023



## Zadání bakalářské práce

**Autor:** Eva Moučková

**Studium:** P20K0309

**Studijní program:** B7507 Specializace v pedagogice

**Studijní obor:** Sociální komunikace v neziskovém sektoru

**Název bakalářské práce:** **Vliv sociální komunikace na vytváření atmosféry v pracovním prostředí**

**Název bakalářské práce AJ:** The influence of social communication on the creation of atmosphere in the working environment

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Název bakalářské práce pojednává o sociální komunikaci a jejímu vlivu na utváření atmosféry v pracovním prostředí. Definovány jsou otázky formální komunikace, typy komunikace, aspekty ovlivňující komunikaci v užším i širším kontextu. Cílem práce je objasnění významu sociální komunikace na pracovišti s přihlédnutím k nástrojům, kterými ji lze optimalizovat. Zmíněna je rovněž osobnost manažera, jeho vlastnosti, schopnosti a kompetence.

Výzkum mapuje názory a zkušenosti zaměstnanců jak funguje pracovní komunikace v praxi.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. 437 stran. ISBN 978-80-262-0982-9.

NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 112 s. Sociologie. ISBN 978-80-247-2428-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TOLAN, Janet. *Na osobu zaměřený přístup v poradenství a psychoterapii*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. 223 s. Spektrum. ISBN 80-7367-146-8.

**Zadávací pracoviště:** Ústav sociálních studií,  
Pedagogická fakulta

**Vedoucí práce:** PhDr. Josef Kasal, MBA, Ph.D.

**Oponent:** PhDr. Jan Drahoňovský

**Datum zadání závěrečné práce:** 1.2.2022

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Vliv sociální komunikace na vytváření atmosféry v pracovním prostředí vypracovala pod vedením vedoucího práce PhDr. Josefa Kasala, MBA, Ph.D. samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 31. 3. 2023

### **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. Josefu Kasalovi, MBA, Ph.D. za odborné vedení této práce, vstřícnost a trpělivost při konzultacích, cenné rady a věcné připomínky. Děkuji také za osobitý přístup, nejen při zpracování této bakalářské práce, ale po celou dobu studia.

Anotace

MOUČKOVÁ, Eva. *Vliv sociální komunikace na vytváření atmosféry v pracovním prostředí*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2023, 48 s.  
Bakalářská práce

Bakalářská práce pojednává o sociální komunikaci a jejímu vlivu na utváření atmosféry v pracovním prostředí. Definovány jsou otázky formální komunikace, typy komunikace, aspekty ovlivňující komunikaci v užším i širším kontextu. Cílem práce je objasnění významu sociální komunikace na pracovišti, s přihlédnutím k nástrojům, kterými ji lze optimalizovat. Zmíněna je rovněž osobnost manažera, jeho vlastnosti, schopnosti a kompetence. Výzkumné šetření mapuje názory a zkušenosti zaměstnanců na to, jak funguje pracovní komunikace v praxi.

Klíčová slova: Sociální komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, formální komunikace, neformální komunikace, firemní komunikace, firemní kultura, účastníci firemní komunikace, manažeři, atmosféra v práci, pracovní prostředí

#### Anotation

MOUČKOVÁ, Eva. *The influence of social communication on the creation of atmosphere in the working environment*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2023, 48 s. Bakalářská práce

The bachelor's thesis discusses social communication and its influence on shaping the atmosphere in the work environment. Issues of formal communication, types of communication, aspects affecting communication in a narrower and broader context are defined. The aim of the thesis is to clarify the importance of social communication in the workplace, taking into account the tools that can be used to optimize it. The personality of the manager is also mentioned, his characteristics, skills and competences. The research survey maps the opinions and experiences of employees on how work communication works in practice.

Keywords: Social communication, verbal communication, Non-verbal communication, formal communication, informal communication, corporate communication, corporate culture, participants in corporate communication, managers, atmosphere at work, work environment

## Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářská práce je uložena v souladu s rektorským výnosem č. 13/2022 (Řád pro nakládání s bakalářskými, diplomovými, rigorózními a habilitačními pracemi na UHK).

V Hradci Králové dne 31. 3. 2023

## Obsah

1	Sociální komunikace – každodenní součást našich životů .....	3
1.1	Komunikace - prostředek k dosažení cílů.....	5
1.2	Význam slov i těla v procesu sdělování informací .....	6
1.2.1	Neverbální (analogová) komunikace.....	6
1.2.2	Verbální (digitální) komunikace .....	7
1.2.3	Neoddělitelné propojení obou typů komunikace.....	7
1.3	Fáze komunikace .....	8
1.4	Typy komunikace .....	10
1.4.1	Formální komunikace.....	10
1.4.2	Neformální komunikace .....	11
1.4.3	Přímá komunikace.....	11
1.4.4	Nepřímá komunikace .....	11
1.5	Vlivy a faktory - shrnutí .....	12
2	Firemní komunikace .....	13
2.1	Komunikace jako nedílná součást firemní kultury .....	14
2.2	Základní funkce komunikace v organizaci.....	14
2.3	Jak udělat firemní komunikaci efektivnější a atmosféru příjemnější .....	15
3	Faktory ovlivňující pracovní atmosféru.....	16
3.1	Jak atmosféru ovlivňují lidé .....	16
3.2	Atmosféra a pracovní prostor .....	17
3.3	Ostatní zdroje podílející se na tvorbě atmosféry .....	17
3.4	Atmosféra a kultura v organizaci.....	18
4	Účastníci firemní komunikace .....	19
4.1	Zaměstnanci jejich vlastnosti, schopnosti a zkušenosti.....	19
4.2	Efektivní komunikace jako klíčová kompetence manažera .....	20
4.3	Vlastnosti a schopnosti manažerů.....	21



4.4	Co ovlivňují dobré vztahy mezi zaměstnanci a manažery.....	23
4.5	Podpora organizace pro fungování dobrých vztahů ve společnosti.....	23
5	Výzkumné šetření, zvolená metoda .....	25
5.1	Cíle a stanovené hypotézy .....	26
5.2	Analýza dat a interpretace šetření.....	27
5.3	Rozbor hypotéz.....	28
5.4	Analýza výsledků šetření .....	40
6	Závěr .....	41

## Úvod

Sociální komunikace je proces, při kterém se lidé navzájem informují, předávají názory a vytvářejí vztahy. V pracovním prostředí je sociální komunikace velmi důležitá, protože může ovlivňovat pracovní atmosféru, týmovou spolupráci a celkový výkon organizace.

Vliv sociální komunikace na pracovní atmosféru může být pozitivní i negativní. Efektivní a pozitivní sociální komunikace může vést ke kvalitní týmové spolupráci, zvýšení motivace a produktivity zaměstnanců a celkově ke zlepšení pracovní atmosféry. Naopak nedostatečná nebo negativní sociální komunikace může vést k narušení pracovních vztahů, snížení výkonu a zvýšení konfliktů v organizaci.

V praxi může organizace využít různé nástroje pro zlepšení sociální komunikace a tím i pracovní atmosféry. Mezi tyto nástroje mohou patřit pravidelné týmové schůzky, efektivní komunikační kanály, tréninky na zlepšení komunikačních dovedností a vytváření přátelského prostředí. Je důležité, aby organizace věnovala pozornost sociální komunikaci a pracovní atmosféře, protože tyto faktory mohou mít významný vliv na výkon a úspěch organizace.

Téma vliv sociální komunikace na atmosféru na pracovišti jsem si pro svoji závěrečnou práci zvolila na základě osobních a pracovních zkušeností. Jsem přesvědčena, že komunikace hraje významnou roli v oblasti porozumění. Abychom mohli tvořit příjemnou atmosféru, musíme si dobře rozumět. Proto je velmi podstatnou složkou pracovního týmu právě komunikace mezi lidmi a jejich vzájemné působení, jež nazýváme interakcí.

Velmi mne zaujala citace z knihy Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi „*Komunikace není všechno, ale je za vším.*“ (Vymětal, 2008, s. 11), která můj vlastní pocit a poznatek trefně shrnuje.

Z vlastní zkušenosti vím, že v zaměstnání se komunikuje velmi. Často až příliš. Je podstatné komunikovat efektivně, ale i tak, abychom se cítili v pracovním kolektivu příjemně. Empirická část této práce ukazuje, které otázky komunikace jsou v organizacích nedostatečně řešené. Co zaměstnancům v komunikaci chybí.

Je zapotřebí si uvědomit, že nelze nekomunikovat. „*Vyjdeme-li z předpokladu, že veškeré chování v interakční situaci má význam sdělení, tj. je komunikací, plyne z toho, že at se člověk snaží jakkoliv, nemůže nekomunikovat.*“ (Watzlawick, 1999, s. 43). Autor tím apeluje na skutečnost, že každé naše chování a jednání, je komunikací. I když nic neuděláme, neřekneme jediné slovo, přesto je naše chování jistý způsob komunikace, kdy člověk na druhé straně pochopí, co jsme svým postojem, chtěli vyjádřit. I mlčení je forma komunikace.

Když komunikujeme, reagujeme na určitý kontext, nacházíme se v konkrétním čase a také v jistém prostoru, v určitém psychickém rozpoložení – to všechno ovlivňuje naši komunikaci. Je třeba vzít v potaz i to, že všechny tyto skutečnosti ovlivňují i našeho „komunikačního partnera“.

Komunikace je jedním z aspektů, které atmosféru na pracovišti ovlivňují. Dalším faktorem je, co konkrétně, je mezi pracovníky v organizaci komunikováno, či nekomunikováno. Z výzkumného šetření této práce vychází najevo, že atmosféru na pracovišti ovlivňují spíše otázky, které jsou v komunikaci opomíjené. Zejména otázky vykazující zájem o zaměstnance a jeho osobu, vnímají respondenti jako nedostatečně řešené.

Analýzou současného stavu poznání zvoleného tématu bylo zjištěno, že spokojeností zaměstnanců se zabývají soukromé společnosti, jejichž ekonomickou činností je zpracování průzkumu spokojenosti zaměstnanců a její zlepšení a také personální agentury, které tyto analýzy tvoří pro své klienty. Nesetkala jsem se s tím, že by vliv komunikace na atmosféru na pracovišti byl předmětem jejich šetření. Výzkumná šetření mapují, co ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a dochází k závěrům, že je to jak komunikace, ale i atmosféra, v které zaměstnanci pracují.

V rámci zahraničních výzkumných šetření se tématu této práce nejvíce přibližuje výzkumné šetření na téma „*Vliv organizačního komunikačního klimatu a pracovního nadšení na výkon zaměstnanců*“. Výsledky průzkumu ukázaly, že vztah důvěry pozitivně souvisel s opatřeními řízení komunikace, což naznačuje, že ti zaměstnanci, kteří dostávají pozitivní komunikaci, budou pravděpodobněji motivováni k vytvoření vztahů založených na důvěře s úrovní vedení.

Druhé výzkumné šetření, přibližující se tématu této práce, bylo na téma: „*Role mezilidské komunikace na pracovišti*“. Vyplývá z něho, že na komunikaci lidí má vliv mnoho různých podmínek v každodenním životě. Lidé, na druhé straně musí vyjádřit své pocity slovy nebo tělem, protože musí neustále komunikovat. Organizace jsou provozovány jednotlivci a jejich přežití by bylo obtížné bez spojení a komunikace.

Jelikož je tato oblast dle mých poznatků neprobádaná a v praxi velmi důležitá a často velmi špatně fungující, je to moje velká inspirace pro tvorbu závěrečné vysokoškolské práce.

## 1 Sociální komunikace – každodenní součást našich životů

Sociální komunikaci z nejobecnějšího hlediska vymežeme jako „*přenos sdělení od původce k příjemci*“ (Leško, 2008, s. 8). Hodnotu sociální komunikace si v běžném životě ani neuvědomujeme. Vnímáme ji jako přirozenou a neoddělitelnou součást našich životů. Je nezbytným elementem našich každodenních činností. Tvoří nejdůležitější aspekt pro socializaci jedince do lidské společnosti.

Nepostradatelnou náležitostí sociální komunikace je interakce. Sociální komunikace nemůže existovat bez sociální interakce a naopak. Sociální komunikace je velmi složitý jev, který je závislý na mnoha faktorech, které jsou velmi individuální. Každá komunikace „*předpokládá vazbu, a tím definuje pohled vysílajícího na vztah s příjemcem.*“ (Watzlawick, 1999, s. 45).

Sociální komunikaci definuje Leško jako „*kontakt s jinými lidmi, kdy se vzájemně vnímáme a ovlivňujeme.*“ (Leško, 2008, s. 8).

„*Komunikace nejen, že zprostředkuje informaci, ale současně vyvolává chování.*“ (Watzlawick, 1999, s. 46).

Leško (2008, s. 6) definuje komunikaci jako „*prostředek, kterým uskutečňujeme svoje tužby a přání.*“

Janoušek (2007, s. 50) nazývá komunikaci „*komplexním jevem, zahrnujícím psychické, jazykové a sociální a případně i další komponenty.*“

Sociální komunikace tedy nejsou jen znaky, jež si předávají účastníci komunikace, ale je to také proces utváření významů, vztahů, postojů a emocí. Lidská komunikace má tři součásti. Syntax, sémantiku a pragmatiku. Syntaxe se zabývá problémy předávání zpráv (kódy, kanály, ruchy), sémantika je význam slov a chování vnímáme jako pragmatický aspekt komunikace. (Watzlawick, 1999).

Autoři kalifornské paloaltské školy dávají do souvislostí všechny tři součásti komunikace. Ukazují, že pro správné pochopení komunikace, je třeba mít symbol, který chceme prostřednictvím komunikace druhému předat. Druhou součástí komunikace je význam použitých symbolů. Vysílající a příjemce se musí předem dohodnout na významu těchto symbolů. Jakoukoliv komunikaci také ovlivňuje chování všech zúčastněných. Zmiňují, že materiálem pragmatiky nejsou jen slova, jejich konfigurace a jejich významy, ale také všechny neverbální průvodní projevy, včetně tzv. řeči těla. A konečně je brána v potaz i role kontextu, tedy prostředí každé komunikace. Z tohoto pohledu není komunikací jen řeč, nýbrž

veškeré chování, přičemž každá komunikace – včetně komunikačních aspektů jakéhokoliv kontextu – ovlivňuje chování. (Watzlawick, 1999).

Nakonečný (1999, s. 160) definuje součásti komunikace následovně: „*Syntax popisuje vztahy mezi znaky, sémantika vztahy mezi znaky a označovaným a pragmatika vztahy mezi znaky a jejich uživateli.*“

Pragmatikou lidské komunikace se rozumí porozumění vzájemné komunikace, které ovlivňuje mnoho aspektů – vztah mezi aktéry komunikace, konkrétní situace komunikace, motivace porozumění a mnoho dalších.

Dle Vybírala (2000, s. 17) „*je pragmatika analýzou vztahu mezi producentem a příjemcem v konkrétním kontextu, porozumění záměru a rozbor takových fenoménů, jakými jsou ovlivňování, přesvědčování, potvrzování, přijímání a odmítání komunikovaného sebepojetí druhého atd.*“

Z výše uvedených definic jednotlivých autorů, ale i z naší každodenní existence vyplývá, že sociální komunikace je klíčovou součástí našich každodenních životů. Téměř vše, co děláme, je spojeno s nějakou formou komunikace – mluvíme s rodinou a přáteli, komunikujeme s kolegy a nadřízenými v práci, a dokonce i výměna pohledů nebo gesta mohou mít svůj význam.

V dnešním digitálním věku se sociální komunikace stala ještě důležitější. S pomocí sociálních médií můžeme být propojeni s lidmi po celém světě a sdílet s nimi své myšlenky, zážitky a emoce. Můžeme být stále v kontaktu s našimi blízkými, i když jsou vzdáleni stovky kilometrů daleko.

Nicméně, i když se zdá, že jsme v dnešní době více propojeni než kdy jindy, sociální komunikace může být náročná a složitá. Musíme se učit porozumět odlišným stylům komunikace různých lidí a vypořádat se s různými emocemi, které mohou v průběhu komunikace vzniknout. Musíme být schopni vyjádřit své myšlenky a pocity jasně a srozumitelně, současně být empatickými a pozornými k potřebám a pocitům komunikačních partnerů.

Sociální komunikace je však nejen o výměně informací, ale také o budování vztahů a propojení s lidmi kolem nás. Zkušenosti z každodenní komunikace nás mohou naučit, jak být lepšími posluchači, jak lépe porozumět potřebám druhých a jak efektivněji vyjádřit své vlastní myšlenky a pocity.

Konečně, sociální komunikace je také o respektu. Respekt k našim komunikačním partnerům a jejich názorům a pocitům. Respekt k různým způsobům komunikace a respekt

k našemu vlastnímu prostoru a času. Pokud se naučíme respektovat a chápat potřeby druhých, budeme schopni lépe komunikovat a vytvořit tak silnější vztahy s lidmi kolem nás.

Sociální komunikace nám může pomoci navázat nová přátelství, zlepšit naše vztahy s rodinou a kolegy v práci a také se učit novým věcem a rozšiřovat své obzory. Pokud se naučíme komunikovat efektivněji, můžeme vytvořit zdravější a šťastnější vztahy s lidmi kolem nás a přispět tak ke zlepšení naší kvality života.

## 1.1 Komunikace - prostředek k dosažení cílů

Cílem komunikace je dosáhnout určitého výsledku, ať už se jedná o získání informací, řešení problému, vytvoření vztahu nebo přesvědčení druhé osoby o něčem. Pro dosažení cílů pomocí komunikace je důležité mít jasnou představu o tom, co chceme říci a jak to chceme říci. Je třeba být pozorný k potřebám a zájmům našich posluchačů a najít způsob, jak jim sdělit své zprávy a informace, aby je pochopili a byli ochotni je přijmout.

Dle Vybírala (2005, s. 31) „*má lidská komunikace těchto následujících pět funkcí:*

- *Informovat – čili předat zprávu druhému*
- *Instruovat - navést, zasvětit, naučit*
- *Přesvědčit – získat někoho na svoji stranu, zmanipulovat ho*
- *Vyjednat, domluvit (se) – dospět k dohodě*
- *Pobavit – rozptýlit druhého.*“

Každý typ komunikace vede k určitým cílům, které mají být komunikací dosaženy. Na základě těchto cílů je třeba zvolit vhodný typ komunikace, který je použit.

Je třeba si uvědomit důležitou - výchovnou - funkci komunikace – za tento typ komunikace jsou považovány dialogy, které jsou zaměřené na rozvoj člověka, člověkem (Janoušek, 2007)

Komunikace má také funkci psychologickou. Je používána k regulaci a uklidnění konkrétní situace. Tato funkce komunikace je velmi důležitá pro navození psychické pohody každého z nás.

Emotivní funkce komunikace je podstatná pro lidský druh. Často je vyjádřena spíše neverbální složkou komunikace. Ukazuje na vztah a empatické vcítění komunikujících.

V závěru lze říci, že úspěšná komunikace je klíčová pro dosažení cílů. Pokud chceme být úspěšní v práci, vztazích, v životě obecně, musíme být schopni efektivně komunikovat s ostatními lidmi.

## 1.2 Význam slov i těla v procesu sdělování informací

Komunikace je proces výměny informací mezi jednotlivci nebo skupinami lidí. Verbální a neverbální komunikace jsou dvě základní formy, které jsou používány k přenosu těchto informací.

Verbální komunikace se týká používání slov, abychom sdělili své myšlenky a názory. Tato forma komunikace může být mluvená nebo psaná a může zahrnovat různé jazyky, dialekty a styly.

Naproti tomu neverbální komunikace zahrnuje použití tělesného jazyka, gest, mimiky a dalších neverbálních signálů k výměně informací. Například naše pohyby, postoj a výrazy obličeje mohou vyjadřovat naše emoce, postoje a úmysly. Neverbální komunikace může být někdy silnější než verbální, protože může být méně ovlivněna konvenčními pravidly jazyka a může vyjadřovat naše nevědomé myšlenky a pocity.

Použití správné kombinace verbální a neverbální komunikace může mít velký vliv na to, jak naši posluchači vnímají naše zprávy a jak vnímají nás samotné. Verbální a neverbální komunikace jsou dva základní způsoby, jak si lidé sdělují informace a komunikují mezi sebou. Oba tyto způsoby komunikace jsou vzájemně propojené a mohou být velmi účinné, pokud jsou správně používány. Kombinace verbální a neverbální komunikace může vést k většímu porozumění, empatii a úspěšné interakci s ostatními lidmi.

### 1.2.1 Neverbální (analogová) komunikace

*„Předpokládáme, že analogová komunikace má své kořeny v hlubších archaických vrstvách evoluce, má proto mnohem obecnější platnost, než relativně nedávný, mnohem abstraktnější digitální způsob verbální komunikace.“ (Watzlawick, 1999, s. 55).*

Takové komunikaci se říká též neverbální. Neverbální komunikací je nazývána řeč těla. Do neverbální komunikace patří nejen komunikace prostřednictvím gest, zejména rukou - gestika, výrazy obličeje - mimika, kontakt očí, ale také haptika, která je vyjadřována pomocí doteků. Do neverbální komunikace se řadí také posturologie, což je postoj a držení těla, ale i proxemika, která naznačuje vztah mezi komunikanty, vzdáleností mezi nimi. Celkový

vzhled člověka je též výrazem neverbální komunikace. Těmto prostředkům se říká extralingvistické.

Neverbální komunikace je dle Nakonečného (1999, s. 159) „*nástrojem sdělování situací, emocí a snah*“.

Hovoří-li se o analogové komunikaci, nesmí se zapomenout na podání ruky, jež je výrazný prostředek neverbální komunikace. „*Podání ruky nám poskytuje přímou a okamžitou informaci o druhé osobě.*“ (Levis, 2019, s. 123).

Paralingvistické prostředky, které patří též do neverbální komunikace jsou fonetické projevy komunikace – tedy mluvené aspekty řeči jako je hlasitost, rychlost slov, slovní důraz, barva hlasu, ale také povzdechy a pauzy v řeči.

„*Všechny analogové komunikace jsou vztahovými apely, tj. výzvami k určitým formám vztahu.*“ (Watzlawick 1999, s. 87).

Neverbální komunikace může být často silnější než slova samotná a může mít značný vliv na to, jak jsou slova přijímána. Neverbální komunikace se často používá k vyjádření emocí, postojů a nálad.

### **1.2.2 Verbální (digitální) komunikace**

Verbální komunikace zahrnuje slova, která používáme ke komunikaci, jako jsou řeč, psaní, poslech a čtení. Tento typ komunikace se často používá k přenosu konkrétních informací jako jsou fakta, názory a záměry.

Digitální komunikace představuje komunikaci pomocí znaků, slov. „*Kdykoliv je použito slovo k pojmenování něčeho, je zřejmé, že vztah mezi jménem a pojmenovanou věcí je použit libovolně. Slova jsou libovolné znaky, kterými je manipulováno na základě logické syntaxe jazyka.*“ (Watzlawick, 1999, s. 54).

„*Verbální komunikace (jazyk, řeč v užším slova smyslu) je především nástrojem sdělování abstraktních obsahů.*“ (Nakonečný, 1999, s. 159).

### **1.2.3 Neoddělitelné propojení obou typů komunikace**

Oba tyto způsoby komunikace jsou vzájemně propojené a mohou být velmi účinné, pokud jsou používány správně. Kombinace verbální a neverbální komunikace může vést k většímu porozumění, empatii a úspěšné interakci s ostatními lidmi. Je důležité si uvědomit, že ne vždy je slovní komunikace dostatečná a často není možné úplně přesně vyjádřit to, co chceme říci, pouze slovy. Neverbální komunikace může být velmi užitečná pro doplnění



verbální komunikace a pomáhá vytvořit celkový kontext a porozumění. „Člověk je jediný organismus, který používá jak analogového, tak digitálního způsobu komunikace.“ (Watzlawick, 1999, s. 55).

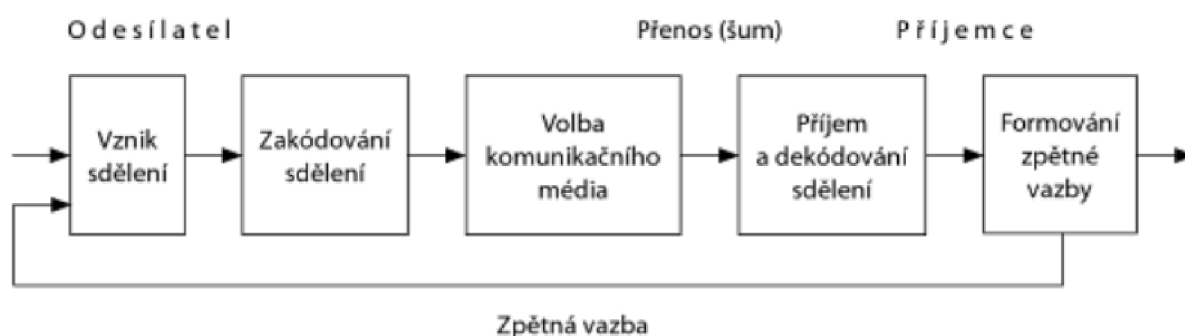
„Lidské bytosti komunikují jak digitálně, tak analogově. Digitální jazyk je velmi složitý a má výrazně logickou skladbu. Postrádá však přiměřené významy týkající se vztahové stránky, zatímco analogový jazyk obsahuje významosloví, ale nemá odpovídající skladbu, která by jednoznačně definovala povahu vztahů.“ (Watzlawick, 1999, s. 58).

Často v komunikaci nastává problém právě ve spojení těchto dvou rovin. Roviny vztahové a obsahové, komunikace verbální a neverbální. Aby tyto aspekty komunikace byly správně pochopeny, musejí být komunikant i komunikátor vybaveni stejnými prožitky, stejným vnímáním všech skutečností, což je v praxi nereálné. Proto v lidské komunikaci vznikají nepochopení, neboť každý z nás, obsahovému prostředku komunikace přikládá jiný vztahový kontext. Mnohdy, i když chceme pochopit informaci, která nám je sdělována, nejde ji pochopit, tak jak byla zamýšlena.

### 1.3 Fáze komunikace

Aby byla komunikace úspěšná, musí projít několika fázemi, které jsou klíčové pro efektivní dorozumívání.

Vymětal (2008, s. 30) znázorňuje komunikační model dle následujícího schématu.



Obrázek 1 Schéma komunikačního modelu (Zdroj: Vymětal, 2008, s. 30)

Komunikace vzniká ve chvíli, kdy se odesílatel sdělení rozhodne, že ho chce realizovat. Následuje fáze zakódování informace, což odpovídá přetvoření myšlenky do formy, která bude srozumitelná. I zde je možno využít verbální či neverbální symboly komunikace, jejichž prostřednictvím dochází ke sdělení informace.

V dalším kroku dojde k výběru komunikačního média. Médiiem může být kontakt z očí do očí, prostřednictvím telefonu, využitím informačních a komunikačních technologií, ale i neverbálních prvků komunikace. V této fázi komunikačního procesu může dojít ke komunikačnímu šumu. Za ten je považováno „*vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces.*“ (Vymětal, 2008, s. 33).

Za komunikační šum se nepovažují pouze fyzické rušivé vlivy komunikace, ale i fyziologické omezení účastníků komunikace. Komunikaci může zejména narušit psychologický šum, který představuje především předpojatost a klamné úsudky a sémantické šumy, které shrnují rozdílně chápané významy. (Vymětal, 2008).

Aby byl komunikační proces zcela úspěšný, je důležitá i pátá fáze komunikace a tou je dekodování myšlenky příjemcem přesně tak, jak ji komunikátor vyslal. V této etapě je velmi důležitá interpretace komunikátora. Každý interpretuje sdělení odlišně, a to na základě svých předchozích zkušeností a určitých pravidel. Tento proces bývá často velmi náročný.

Vymětal (2008) navrhuje soubor doporučení pro oba účastníky komunikace, aby tato fáze komunikace byla co nejúspěšnější. Upozorňuje především na aktivní naslouchání, zájem, akceptaci, empatii a verifikaci sdělení.

Aktivním zájmem autor rozumí skutečnost, že příjemce by měl být připraven aktivně přijímat od komunikátora jím sdělovanou myšlenku a měl by být naladěný na příjem této myšlenky.

Taktéž by neměl myšlenku komunikátora přerušovat skákáním do řeči. Měl by nechat řečníka, i za cenu, že si sám bude psát poznámky jako reakci na sdělenou myšlenku, v klidu domluvit a aktivně vnímat celou jeho zprávu. Teprve poté by měl komunikant reagovat.

Zájem by měl příjemce sdělení vyjádřit pomocí neverbálních prostředků, pokýváním hlavy či pohledem do očí.

Akceptací původce doporučení rozumí, vytvoření prostoru pro komunikaci, přijetí a respektování komunikace, aniž by se s myšlenkami vysílanými komunikátorem sám ztotožňoval.

Vcítění se do pocitů komunikátora, snaha pochopit proč říká právě to, co říká, nazýváme empatií.

Poslední podmínkou pro správné dekodování informace je verifikace sdělení. Ověření správnosti a přesnosti obdrženého sdělení.

Poslední fází komunikace je poskytování zpětné vazby. Většina sdělení předpokládá zpětnou vazbu. V praxi velmi často dochází k neefektivní zpětné vazbě, která je velmi přehledně shrnuta do následující tabulky

Tabulka 1 Efektivní a neefektivní zpětná vazba (Zdroj: Vymětal, 2008, s. 35)

<b><u>Efektivní zpětná vazba</u></b>	<b><u>Neefektivní zpětná vazba</u></b>
Pomáhá odesílateli i příjemci	Pokořuje odesílatele i příjemce
Určitá a přesná	Všeobecná
Popisná	Soudící
Užitečná	Nevhodná a nepřiměřená
Aktuální a včasná	Neaktuální
S radostí slyšená	Vyvolává obranné postoje
Jasná	Nesrozumitelná
Podložená a relevantní	Nepřesná

## 1.4 Typy komunikace

Způsobů, jakými se komunikuje, je velmi mnoho. Již v úvodu této práce bylo uvedeno, že i když nic neřekneme, je to způsob komunikace. Problematika komunikace je velice široká a lze ji vnímat z mnoha pohledů. Práce se zaměřuje na aspekty, které směřují k pochopení problematiky v práci řešené.

Tato kapitola se zabývá základními druhy komunikace - formální a neformální a také přímou a nepřímou. Porozumění těmto základním kategoriím komunikace, může pomoci lépe se dorozumět s ostatními, a zlepšit tak své osobní i profesionální vztahy.

Formální komunikace se obvykle používá v profesionálním prostředí a má strukturovaný charakter. Na druhé straně neformální komunikace může být spontánní a volnější. Přímá komunikace umožňuje okamžitou zpětnou vazbu a jasnou výměnu informací, zatímco nepřímá komunikace může být velmi užitečným nástrojem pro řešení citlivých témat a konfliktů, protože umožňuje snížit napětí a snadněji dosáhnout dohody, aniž by se musela přímo konfrontovat nebo vyjadřovat názor tváří v tvář.

### 1.4.1 Formální komunikace

Formální komunikací je sdělení, které je kontrolované, předepsané s jasně danými náležitostmi. V případě firemní komunikace se formální komunikace používá například u přijímacích nebo hodnotících pohovorech, při poskytování poradenských služeb, přijímání stížnosti aj. (Vymětal, 2008).

Formálním typem komunikace jsou nejčastěji předávána různá fakta, s kterými je třeba ostatní účastníky komunikace seznámit. Tato pravidla mohou pomoci zajistit, že se informace dostanou rychle a účinně ke svému cílovému publiku. Navíc, formální komunikace umožňuje jasnou identifikaci odpovědností a úkolů. Použití formální komunikace může

pomoci eliminovat komunikační šum a umožnit efektivní provádění činností. Tento typ komunikace bývá nezřídka nositelem jednostranného komunikačního procesu. Používá se tam, kde je potřeba přesné sdělení informací nebo pokud je nutné dodržovat určitá pravidla a postupy.

Formální komunikace hraje důležitou roli při vytváření a udržování vztahů na pracovišti. Tím, že se dodržují určité standardy a pravidla v komunikaci, se vytváří důvěra a respekt mezi zaměstnanci a manažery.

#### **1.4.2 Neformální komunikace**

Neformální komunikace je využívána spíše pro vyjádření našich pocitů, emocí, nálad. Je spontánní a probíhá v neformálních situacích, jako jsou setkání s přáteli nebo s rodinou. Tato komunikace bývá otevřená a uvolněná, s použitím neformálního jazyka a gest. Umožňuje větší svobodu a spontánnost v interakci mezi lidmi.

Neformální komunikace může být také použita v pracovním prostředí. Často se jedná o komunikaci mezi kolegy a mezi vedením a zaměstnanci mimo pracovní proces.

V neformální komunikaci jsou důležité přátelské vztahy, empatie a sdílení zájmů. Tato komunikace může být velmi užitečná pro vytváření a udržování vztahů, a to jak v osobním, tak v pracovním životě. Může také pomoci rozvíjet kreativitu, protože neformální prostředí umožňuje lidem vyjádřit své nápady a myšlenky bez tlaku.

#### **1.4.3 Přímá komunikace**

Přímá komunikace je vnímána jako nejotevřenější a nejdokonalejší způsob komunikace. Představuje ideální způsob komunikace, neboť reaguje na aktuální sdělení a využívá přítomného okamžiku. V přímé komunikaci je také velmi cenné, že účastníci komunikace vnímají i neverbální prvky komunikace, které často dokreslují přesnost vysílané informace. Negativy přímé komunikace je zranitelnost, vzhledem k tomu, že tento typ komunikace je otevřenější. Prostřednictvím neverbální komunikace odhaluje účastník komunikace pocity, které v nepřímé komunikaci zůstávají skryté.

#### **1.4.4 Nepřímá komunikace**

Nepřímá komunikace je komunikační styl, kdy nejsou aktéři komunikace spolu přítomni. Jedná se o komunikaci prostřednictvím využívání moderních informačních technologií, ale i prostřednictvím telefonu, případně dnes již velmi opomíjeným dopisem či

vzkazem. Je opakem přímé komunikace i s opačnými vlivy této komunikace. To co je považováno v přímé komunikaci za přednost, nepřímý typ komunikace upozaduje a naopak. Ideálním způsobem komunikace je mít možnost si vybrat, jaký typ komunikace je v konkrétním druhu sdělení použít. Pro každé sdělení a situaci je nejefektivnější a nejvhodnější jiný typ komunikace. Také ve firemní komunikaci je důležité správně zvolit ideální typ komunikace, zejména vzhledem k cíli sdělení, který má být komunikací dosažen a vyjádřen.

## **1.5 Vlivy a faktory - shrnutí**

Pro správnou, nekonfliktní a efektivní komunikaci je potřeba vnímat mnoho vlivů a faktorů, které komunikaci a její směr určují. Kromě typů a správného výběru komunikace, zvoleného dle cíle komunikace, jsou podstatnými vlivy také vztah mezi komunikujícími.

Komunikace, zvláště verbální, je ovlivněna kontextem situace, kde a při jaké příležitosti komunikujeme. Rozdílně komunikujeme v soukromí, jinak budeme komunikovat na pracovišti. Komunikaci také ovlivní, zda jsme například v přítomnosti dětí, či někoho neznámého, jiná slova volíme v přítomnosti mužů, jinou skladbu slov používáme při komunikaci v ženském kolektivu. Každá komunikační situace je rozdílná, záleží i na prostředí, v kterém komunikace probíhá. I čas, v kterém dochází ke komunikaci, ji velmi ovlivní. Komunikující vnímají, kolik času na komunikační výměnu mají. Neméně důležitá je skutečnost, jaký význam přikládá komunikaci každý z jejích účastníků. Vztahové proměnné jako jsou dominance a rivalita, též velmi ovlivňují komunikační proces. Přítomnost emocí a vztahů je naprosto klíčová pro výsledný efekt komunikace.

Komunikaci ovlivňuje především to, jakým způsobem komunikujeme, než co komunikujeme.

## 2 Firemní komunikace

Tento typ komunikace může být velmi problematický, neboť zejména v týmové práci mohou vznikat komunikační bariéry, které se v každodenním kontaktu se spolupracovníky musí odstranit. „*Nejdůležitějším faktorem při odstraňování komunikačních bariér je skutečná ochota ke spolupráci a snaha po porozumění.*“ (Leško, 2008, s. 6).

Firemní komunikace, je speciální typ komunikace, při které ve větší míře zapojujeme do komunikačního procesu informační technologie. „*Počítačově komunikační systém využívá počítače k strukturování, uchování a sdělování informací.*“ (Štikar, 2003, s. 86).

V nedávné době byly informační technologie využívány především k firemní komunikaci. Čím dál častěji informační technologie zasahují i do běžného života a skrz ně začíná být komunikováno. Někdy jsou používány více než přímá forma komunikace. Jaká má tedy firemní komunikace specifika? Tuto komunikaci a komunikaci sociální, nelze striktně oddělit, neboť prostředky původně sloužící firemní komunikaci, se rozšiřují do komunikace mezilidské. Zároveň ve firemní komunikaci stále zůstávají formy lidské komunikace. Ve firemní komunikaci, probíhající prostřednictvím počítačové sítě, se již nyní popírá donedávna platná zásada, že při komunikaci prostřednictvím počítače, absentuje neverbální komunikace. V době rozvoje počítačových sítí a technologií tento argument neplatí zcela, neboť dnes není výjimkou pořádání například pracovních konferencí, ale i přijímacích pohovorů prostřednictvím počítačové platformy. Překvapující je zjištění, že je běžné pořádat i virtuální teambuilding prostřednictvím počítačů.

Doba pandemie Covid 19 zasáhla i do oblasti komunikace. Byla omezena, stejně jako možnost kontaktů mezi osobami. To vedlo k přesunutí sociální komunikace do prostředí elektronické komunikace. Rozšířila se práce z domova, neboť se zjistilo, že přímá komunikace je pro mnoho pracovních odvětví nahraditelná. Otázkou zůstává, zda skutečně komunikace prostřednictvím počítačů, i když nám monitor počítače dá možnost komunikující na druhé straně vidět, stejně tak jako reproduktor počítače nám umožňuje komunikující slyšet, plně nahrazuje přímou lidskou komunikaci. Leško (2008) definuje sociální komunikaci jako spojnicí. Hovoří o tom, že sociální komunikace není něco, co leží ve vzduchoprázdnu, ale je to něco, co lidi spojuje. Pokud chceme dosáhnout maximálního porozumění, je důležité klást důraz na srozumitelnost, názornost, pozitivní motivaci, ale i ochotu naslouchat a další.

## 2.1 Komunikace jako nedílná součást firemní kultury

Komunikace v obecném slova smyslu velmi významně ovlivňuje naši efektivitu a atmosféru kolem nás. Ne jinak je tomu na pracovišti. Výzkumné šetření této práce potvrdilo, že komunikace spolu s dalšími aspekty, velmi významně ovlivňuje atmosféru na pracovišti. Je důležité, aby zaměstnanci měly všechny dostupné informace týkající se jejich práce. Stejně tak je podstatné, aby probíhala komunikace mezi jednotlivými kolegy uvnitř týmu i v rámci celé společnosti. V neposlední řadě třeba aktivně podporovat komunikaci mezi managementem společnosti a lidmi, kteří práci vykonávají. Zaměstnancům se často nedostává zpětné vazby od svých nadřízených.

Dobře informovaní zaměstnanci mohou lépe plnit cíle organizace, jsou loajálnější, soudržnější a spokojenější. To se odráží také v tom, jak reprezentují firmu navenek.

Praxe často ukazuje, že ve společnostech se věnuje mnoho energie stanovení efektivnějšího způsobu komunikace. Je k tomu využíván telefon, intranet, který si můžeme představit jako soukromý firemní web, sociální sítě, firemní časopis, mailing, ale také akce pro zaměstnance, které využívají méně formální komunikaci mezi zaměstnanci. Málo je ale využíván rozhovor, který se zakládá na aktivním naslouchání.

*„V literatuře se uvádí, že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci.“ (Vymětal, 2008, s. 263).*

## 2.2 Základní funkce komunikace v organizaci

Vymětal (2008, s. 263) definuje funkce komunikace v organizaci následovně:

- *„Komunikace umožňuje spoluzaměstnancům výměnu informací*
- *Napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů*
- *Umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení*
- *Stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace.“*

Interní komunikace se stává nástrojem, jehož pomocí se v organizaci vytváří prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle. Je také jedním z hlavních projevů firemní kultury. Zpětná vazba je v organizaci velmi důležitá, protože podporuje ožívování a dynamiku pracovního prostředí, rozvoj zaměstnanců a také trvalý rozvoj organizace.

V praxi je právě zpětná vazba velmi málo řešena. Když už je dána zaměstnanci možnost vyjádřit se k nějaké skutečnosti, tento názor není často vnímán tak, aby vedl k aktivizaci nové skutečnosti, kterou zaměstnanec od zaměstnavatele postrádá. Se zpětnou vazbou má, dle výzkumného šetření této práce, souvislost identifikace zaměstnance a jeho angažovanost. Pozitivní zpětná vazba má kladný vliv na rozvoji identifikace zaměstnance se společností, jeho vlastní angažovaností a tím zlepšuje atmosféru na pracovišti a spokojenost zaměstnance ve společnosti.

### **2.3 Jak udělat firemní komunikaci efektivnější a atmosféru příjemnější**

Pro vytvoření pozitivní atmosféry na pracovišti je třeba dbát důležitých faktorů firemní komunikace, kterou velmi jasně a přehledně shrnuje Vymětal (2008):

Prvním faktorem pozitivně hodnocené firemní komunikace je skutečnost, že nejde jen o informace, ale o postoje a důvěru. Tato zásada je v praxi velmi často opomíjena. Když už se v zaměstnání komunikuje, řeší se předávání informací. Výzkumné šetření prokazuje, že zaměstnanci vědí, co mají dělat. Co je ale řešeno ve firemní komunikaci nedostatečně, je zájem o postoje zaměstnance a navození a udržení důvěry.

Druhým faktorem ovlivňující komunikaci na pracovišti je skutečnost, že záleží na každém manažerovi – jeho pozitivním postoji, vstřícnosti a komunikačních dovednostech. Z výzkumného šetření této práce vyplývá, že pozitivní postoj, vstřícnost a komunikační dovednosti přímých nadřízených se setkávají s kladným ohlasem. Opačně je tomu u vyššího managementu, u kterého zaměstnanci tyto vlastnosti a schopnosti postrádají.

Poslední, třetí významný faktor ovlivňující pozitivně pracovní atmosféru, je důležitost a mimořádnost významu efektivní interní komunikace v období přípravy zásadních změn v organizaci. V praxi často, v době příprav zásadních změn v organizaci, není téměř vůbec se zaměstnanci komunikováno. Zaměstnanci bývají až na posledním místě, kdo se o změně dozvídá, a bývá to často až ve chvíli, kdy je již proces spuštěn. Toto je naprosto nedostačující. Vyvolává to mezi zaměstnanci chaos a rozhořčení. Velmi negativně to ovlivní práci týmu a také atmosféru na pracovišti.



### **3 Faktory ovlivňující pracovní atmosféru**

Pracovní atmosféra se skládá z celkového dojmu a prostředí, které organizace vytváří pro své zaměstnance, zákazníky i veřejnost obecně. Je to soubor emocí, myšlenek, postojů a hodnot, které se týkají společnosti a ovlivňují, jak se lidé cítí a chovají v jejím prostředí. Atmosféra organizace je zvláště důležitá pro úspěch organizace, protože ovlivňuje produktivitu, spokojenost zaměstnanců, loajalitu zákazníků a reputaci organizace. Pracovní atmosféra je důležitým faktorem pro úspěšné fungování organizace, protože může mít velký vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Pokud je pracovní atmosféra pozitivní a podporuje spolupráci a vztahy mezi zaměstnanci, může to vést k lepšímu výkonu a výsledkům organizace.

Faktory, které ovlivňují pracovní atmosféru, mohou zahrnovat vztahy mezi zaměstnanci, úroveň komunikace a spolupráce, organizační kulturu, vedení a řízení, pracovní podmínky, finanční odměnu a další.

Pozitivní pracovní atmosféra může zlepšit vztahy mezi zaměstnanci a výkon organizace, zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců, snížit stres a zlepšit celkovou pohodu a zdraví zaměstnanců. Naopak, negativní pracovní atmosféra může vést k nízké motivaci, neproduktivitě, zvýšené fluktuaci zaměstnanců a vysoké míře stresu.

Správné řízení a vedení, podpora a ocenění zaměstnanců, zajištění dobrých pracovních podmínek a komunikace jsou některé z faktorů, které mohou přispět k vytvoření pozitivní pracovní atmosféry. Organizace by měla klást důraz na tyto faktory, aby zlepšila pracovní atmosféru a dosáhla lepších výsledků.

#### **3.1 Jak atmosféru ovlivňují lidé**

Atmosféra se mění na základě přítomných skutečností, i když prostor zůstává nedotčený a stále stejný. Jinou atmosféru vnímáme na pracovišti, když přijde šéf, jinou, během pracovních porad či formálních akcí, úplně odlišnou atmosféru cítíme v uvolněném prostředí s přátelskými a otevřenými kolegy a naprosto rozdílnou atmosféru si uvědomujeme v kontaktu s nepříjemným kolegou, který atmosféru zhoršuje.

Atmosféra je spojena nejen s tím, jak se člověk cítí v prostředí, ve kterém pracuje, ale i s motivací, výkonností a v neposlední řadě i s výsledky, které reprezentuje pracoviště samotné. Prostor pracoviště sám o sobě je příjemný a hezký a atmosféra se začíná měnit tím, co přinášejí do tohoto prostoru lidé – šéf, kolegové, zákazníci. Toto funguje i naopak. I ne úplně vyhovující prostory vnímáme lépe, pokud je na pracovišti příjemná atmosféra.

### **3.2 Atmosféra a pracovní prostor**

Nedílnou součástí pracovní atmosféry je pracovní prostředí a lidé, kteří jsou v něm. „*Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami (např. technologiemi, organizací práce) vytváří faktory, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.*“ (Koubek, 1995, s. 309).

Atmosféra se tedy stává proměnnou, která je závislá na mnoha aspektech. Na komunikaci, která během pracovního dne vzniká, na osobách přítomných na pracovišti, na informacích, jež máme či nemáme. Když nefunguje verbální komunikace, atmosféra je nepříjemná a chladná. Možná ještě více ovlivňuje proměnu atmosféry, když komunikace neverbální je v rozporu s komunikací verbální. Pak cítíme disharmonii, vnímáme, že atmosféra, kterou to vyvolá, je velmi nepříjemná až demotivující.

Atmosféru tvoří také faktory, které se váží ke konkrétní práci a těmi jsou pracovní podmínky, zdroje a nástroje pro práci, množství a typ práce a další. Pracovními podmínkami se rozumí kvalita pracovního prostředí, například teplota, vlhkost, osvětlení, hluk, čistota a pohodlí pracovního místa.

### **3.3 Ostatní zdroje podílející se na tvorbě atmosféry**

Mezi zdroje a nástroje pro práci se řadí moderní technologie a software, které mohou pomoci zlepšit produktivitu práce a snížit stres s prací spojený. Tím se výrazně podílí na tvorbě atmosféry na pracovišti. Typ a množství práce velmi ovlivňují atmosféru na pracovišti. Je-li zaměstnanec přetížený, může to vést ke stresu a pocitu frustrace, což má samozřejmě dopad na atmosféru na pracovišti. Pokud jsou typ a množství práce optimalizované konkrétním požadavkům a schopnostem zaměstnance, tehdy jsou zaměstnanci spokojenější a efektivnější a atmosféra příjemnější. Atmosféru na pracovišti může ovlivnit i kultura a hodnoty společnosti. Společnost s přátelskou a vstřícnou kulturou může mít pozitivní vliv i na atmosféru na pracovišti. Takto orientovaná organizace respektuje své zaměstnance, podporuje je a vede je k efektivní spolupráci a komunikaci. Klade velký důraz na vytváření pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a nadřízenými, čímž zlepšuje jejich pohodu, spokojenost i výkonnost.

### 3.4 Atmosféra a kultura v organizaci

*„Podniková kultura představuje souhrn představ, mínění, hodnot, norem a pravidel, jakož i všech projevů podnikového dění, včetně chování jednotlivců, které na ně navazuje.“*  
(Hanzlíková, 2001, s. 28).

Jakými aspekty se vstřícná a přátelská kultura v organizaci vyznačuje? V takových společnostech je kladen důraz na otevřenou komunikaci, sdílení informací a poskytování zpětné vazby. Velmi podporovaná je týmová spolupráce. Týmová spolupráce tkví v možnosti všech členů týmů, podělit se s kolegy o své nápady, zkušenosti či připomínky. Je třeba stanovit si společný cíl. Všichni, kdož pracují na stejném cíli, přispívají ke společnému úspěchu. Kolegové se navzájem motivují a vytvářejí společnou identitu.

Velmi důležitým aspektem týmové spolupráce je podpora individualit členů týmů. Každý jednatel má vlastní schopnosti a zkušenosti, ale také vlastnosti a vlohy, které mohou přispět k celkovému úspěchu týmu. Je třeba, aby zaměstnanci využívali své silné stránky a přispívali k týmové spolupráci svými unikátními nápady.

Rozvoj důvěry je dalším aspektem týmové spolupráce. Je třeba sdílet své nápady, vědomosti a zkušenosti bez obav z odsouzení či hodnocení druhých. Tento druh kultury v organizaci uznává a oceňuje úspěchů členů týmů. Je to aspekt, který velmi podporuje motivaci a týmovou spolupráci. V přátelské kultuře je kladen důraz na vzájemnou pomoc členům týmu. Je důležité umožnit členům týmů, aby si vzájemně pomáhali a podporovali se v řešení problémů a úkolů.

## 4 Účastníci firemní komunikace

Firemní komunikace je důležitou součástí fungování každé organizace a může se vyskytovat v různých formách, včetně interní komunikace mezi zaměstnanci a externí komunikace s klienty, partnery a veřejností obecně. Úspěšná firemní komunikace je klíčová pro úspěch organizace a zahrnuje aktivní zapojení zaměstnanců a manažerů do všech aspektů komunikace.

Manažeři hrají klíčovou roli ve firemní komunikaci, protože jsou zodpovědní za poskytování jasných instrukcí pro své podřízené, stejně jako za informování a motivaci zaměstnanců. Správná komunikace manažerů s jejich týmy může znamenat lepší pracovní vztahy, zvýšenou produktivitu, ale i větší loajalitu zaměstnanců k organizaci.

Zaměstnanci jsou také důležitými účastníky firemní komunikace a podílejí se na tvorbě pracovní atmosféry. Jsou zodpovědní za informování svých nadřízených o problémech a nápadech, které mohou přinést inovace. Zaměstnanci, kteří jsou dobře informováni a cítí se být součástí společnosti, jsou často spokojenější a loajálnější k organizaci.

Pokud manažeři podporují aktivní účast zaměstnanců v komunikaci a vytvářejí kulturu spolupráce, důvěry a otevřenosti, může to vést k vylepšení výkonnosti organizace, příjemnějšímu pracovnímu prostředí, spokojenosti zaměstnanců a k dosažení ekonomických cílů. Pozitivní vzájemná firemní komunikace je cílem nejen zaměstnanců a manažerů, ale celé organizace.

### 4.1 Zaměstnanci jejich vlastnosti, schopnosti a zkušenosti

Zaměstnanci poskytují cenné znalosti a zkušenosti. Je důležité v organizaci mít kvalitní zaměstnance. Jak lze charakterizovat kvalitního zaměstnance?

- má schopnosti a kvalifikace potřebné pro vykonávání své práce.
- měl by být dobře seznámen s oborem, v kterém pracuje, měl by mít osvojené dovednosti, které jsou pro danou pozici důležité.
- je motivován. Je ochoten se učit nové věci a zlepšovat své schopnosti.
- měl by mít chuť pracovat a vynaložit úsilí k dosažení stanovených cílů.
- měl by být dobrým týmovým hráčem.
- měl by být schopen komunikovat s ostatními členy týmu a pracovat s nimi efektivně.
- s tím souvisí i jeho schopnost přizpůsobit se různým situacím a pracovat s různými osobnostmi.

- je zodpovědný. Měl by být schopen převzít odpovědnost za svoji práci a být ochoten nést důsledky svých rozhodnutí.
- měl by dodržovat stanovené termíny a plnit své povinnosti.
- měl by být schopen přicházet s novými nápady a řešeními, které mohou pomoci zlepšit procesy a také komunikaci ve společnosti.

Zaměstnanci, kteří splňují tyto charakteristiky, jsou obvykle hodnotnými členy úspěšného týmu. O to, aby organizace měly ve svých týmech co nejvíce kvalitních zaměstnanců, pečují a starají se právě manažeři společností.

## 4.2 Efektivní komunikace jako klíčová kompetence manažera

Tureckiová, (2004, s. 67) popisuje klíčové kompetence manažerů jako *„soubor takových schopností, znalostí, dovedností a zreflektovaných životních i profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnutí pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice a jež jsou přitom alespoň v určitých svých aspektech (složkách) přenosné mezioborově.“*

Manažeři mají určitou míru odpovědnosti za řízení a vedení organizace. Mohou být na různých úrovních hierarchie organizace, od nižších manažerů, kteří řídí menší týmy, až po vyšší vedení, jako jsou generální ředitelé a předsedové představenstva.

Dle Novotné (2008) byla manažerům delegována moc. Nerozhodují však zcela nezávisle, ale pouze ve svém omezeném prostoru. Novotná (2008, s. 84) definuje manažera organizace jako *„...prostředníka mezi těmi, kteří ve jménu vizí a cílů rozhodují, a těmi, kteří rozhodnutí svoji činností v organizaci realizují, o prostředníkovi, který organizaci spravuje a prakticky řídí“*. Hovoří o tom, že management *„není ani mocný, ani bezmocný, který je trvale mezi „dvěma mlýnskými kameny“, „ve dvojím ohni“, a „slouží dvěma pánům.“*

Fischerová-Katzerová (2007, s. 67) definuje manažerské kompetence jako *„souhrnně pojaté nároky na manažera, jejichž naplňování ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost výkonu manažerské práce.“*

Manažeři mají klíčovou kompetenci ve firemní komunikaci, protože musí komunikovat s ostatními účastníky, aby zajistili efektivní fungování organizace. To zahrnuje řízení projektů, komunikaci s týmy a delegování úkolů. Tak jako hovoříme o kvalitních zaměstnancích, i manažeři jsou kvalitní a méně kvalitní. Kvalitní manažeři jsou pro úspěšnost organizace klíčoví. Pokud má organizace kompetentní a zkušené manažery, mohou pomoci

organizaci dosáhnout vysokých cílů a zlepšit výkon. Pokud jsou manažeři nekompetentní nebo nezkušení, mohou organizaci uškodit, její rozvoj zpomalit a realizaci cílů oddálit.

Aby byli manažeři schopni své kompetence plnit, je důležitá jejich mimořádná osobnostní charakteristika. Bedrnová (2007) v této souvislosti hovoří o osobní kvalitě, která vyjadřuje, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení. Zpravidla však vyjadřuje také to, co dokáže dát navíc, aby tak přispěl k vyšší kvalitě podniku.

Efektivní komunikace manažerů zahrnuje schopnost manažera komunikovat s různými lidmi a v různých situacích tak, aby bylo dosaženo zamýšleného cíle. Klíčovými prvky efektivní komunikace jsou jasnost, srozumitelnost a přesnost sdělení. Manažer by měl být schopen vyjádřit své myšlenky a názory srozumitelně a bez zbytečného odbíhání od tématu. Současně by měl být schopen naslouchat svým zaměstnancům a porozumět jejich potřebám a obavám.

Další důležitou složkou efektivní komunikace je schopnost používat různé formy komunikace. Manažer by měl být schopen vybrat vhodnou formu komunikace pro danou situaci a pro příjemce zprávy.

Efektivní komunikace manažerů vyžaduje také schopnost řešit konflikty a problémy v komunikaci, a to včetně nejasností, nedorozumění a případných neshod. Manažer by měl být schopen tyto situace řešit konstruktivně a najít řešení, které uspokojí všechny zúčastněné strany.

Pro efektivní komunikaci může být pro manažera užitečný „Rogersovský přístup zaměřený na člověka.“ Základem tohoto přístupu je porozumění, empatie a podpora. Tento přístup zdůrazňuje důležitost pozitivní zpětné vazby, aktivního naslouchání a pochopení.

### **4.3 Vlastnosti a schopnosti manažerů**

*„Určit konkrétně vlastnosti nebo psychologický typ úspěšného manažera, jakýsi jednotný model, který by byl obecně platný pro každou firmu, není možné, což potvrzuje realita. V praxi je možné najít řadu různých úspěšných manažerů – osobností s odlišnými vlastnostmi.“* (Fischerová, 2007, s. 67).

Vlastnosti a schopnosti úspěšných manažerů se navzájem velmi prolínají. Proto je tato kapitola věnována oběma složkám manažerské osobnosti současně. Mezi klíčové vlastnosti a schopnosti úspěšného manažera patří například tyto.

Komunikační schopnosti – manažeři by měli být schopni efektivně komunikovat s ostatními zaměstnanci v organizaci. To zahrnuje schopnost naslouchat a porozumět potřebám ostatních, ale také schopnost jasně vyjadřovat své myšlenky a názory.

Lidské zdroje – manažeři musí být schopni správně vybrat, motivovat a vést zaměstnance. Kvalitní manažeři by měli být schopni rozpoznat a ocenit práci svých zaměstnanců a vést je ke svým cílům. S tímto souvisí i hodnocení zaměstnanců, které je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků. Hodnocení definuje Koubek (1996, s. 166) jako „*velmi důležitou personální činnost zabývající se – zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, sdělováním výsledků jednotlivým pracovníkům, hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu.*“

Strategické myšlení – manažeři by měli být schopni přemýšlet strategicky o celkovém směru organizace a plánovat jakým způsobem dosáhnout stanovených cílů.

Vedení změn – manažeři by měli být schopni vést organizaci k úspěšné změně. To představuje schopnost identifikovat potřebu změny, vytvořit plán pro změnu a vést ostatní zaměstnance k této změně v organizaci.

Rozhodování – manažeři by měli být schopni rychle a efektivně rozhodovat. To obnáší schopnost shromažďovat informace, analyzovat je a rozhodnout na základě těchto informací.

Řešení problémů – manažeři musí být schopni identifikovat a řešit problémy, které mohou vzniknout v rámci jejich týmů nebo organizace. I manažer se nezdá kdy ocitne v situaci, kterou popisuje Kopřiva, „*kdy musí zaujmout stanovisko ke konfliktu dvou nebo více lidí, kteří od něj očekávají, že jim pomůže.*“ (Kopřiva, 2000, s. 125).

Pracovní etika – manažeři musí být schopni pracovat tvrdě a efektivně, aby byli úspěšní.

Vize – manažeři musejí mít jasnou vizi, kterou mohou sdílet s týmem a která bude sloužit jako inspirace pro dosažení cílů organizace.

Flexibilita – manažeři musí být schopni přizpůsobit se změnám v organizaci a v okolním prostředí a být otevřeni novým myšlenkám a nápadům.

Spolupráce – manažeři musí být schopni spolupracovat s různými lidmi a týmy v rámci organizace, ale i mimo ni.

Empatie – manažeři by měli mít schopnost pochopit potřeby svých podřízených a být citliví k jejich pohledům a názorům.

Sebevědomí – manažeři by měli být sebevědomí a věřit svým schopnostem, aby byli schopni vést a řídit tým.

Inovativnost – manažeři by měli být inovativní a přicházet s novými nápady a řešeními pro organizaci.

Etické chování – manažeři by měli mít vysoké etické normy a jednat v souladu s morálními a profesionálními standardy.

Organizační schopnosti – manažeři by měli mít schopnost organizovat a plánovat práci a projekty, aby byly efektivní a úspěšné.

Schopnost poslouchat – manažeři by měli být schopni poslouchat své podřízené a být otevření kritice a zpětné vazbě.

#### **4.4 Co ovlivňují dobré vztahy mezi zaměstnanci a manažery**

Firemní komunikace probíhá mezi zaměstnanci a manažery. Vzájemná komunikace mezi nimi je důležitá pro úspěšné fungování organizace.

Dobrý vztah mezi zaměstnanci a manažery organizace

- vede zejména k dobré produktivitě práce. Když zaměstnanci mají pozitivní vazby se svými nadřízenými, cítí se motivovanější a spokojenější ve své práci.

- ovlivňuje také fluktuaci zaměstnanců a tím šetří náklady na nábor a školení nových zaměstnanců a stabilizuje atmosféru na pracovišti a pracovní týmy.

- vede ke spokojenosti zaměstnanců.

- může vést k inovaci. Manažeři mohou být lépe schopni identifikovat příležitost pro inovace, pokud jsou v těsném kontaktu se svými zaměstnanci.

- ovlivňuje i efektivitu týmu. Když zaměstnanci s manažery spolupracují, může to vést k vytvoření silného pracovního týmu. Týmy, které mají dobré vztahy a komunikaci, bývají úspěšnější při dosahování svých cílů.

#### **4.5 Podpora organizace pro fungování dobrých vztahů ve společnosti**

Organizace by měly:

- investovat do těchto vztahů prostřednictvím komunikace, rozvoje a podpory.

- vytvořit prostředí pro otevřenou a transparentní komunikaci mezi zaměstnanci a manažery. To může zahrnovat pravidelné setkání s jednotlivými zaměstnanci, pravidelné týmové schůzky, efektivní zpětnou vazbu a průzkumy spokojenosti zaměstnanců.

- investovat do rozvoje manažerů, aby byli schopni efektivně komunikovat a pracovat se svými podřízenými. Konkrétně je doporučováno školení na téma leadershipu, komunikace a konfliktů, mentoringu a efektivní manažerské komunikace.



Pojmem podpora se srozumí vytváření zdravého pracovního prostředí pro rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, psychologickou podporu pro zaměstnance v obtížných životních situacích, podporu jejich možností a dovedností a možnost karierního růstu.

## 5 Výzkumné šetření, zvolená metoda

Pro výzkumné šetření je použit standardizovaný dotazník Paula Spectora získaný od společnosti TCC online s.r.o. Tento dotazník je spolu s jeho metodologií dostupný v přílohách B a C této práce. V empirické části je použit beze změny.

Pro provedení kvantitativně orientovaného průzkumu byl dotazník zpracován pomocí online platformy [www.survio.com](http://www.survio.com). Přesné znění je uvedeno v příloze A. V rámci výzkumného šetření byli osloveni, prostřednictvím emailů a sociálních sítí, dospělí respondenti, kteří mají zkušenost se zaměstnáním.

Průměrná délka vyplnění dotazníku byla 6-10 minut. Dotazníkové šetření probíhalo v období od prosince 2022 do února 2023.

Dotazník zahrnoval oslovení respondentů, charakteristiku a cíle výzkumného šetření i pokyny k vypracování. Součástí první části dotazníku bylo i poděkování za vstřícnost a ochotu se na výzkumném šetření podílet.

Druhá část již předkládá samotné otázky dotazníku, který se skládá z 54 dotazů. Prvních 8 jsou analytické otázky, které mají za cíl zjistit identifikační údaje o probandech a následuje dalších 46 meritorních otázek, týkajících se názorů respondentů. Otázky jsou uzavřené, selektivní, kdy respondent vybírá vždy jen jednu variantu, vyjma otázky číslo 37, která se týká zaměstnaneckých benefitů, kde respondenti vybírali 3 možné odpovědi. Takovému typu otázky se říká vícehodnotová.

Dotazník je zaměřen na 3 hlavní oblasti – spokojenost, angažovanost a identifikaci zaměstnanců se společností. Každá z těchto oblastí je rozdělena na více podoblastí. Všechny tyto podoblasti tvoří zpravidla čtyři výroky, na které respondenti reagují v 5-bodové Likertově škále - (zcela souhlasím – souhlasím – hodnotím neutrálně – nesouhlasím – zcela nesouhlasím). Respondenti se vyjadřují ke každému tvrzení, u kterého uvádějí, nakolik s ním souhlasí. Likertova škála umožňuje zachycení jak obsahu postoje, tak i jeho míru.

Otázky jsou formulovány jednoznačně a srozumitelně. Pořadí otázek není sestaveno náhodně, nýbrž podle jednotlivých skupin, které tvoří dílčí souvislý celek. Zároveň každý z těchto celků poskytuje údaje pro tvorbu a ověření hypotéz. Snaží se prostřednictvím odpovědí zajistit validitu, tedy co nejvěrněji zachytit vnímanou skutečnost i reliabilitu tj. spolehlivost, opakovatelnost za stejných podmínek.

## 5.1 Cíle a stanovené hypotézy

Hlavním cílem výzkumného šetření je zjištění vzájemné závislosti mezi sociální komunikací a atmosférou na pracovišti. Dílčím cílem práce je ověřit, které další skutečnosti ovlivňují atmosféru na pracovišti a jak výrazně.

Výzkumné šetření mapuje vzájemné korelace všech jednotlivých dílčích podoblastí a zjištění, která veličina koreluje s atmosférou nejvíce.

V závěru práce jsou navrženy náměty a řešení, aby klima na pracovišti bylo vnímáno zaměstnanci co nejpříjemněji.

Na základě standardizovaného dotazníku bylo pro průzkum stanoveno 11 hypotéz, tedy „*předpokladů z již teoreticky zpracované problematiky*“ (Gavora, 2008, s. 63), v tomto znění:

Hypotéza 0: Předpokládá se, že sociální komunikace pozitivně ovlivňuje atmosféru na pracovišti.

Hypotéza 1: Dá se předpokládat, že více jak 50 % respondentů vnímá vybavení pracoviště jako činitele podporujícího příznivou atmosféru na pracovišti.

Hypotéza 2: Předpokládáno je, že pozitivní atmosféra na pracovišti je vytvářena konstruktivní a aktivní komunikací s přímým nadřízeným.

Hypotéza 3: Je předpokládán výrazný vliv TOP MANAGEMENTU na spokojenost zaměstnanců a atmosféru na pracovišti.

Hypotéza 4: Předpokládá se, že zaměstnanci se cítí být součástí firmy a jsou hrdí, že pracují právě v této společnosti. I to má vliv na atmosféru na pracovišti.

Hypotéza 5: Je předpoklad, že pozitivní atmosféra je důsledkem efektivní spolupráce mezi členy týmu a jejich vzájemné podpory.

Hypotéza 6: Skutečnost, že zaměstnanci vnímají odměnu odpovídající jak množství, tak kvalitě odvedené práce, se předpokládá jako motivace k vynikajícímu výkonu práce.

Hypotéza 7: Dostatečná podpora adaptace zaměstnanců a podpora jejich profesního růstu se předpokládá jako faktor ovlivňující atmosféru na pracovišti.

Hypotéza 8: Efektivní komunikace nadřízených se svými zaměstnanci, podávání konkrétní zpětné vazby a podpora jejich rozvoje se předpokládá jako faktor ovlivňující atmosféru na pracovišti.

Hypotéza 9: Dá se předpokládat, že zaměstnanci vnímají, jak zaměstnavatel dbá na jejich spokojenost a to ovlivňuje atmosféru na pracovišti.

Hypotéza 10: Angažovanost zaměstnanců se předpokládá jako faktor, který ovlivňuje atmosféru na pracovišti.

## 5.2 Analýza dat a interpretace šetření

Dotazník byl distribuován v elektronické podobě. Otevřeno bylo 246 dotazníků, vyplněno a vráceno zpět bylo 116 dotazníků. Návratnost činí 47,15%.

Tabulka 2 Struktura vzorku respondentů (vlastní zpracování)

Pohlaví		Pozice	
Muž	35 %	White collar	51 %
Žena	65 %	Blue collar	19 %
Věková kategorie		Kombinace	30 %
do 30 let	11 %	Úroveň řízení	
31-40 let	25 %	Vedu lidi	29 %
41-50 let	28 %	Nevedu lidi	71 %
nad 50 let	36 %		

Dotazník dále rozděluje respondenty dle kritérií uvedených na začátku dotazníku a to: na úroveň řízení ve společnosti, pracovní pozici, věku respondenta a jeho pohlaví. Dalším kritériem je obor, v jakém respondent pracuje, zda pracuje v korporátu či nikoliv, na jaké organizační úrovni pracuje a jaká je délka jeho zaměstnání ve společnosti – tj. doba, jakou je v organizaci zaměstnaný.

Dotazník vyplnilo 25 respondentů pracujících v korporátu a 91 pracujících mimo korporátní společnosti. 92 respondentů pracuje jako řadový zaměstnanec, 16 respondentů na pozici managementu a 8 respondentů na pozici TOP MANAGEMENTU.

V kategorii do 30 let pracuje 13 respondentů, 29 respondentů je ve skupině 31 - 40 let, v rozmezí 41 - 50 let pracuje 32 respondentů a 42 respondentů je starších 50 let. Výzkumného šetření se účastnilo 75 žen a 41 mužů. 6 respondentů pracuje v IT, 17 ve financích, 3 pracují v oddělení lidských zdrojů, v oddělení logistiky pracuje 9 respondentů, 4 respondenti vykonávají svoji práci na marketingovém oddělení, 22 respondentů poskytuje služby, 20 respondentů pracuje ve veřejné správě a 35 respondentů uvedlo jiný obor. 16 respondentů pracuje ve společnosti do 1 roku, 38 respondentů odpovědělo, že jejich aktuální zaměstnání trvá 1-5 let, 23 respondentů je zaměstnaných ve stávajícím zaměstnání, 6-10 let, 39 respondentů pracuje ve společnosti více než 10 let.

### 5.3 Rozbor hypotéz

H0: SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE

**Předpokládá se, že sociální komunikace pozitivně ovlivňuje atmosféru na pracovišti.**

Sociální komunikace je velmi důležitým aspektem ovlivňujícím nejen atmosféru na pracovišti, ale tvoří také důležitou součást spokojenosti, angažovanosti a identifikace zaměstnanců. Sociální komunikace ovlivňuje i podnikovou kulturu a pracovní prostředí. Niže uvedená tabulka popisuje, jaké všechny faktory působí na atmosféru na pracovišti a jak významně spolu tyto faktory korelují.

Vzájemnou závislost proměnných určuje korelační koeficient jako statistický ukazatel, který vyjadřuje míru lineární závislosti. Korelační koeficient může nabývat hodnot od -1 do +1, kde hodnota -1 znamená dokonalou negativní korelaci, hodnota +1 znamená dokonalou pozitivní korelaci a hodnota 0 znamená neexistence lineární závislosti.

**Tabulka 3 Vzájemná korelace jednotlivých podoblastí výzkumného šetření (vlastní zpracování)**

	Top management	nadřízený	přístup k zaměstnancům	kommunikace	atmosféra	pracovní podmínky	odměna	osobní a profesní rozvoj	angažovanost	identifikace
Top management	1									
nadřízený	0,40	1,00								
přístup k zaměstnancům	0,62	0,55	1,00							
kommunikace	0,55	0,56	0,59	1,00						
atmosféra	0,43	0,36	0,41	0,52	1,00					
pracovní podmínky	0,48	0,40	0,59	0,53	0,44	1,00				
odměna	0,53	0,39	0,63	0,42	0,38	0,56	1,00			
osobní a profesní rozvoj	0,59	0,53	0,67	0,58	0,48	0,58	0,52	1,00		
angažovanost	0,55	0,42	0,64	0,45	0,50	0,51	0,50	0,62	1,00	
identifikace	0,59	0,49	0,61	0,51	0,48	0,71	0,57	0,63	0,73	1,00

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejvyšší korelační hodnotu tvoří identifikace zaměstnance spolu s jeho angažovaností. Tato vysoká korelace naznačuje, že zaměstnanci, kteří se cítí spojeni s firmou a mají silné profesní i osobní vazby, jsou obvykle více motivováni k plnění svých pracovních úkolů a přispívají k celkovému úspěchu organizace. Identifikace a angažovanost zaměstnance, tedy míra, do jaké se sám aktivně zapojuje do firemních aktivit a snahy o dosažení co nejlepších výsledků, může být také ovlivněna dalšími

faktory jakou jsou kultura organizace, vize a hodnoty firmy, možnosti osobního rozvoje a růstu, adekvátní odměny a uznání práce zaměstnance.

Korelační hodnota 0,71 mezi pracovními podmínkami a identifikací zaměstnance naznačuje, že existuje silná pozitivní závislost mezi těmito dvěma proměnnými. Znamená to, že zaměstnanci mají tendenci být více spokojeni s pracovními podmínkami, pokud se cítí více identifikováni s organizací. Tato závislost může být způsobena tím, že když se zaměstnanci cítí součástí organizace, mají tendenci být více motivováni a zapojovat se do své práce. To může vést ke zlepšení produktivity a kvality práce a k lepší atmosféře na pracovišti.

Korelace mezi atmosférou a komunikací na pracovišti, což je téma této práce, má hodnotu 0,52. Tato hodnota naznačuje, že existuje střední pozitivní vztah mezi atmosférou na pracovišti a úrovní sociální komunikace mezi zaměstnanci. Tato hodnota korelace naznačuje, že pozitivní změna v atmosféře na pracovišti bude pravděpodobně spojena s pozitivní změnou v úrovni komunikace mezi zaměstnanci. Například, pokud se vytvoří pozitivní a přátelská atmosféra na pracovišti, zaměstnanci budou pravděpodobně mít tendenci být otevřenější a komunikovat více se svými kolegy.

Ostatní oblasti vykazují navzájem střední korelační závislosti, které naznačují, že existuje nějaká míra spojitosti mezi nimi, ale nejsou tak silné jako v případě výše zmíněných prvních dvou korelací. Každá z těchto oblastí má však stále vliv na celkovou pracovní atmosféru a může ovlivnit výkon a spokojenost zaměstnanců. Hodnoty těchto korelací se pohybují v rozmezí od 0,4 do 0,6. Může to znamenat, že vztah mezi sledovanými proměnnými není zcela přímý a existují jiné faktory, které mohou ovlivnit tuto závislost. Například dobré pracovní podmínky mohou vést ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců, což může vést k lepší identifikaci s pracovním prostředím a snížení fluktuace zaměstnanců. Stejně tak může kvalitní komunikace zvyšovat spokojenost zaměstnanců a vést k lepší atmosféře na pracovišti.

Z výsledků tabulky vzájemných korelací lze konstatovat, že došlo k **potvrzení H0: Předpokládá se, že sociální komunikace pozitivně ovlivňuje atmosféru na pracovišti.**

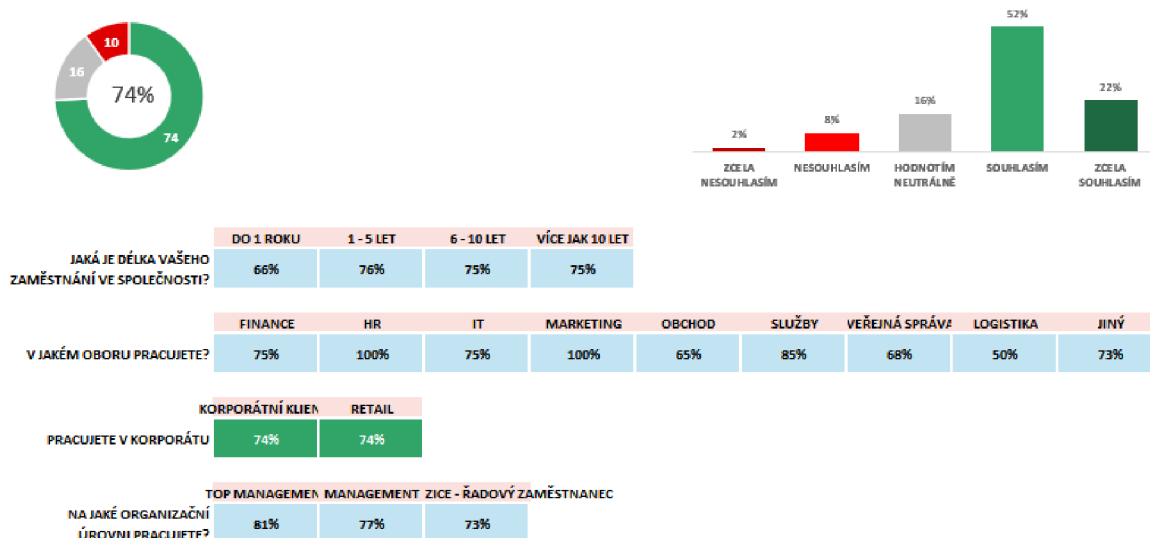
## H1: PRACOVNÍ PODMÍNKY

### Dá se předpokládat, že více jak 50 % respondentů vnímá vybavení pracoviště jako činitele podporujícího příznivou atmosféru na pracovišti.

74 % respondentů je spokojeno s pracovními podmínkami. Mají podmínky pro to, aby mohli podávat co nejlépe kvalitní výkon. Mají ke své práci vhodné vybavení, pomůcky a nástroje. S jejich spokojeností s pracovními podmínkami souvisí také spokojenost s pracovní dobou a jejím rozložením. Respondenti také vyjadřují spokojenost nad tím, že jim firma umožňuje sladit pracovní a osobní život.

16 % respondentů otázku pracovní spokojenosti hodnotí neutrálně.

10 % respondentů není spokojených s pracovními podmínkami.



Obrázek 2 Pracovní podmínky (vlastní zpracování)

Nejvíce četnou odpovědí byla respondenty označena souhlasná odpověď týkající se pracovních podmínek na pracovišti. Lze tedy konstatovat, že došlo k **potvrzení H1: Dá se předpokládat, že více jak 50 % respondentů vnímá vybavení pracoviště jako činitele podporujícího příznivou atmosféru na pracovišti.**

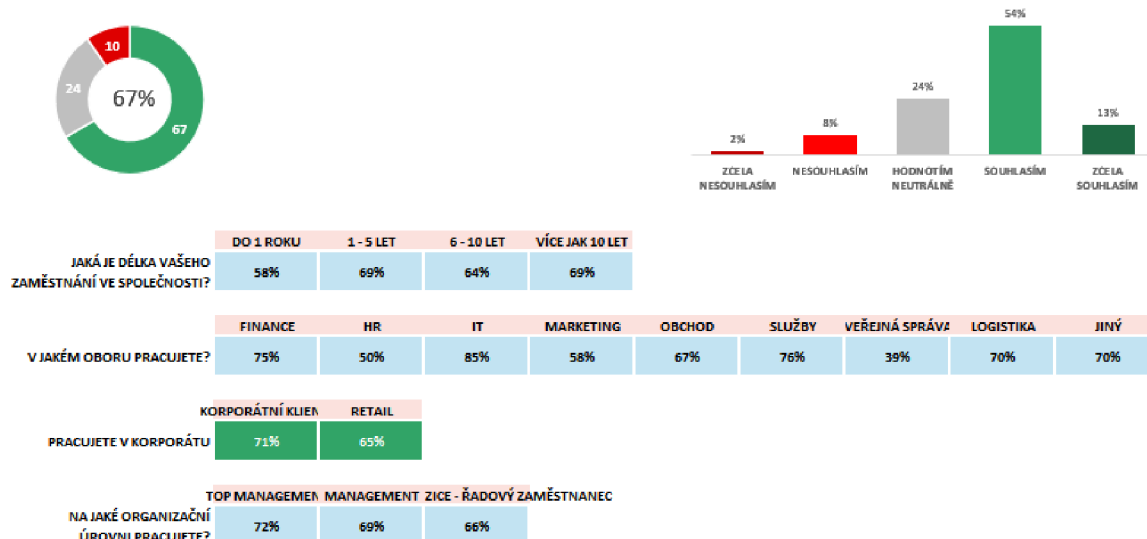
## H2: KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI

### Předpokládáno je, že pozitivní atmosféra na pracovišti je vytvářena konstruktivní a aktivní komunikací s přímým nadřízeným.

67 % respondentů je spokojeno s komunikací s přímými nadřízenými. Od kolegů a spolupracujících týmů mají k dispozici všechny informace, které potřebují. Všechny podstatné a důležité informace dostávají včas. Informace, které zaměstnanci přijímají od svých nadřízených jsou jasné a rozumí jim. Pokud zaměstnanci potřebují nějaké konkrétní informace, vědí, na koho se mohou obrátit.

24 % respondentů hodnotí téma komunikace s nadřízeným neutrálně.

9 % respondentů považuje komunikaci s nadřízeným za nedostačující.



Obrázek 3 Komunikace na pracovišti (vlastní zpracování)

Výsledky dokazují **potvrzení H2: Předpokládáno je, že pozitivní atmosféra na pracovišti je vytvářena konstruktivní a aktivní komunikací s přímým nadřízeným.**



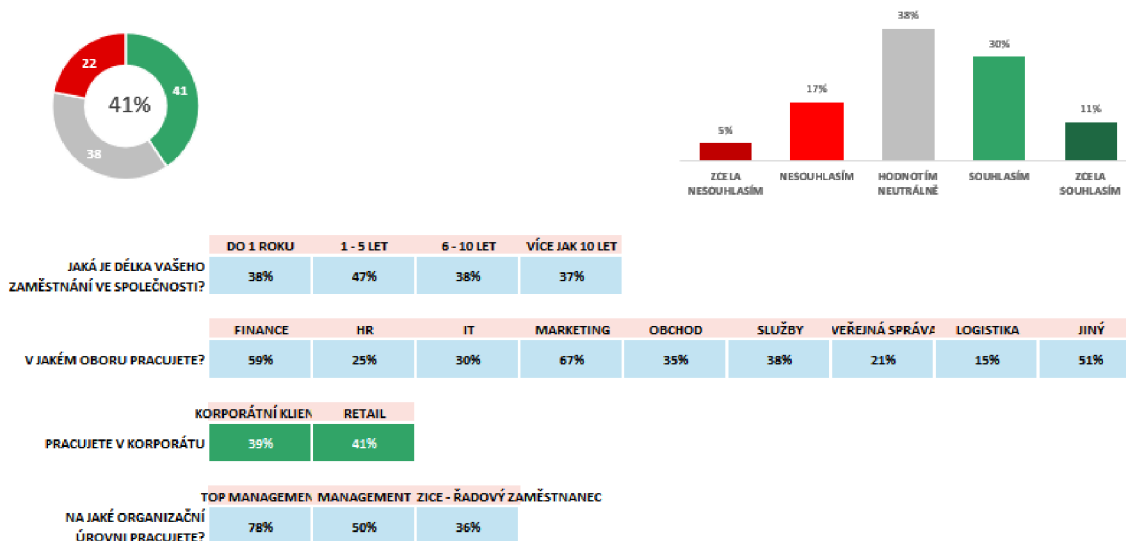
### H3: TOP MANAGEMENT

#### Je předpokládán vliv TOP MANAGEMENTU na spokojenost zaměstnanců a atmosféru na pracovišti.

41 % respondentů uvedlo, že TOP MANAGEMENT společností včas a efektivně informuje o strategiích a klíčových informacích. Členové TOP MANAGEMENTU jsou respondenty vnímány tak, že jejich rozhodnutí jsou v souladu a jsou konzistentní. Členové TOP MANAGEMENTU jsou vnímáni jako skuteční lídři s jasnou vizí. TOP MANAGEMENT je vnímám transparentně a důvěryhodně.

38 % respondentů hodnotí tyto otázky neutrálně.

21 % respondentů se k této otázce vyjadřuje negativně.



Obrázek 4 TOP MANAGEMENT (vlastní zpracování)

Výše uvedený graf potvrzuje H3: Je předpokládán vliv TOP MANAGEMENTU na spokojenost zaměstnanců a atmosféru na pracovišti.

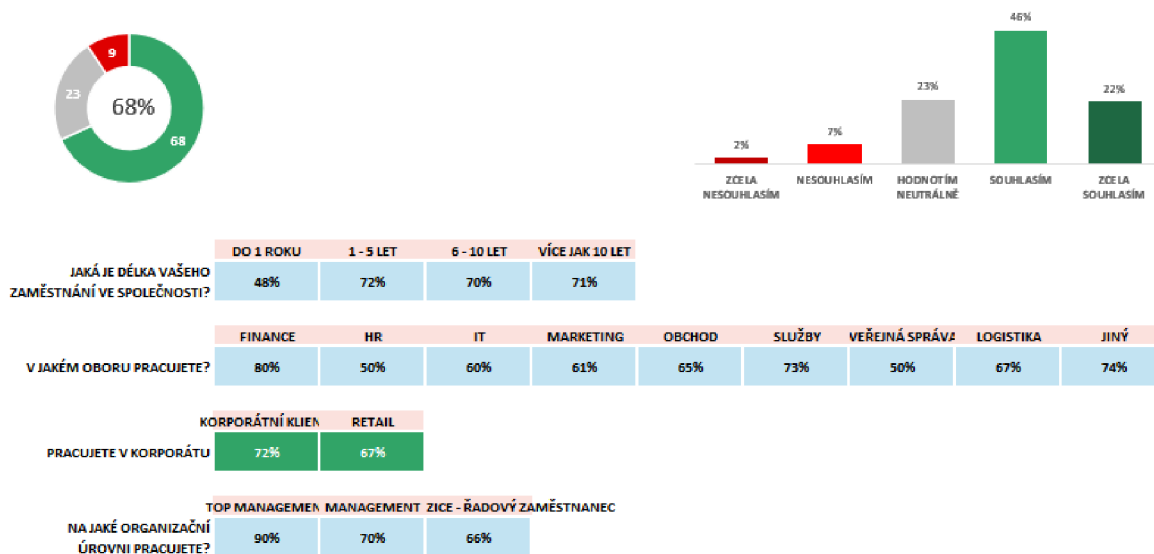
#### H4: IDENTIFIKACE

### Předpokládá se, že zaměstnanci se cítí být součástí firmy a jsou hrdí, že pracují právě v této společnosti. I to má vliv na atmosféru na pracovišti.

68 % respondentů se cítí být součástí firmy, ve které pracují a vyjadřují se o jejich produktech a službách pochvalně. Jsou hrdí na práci, kterou vykonávají. Neuvažují o odchodu z této společnosti a rádi by doporučili případnou volnou pozici svým známým. Jsou natolik identifikováni se společností, že v ní zůstanou, i kdyby dostali srovnatelnou nabídku práce od jiné společnosti.

23 % respondentů hodnotí tyto otázky neutrálně.

9 % respondentů zastává negativní postoj v oblasti identifikace.



Obrázek 5 Identifikace zaměstnanců (vlastní zpracování)

Také v pořadí čtvrtá hypotéza **H4** se výzkumným šetřením **potvrdila: Předpokládá se, že zaměstnanci se cítí být součástí firmy a jsou hrdí, že pracují právě v této společnosti. I to má vliv na atmosféru na pracovišti.**

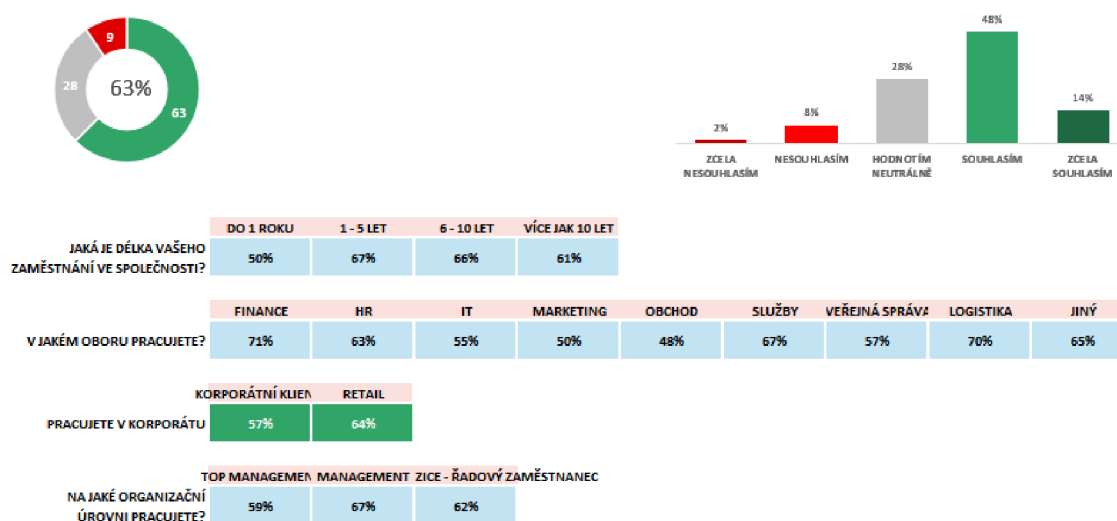
## H5: ATMOSFÉRA

### Je předpoklad, že pozitivní atmosféra je důsledkem efektivní spolupráce mezi členy týmu a jejich vzájemné podpory.

63 % respondentů uvedlo, že kolem nich panuje otevřená a pozitivní atmosféra. Jsou přesvědčeni, že kolegové, se kterými spolupracují tvoří efektivní tým a dělají vše pro to, aby odváděli dobrou práci. Respondenti soudí, že mezi různými útvary a týmy funguje dobrá spolupráce a vzájemná podpora. Mají mezi kolegy přátele.

28 % respondentů hodnotí tyto otázky neutrálně.

9 % respondentů nesouhlasí s výše uvedenými výroky.



Obrázek 6 Atmosféra (vlastní zpracování)

Odpovědi respondentů jednoznačně **potvrzují** i hypotézu H5: **Je předpoklad, že pozitivní atmosféra je důsledkem efektivní spolupráce mezi členy týmu a jejich vzájemné podpory.**

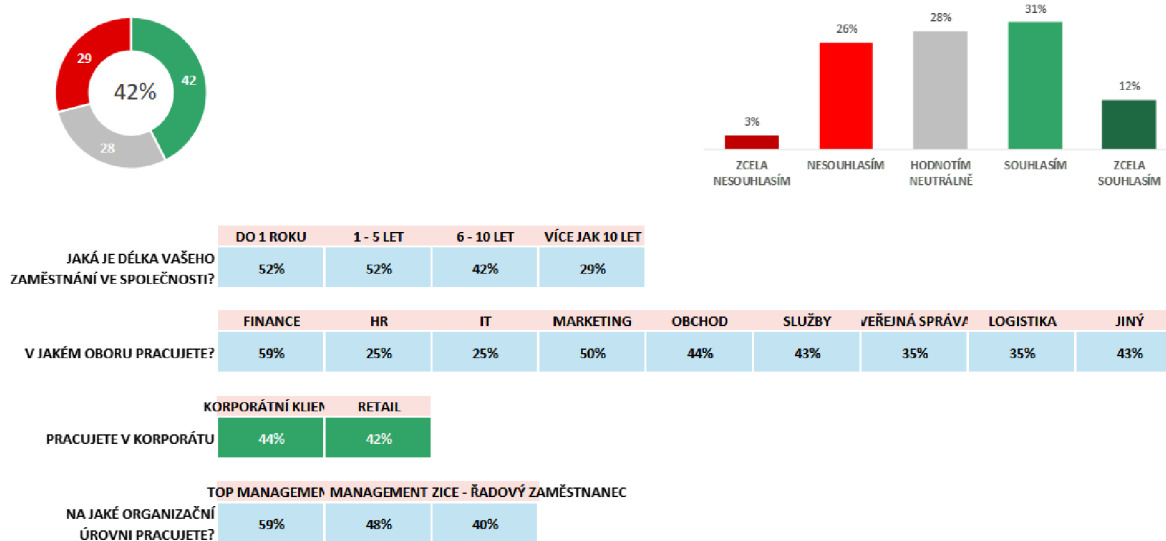
## H6: ODMĚNA

**Skutečnost, že zaměstnanci vnímají odměnu odpovídající jak množství, tak kvalitě odvedené práce, se předpokládá jako motivace k vynikajícímu výkonu práce.**

42 % respondentů uvedlo, že plat odpovídá pozici, kvalitě a množství odvedené práce a že je motivuje pracovat a odvádět vysoký pracovní výkon. Těž vnímají svoji mzdu vzhledem k jejich kvalifikaci srovnatelnou na trhu a těž jako prostředek, který jim umožňuje přiměřené zajištění jejich potřeb.

28 % respondentů hodnotí tuto otázku neutrálně.

30 % respondentů nesouhlasí.



Obrázek 7 Odměna (vlastní zpracování)

Výzkumným šetřením došlo k **potvrzení** hypotézy **H6: Skutečnost, že zaměstnanci vnímají odměnu odpovídající jak množství, tak kvalitě odvedené práce, se předpokládá jako motivace k vynikajícímu výkonu práce.**

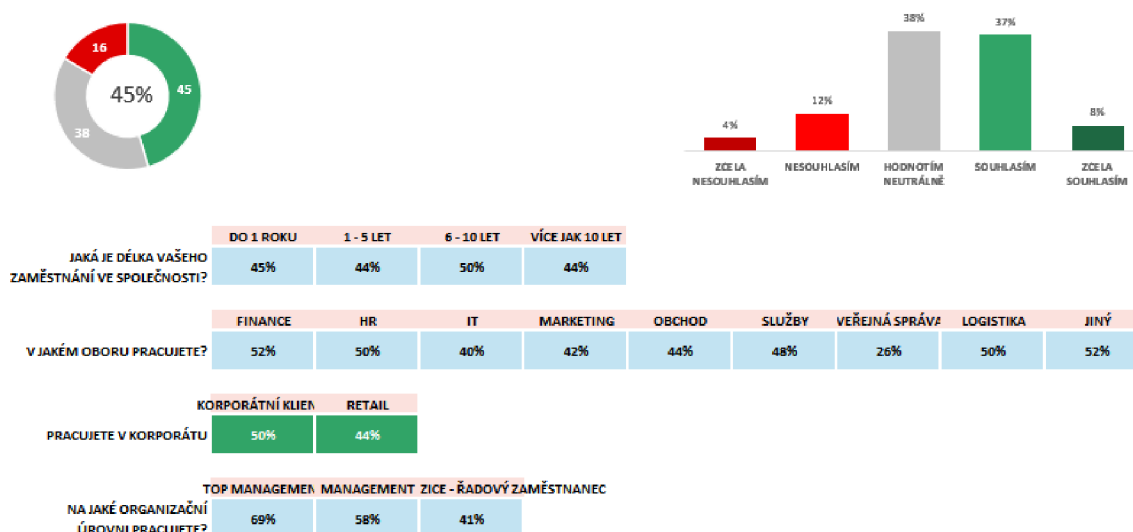
## H7: OSOBNÍ ROZVOJ

### Dostatečná podpora adaptace zaměstnanců a podpora jejich profesního růstu se předpokládá jako faktor ovlivňující atmosféru na pracovišti.

45 % respondentů vnímá, že zaměstnancům je poskytována adekvátní pomoc při adaptaci, mají možnost dlouhodobě profesně růst a rozvíjet se. V rámci firmy mohou plánovat kariérní růst a profesní směřování a jsou spokojeni s nabídkou vzdělávání, která pokrývá jejich potřeby.

38 % respondentů hodnotí tyto otázky neutrálně.

17 % respondentů nesouhlasí.



Obrázek 8 Osobní rozvoj (vlastní zpracování)

Graf uvedený výše znázorňuje, že dochází k **potvrzení** i hypotézy **H7: Dostatečná podpora adaptace zaměstnanců a podpora jejich profesního růstu se předpokládá jako faktor ovlivňující atmosféru na pracovišti.**

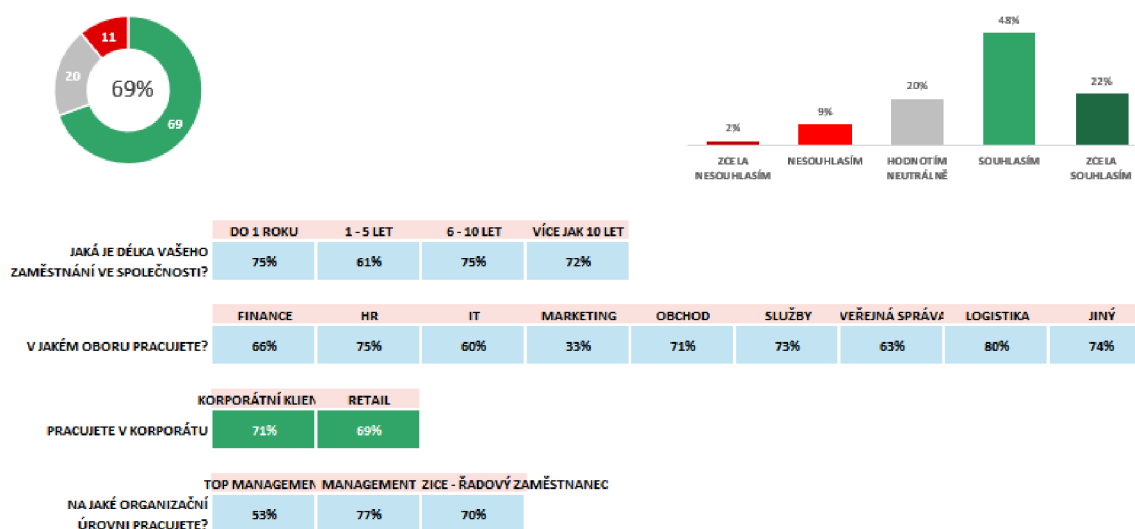
## H8: NADŘÍZENÝ

### Efektivní komunikace nadřízených se svými zaměstnanci, podávání konkrétní zpětné vazby a podpora jejich rozvoje se předpokládá jako faktor ovlivňující atmosféru na pracovišti.

69 % respondentů ví, jaká je jejich práce a co se od nich v práci očekává. Rozumí zadání svého nadřízeného, který jim podává konkrétní zpětnou vazbu. Taktéž je pro tyto respondenty nadřízený k dispozici a věnuje se jim, když to potřebují. Nadřízený podporuje jejich rozvoj a zapojuje je do aktivit, díky kterým se učí nové věci.

20 % respondentů spokojenost s nadřízeným vnímá neutrálně.

10 % respondentů na tyto otázky odpovědělo negativně.



Obrázek 9 Nadřízený (vlastní zpracování)

Většina odpovědí respondentů **potvrzuje** hypotézu **H8: Efektivní komunikace nadřízených se svými zaměstnanci, podávání konkrétní zpětné vazby a podpora jejich rozvoje se předpokládá jako faktor ovlivňující atmosféru na pracovišti.**

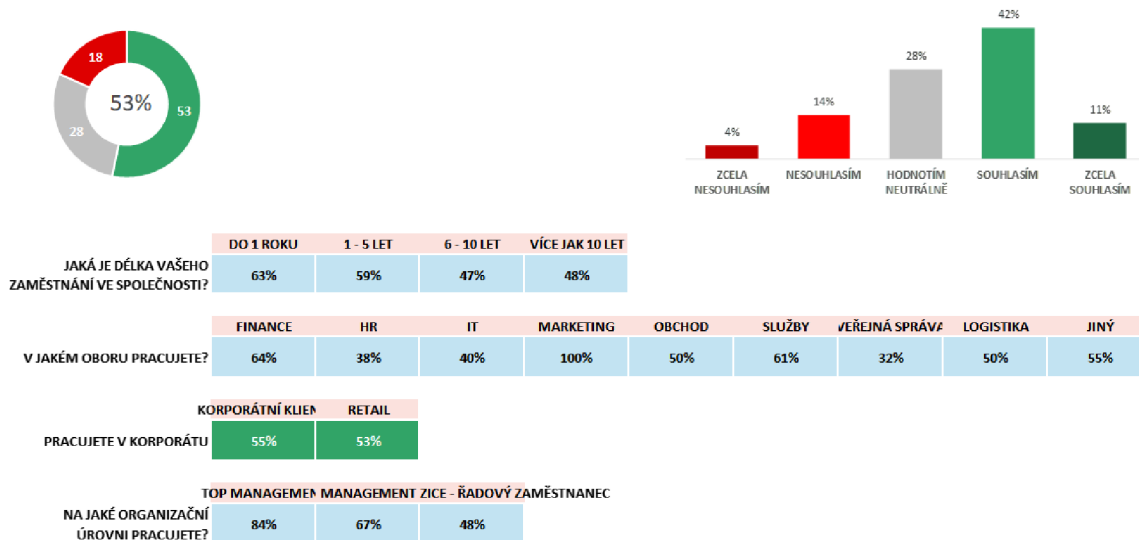
## H9: PŘÍSTUP K ZAMĚSTNANCŮM

### Dá se předpokládat, že zaměstnanci vnímají, jak zaměstnavatel dbá na jejich spokojenost a to ovlivňuje atmosféru na pracovišti.

53 % respondentů má možnost vyjádřit svůj názor a ví, že nezapadne. Vnímají, že ve firmě mají všichni rovné příležitosti, a že je se zaměstnanci jednáno spravedlivě. Uvádějí, že firma o zaměstnance pečuje a dbá na jejich spokojenost. Benefity jsou motivací pro ty, kteří si to zaslouží.

28 % respondentů vnímá tyto otázky neutrálně.

19 % respondentů tyto otázky hodnotí negativně.



Obrázek 10 Přístup k zaměstnancům (vlastní zpracování)

Výsledek grafu **potvrzuje** hypotézu **H9: Dá se předpokládat, že zaměstnanci vnímají, jak zaměstnavatel dbá na jejich spokojenost a to ovlivňuje atmosféru na pracovišti.**

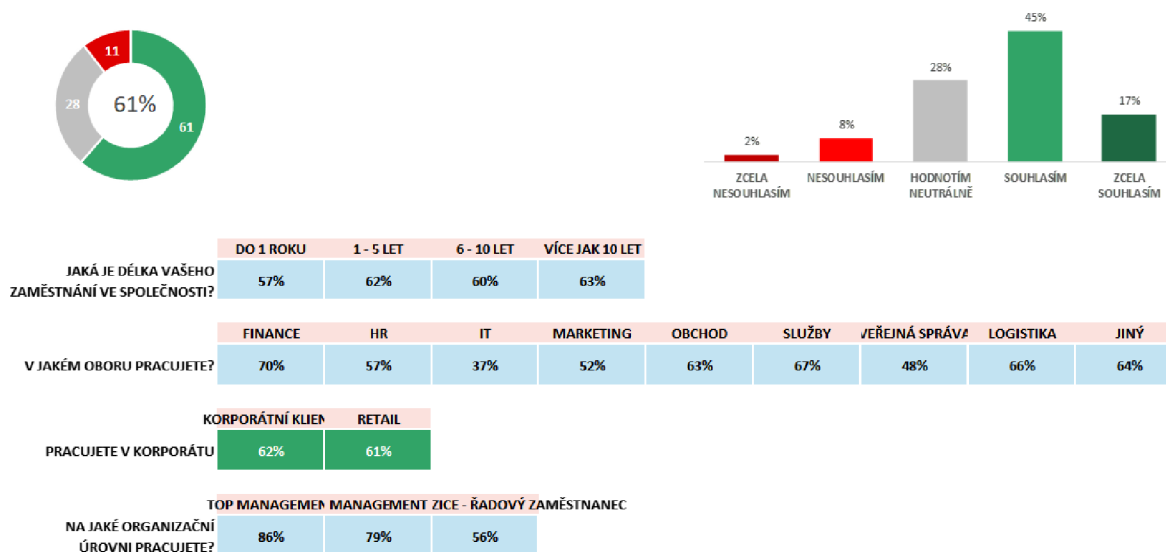
## H10: ANGAŽOVANOST

### Angažovanost zaměstnanců se předpokládá jako faktor, který ovlivňuje atmosféru na pracovišti.

61 % respondentů je motivováno, aby přicházelo s nápady na zlepšení stávajících postupů a procesů, podílejí se na změnách a inovacích a posouvají firmu dál. Upozorňují na možnost zlepšení a zvýšení produktivity. Také je práce baví a nabíjí je energií. Svou práci se snaží dělat co nejlépe a nenechají se odradit dílčími neúspěchy nebo nezdary.

28 % respondentů hodnotí tyto otázky neutrálně.

11 % respondentů odpovědělo negativně.



Obrázek 11 Angažovanost (vlastní zpracování)

Poslední hypotéza, týkající se angažovanosti zaměstnanců **H10** se také **potvrdila: Angažovanost zaměstnanců se předpokládá jako faktor, který ovlivňuje atmosféru na pracovišti.**



## 5.4 Analýza výsledků šetření

Analýzou výzkumného šetření bylo zjištěno, že sociální komunikace nepochybně ovlivňuje pozitivní atmosféru na pracovišti. Přitom není možné vyčlenit pouze tento jeden faktor, ale rovněž se ukazuje, že v tomto kontextu pozitivní atmosféru na pracovišti ovlivňují i další faktory, které byly také součástí výzkumného šetření.

Je zjevné, že sledované faktory se vzájemně ovlivňují. Korelace mezi většinou zkoumaných oblastí se pohybují v rozmezí hodnot 0,4 až 0,6. To naznačuje, že vztah mezi nimi není zcela přímý a může být ovlivněn dalšími faktory. Například dobré pracovní podmínky mohou zlepšit angažovanost zaměstnanců, což může vést k lepší identifikaci. Kvalitní komunikace může také zvýšit spokojenost zaměstnanců a vést ke zlepšení atmosféry na pracovišti.

Cílem této práce bylo prokázat existenci vzájemné závislosti mezi sociální komunikací a pozitivní pracovní atmosférou. Stanovené hypotézy byly potvrzeny. Lze tedy konstatovat, že sociální komunikace má významný vliv na atmosféru na pracovišti, ale není jediným faktorem, který ji ovlivňuje.

Cíl této práce byl splněn tím, že byla prokázána existence vzájemné závislosti mezi sociální komunikací a pracovní atmosférou a byly potvrzeny hypotézy, které byly v této práci formulovány. To znamená, že byl prokázán významný vliv sociální komunikace na atmosféru na pracovišti a bylo potvrzeno, že existují i další faktory, které tuto atmosféru ovlivňují.

Nad rámec tohoto cíle bylo také provedeno dílčí výzkumné šetření, které bylo zaměřeno na analýzu vlivu sociální komunikace na atmosféru na pracovišti v různých typech organizací – v neziskové organizaci, v příspěvkové organizaci a v soukromé společnosti. Výsledky tohoto šetření jsou uvedeny v příloze D této práce. Potvrzují silnou pozitivní korelaci mezi atmosférou na pracovišti a sociální komunikací. Za pozornost stojí výsledky šetření v soukromé společnosti, kdy korelace dosahují ještě výrazně vyšších hodnot. Existuje možnost, že důvodem výraznější korelace mezi sociální komunikací a atmosférou na pracovišti v soukromých společnostech by mohla být nějaká specifická charakteristika této kategorie organizací. Toto téma by mohlo být podrobněji prozkoumáno v rámci dalšího výzkumného šetření.

## 6 Závěr

Na základě dotazníkového šetření je možné konstatovat, že nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami, jež jim zaměstnavatelé poskytují k jejich výkonu zaměstnání. Také otázka identifikace zaměstnanců se společností je respondenty hodnocena výrazně pozitivně. Třetí faktor, který byl hodnocen velmi pozitivně, je komunikace a podpora zaměstnanců ze strany jejich přímých nadřízených.

Angažovanost, atmosféra na pracovišti a týmová komunikace je vnímána respondenty pozitivně.

Z výzkumného šetření vyplývá, že nižší korelační koeficient vykazují oblasti komunikace s TOP MANAGEMENTEM, přístup k zaměstnancům, odměňování a podpora profesního rozvoje a adaptace nových zaměstnanců.

Nižší korelace mohou naznačit, že v daných oblastech může být potřeba zlepšení. Když na pracovišti panuje napjatá atmosféra, může to vést k tomu, že se budou zaměstnanci cítit nepříjemně a budou se snažit být co nejméně v kontaktu s ostatními. Proto je důležité, aby TOP MANAGEMENT vytvářel pozitivní a podpůrnou pracovní kulturu, což může mít pozitivní vliv na efektivitu pracovního týmu a celkovou spokojenost zaměstnanců.

Z toho, co bylo uvedeno, lze usoudit, že pro zaměstnance je velmi důležitá sociální komunikace, která ovlivňuje různé oblasti pracovních činností.

Je třeba pracovat na komunikaci se zaměstnanci a TOP MANAGEMENTEM, kterou zaměstnanci, na rozdíl od komunikace s přímým nadřízeným a komunikaci v týmu, vnímají negativně.

K posílení této skutečnosti navrhuji využít a rozšířit kompetence TOP MANAGEMENTU a to zejména v oblasti komunikace – tzv. Soft Skills dovedností, zaměřených na posílení sociálně emoční inteligence. Posílením této kompetence TOP MANAGEMENTU bude jistě poté lépe zacházeno i s oblastí přístupu k zaměstnancům. Je třeba, aby se TOP MANAGEMENT spolu se zaměstnanci lépe poznali a chtěli si porozumět i v otázkách, které přímo nesouvisí s výkonem zaměstnání. Pořádání různých firemních aktivit a teambuildingů pomůže jednotlivé články společnosti poznat z jiných stránek, než je ta pracovní. A právě toto poznání ve firmách chybí.

Otázka odměňování je velmi složitý problém, který je velmi těžko řešitelný. Není dobré, když zaměstnanci necítí odměnu jako složku motivace k odvádění kvalitní a perfektní práce. I tady doporučuji pracovat adresně s každým zaměstnancem. Hodnotit kvalitu jeho práce, praxi, zodpovědnost, ochotu pracovat na projektech a pracovních činnostech, třeba

i mimo pracovní dobu, když to povaha práce vyžaduje. Jednoduše motivovat zaměstnanec k podávání nejlepších výkonů. Aby zaměstnanci věděli, že za dobrou práci je čeká dobrá odměna. Negativním prostředkem odměňování je skutečnost, že zaměstnanci se často pohybují na stejné finanční odměně, a přesto jejich pracovní výsledky jsou nesrovnatelné. Tato skutečnost demotivuje šikovné a aktivní zaměstnance. Takoví pracovníci stagnují, vyhořívají a nevyužívají svůj pracovní potenciál. Toto má podíl i na celkové atmosféře na pracovišti.

Otázka adaptace a podpory rozvoje zaměstnanců je ve společnostech také nedostatečně řešena. Často není, na zaučení a adaptaci ve firmě, seznámení s pracovní činností, dostatek času. Stejně tak chybí finance a čas na průběžné školení zaměstnanců. Navrhují vytvořit firmám adaptační a školící plán, kterému se zaměstnanci budou se svými nadřízenými pravidelně věnovat, a na základě aktuálních potřeb ho budou tvořit a naplňovat. Zaměstnanec, který se dobře adaptuje a rozvíjí ve společnosti, je její důležitou součástí.

Cíl této práce byl úspěšně dosažen, jelikož výsledky výzkumného šetření potvrdily všechny stanovené hypotézy a ukázaly silnou vzájemnou korelaci mezi sociální komunikací a atmosférou na pracovišti. Tato zjištění mohou mít praktické využití pro manažery a zaměstnavatele při plánování a implementaci strategií zlepšování pracovního prostředí a zvyšování spokojenosti zaměstnanců.

## Seznam použitých zdrojů

### Tištěné zdroje

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003. 90 s. Rozvoj osobnosti. ISBN 80-7226-873-2.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozš. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008. ISBN 978-80-223-2391-8.

HANZLÍKOVÁ, Olga a Milena SOUŠKOVÁ. *Jak uspět v prvním zaměstnání*. Praha: Grada, 2001. Poradce. ISBN 80-247-0121-9.

JANOUŠEK, Jaromír. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada, 2007. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1594-0.

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 4. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-429-X.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7399-466-2.

LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Nakladatelství BVD, 2019. ISBN 978-80-88216-09-4.

LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7

NOVÁK, Tomáš. *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážit sám sebe a nenechat se využívat*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 159 s. ISBN 978-80-265-0020-9.

- NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 112 s. Sociologie. ISBN 978-80-247-2428-7.
- NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie sociálních skupin*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 120 s. Sociologie. ISBN 978-80-247-2957-2.
- 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.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- TCC online s.r.o. *Zaměstnanecký průzkum - ukázka, celkový výsledek - standardní*. Praha: TTC online s.r.o., 2019, 56 s.
- TCC online s.r.o. *Zaměstnanecký průzkum - metodologie, položky, položková analýza*. Praha: TTC online s.r.o., 2019, 6 s.
- TOLAN, Janet. *Na osobu zaměřený přístup v poradenství a psychoterapii*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. 223 s. Spektrum. ISBN 80-7367-146-8.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6
- VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.
- VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D. JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9

**Elektronické zdroje:**

Koeficient lineární korelace – Sociologická encyklopedie. [online]. Dostupné z:  
[https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Koeficient\\_line%C3%A1rn%C3%AD\\_korelace](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Koeficient_line%C3%A1rn%C3%AD_korelace)

Role of Interpersonal Communication in Workplace | Tholia | World Journal of English Language. 301 Moved Permanently [online]. Copyright © Sciedu Press [cit. 29.03.2023]. Dostupné z

<https://www.sciedupress.com/journal/index.php/wjel/article/view/21781>

ScienceDirect. ScienceDirect [online]. Copyright © [cit. 29.03.2023]. Dostupné z:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811105000494?via%3Dihub>

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Schéma komunikačního modelu (Zdroj: Vymětal, 2008, s. 30).....	8
Obrázek 2 Pracovní podmínky (vlastní zpracování).....	30
Obrázek 3 Komunikace na pracovišti (vlastní zpracování) .....	31
Obrázek 4 TOP MANAGEMENT (vlastní zpracování).....	32
Obrázek 5 Identifikace zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	33
Obrázek 6 Atmosféra (vlastní zpracování) .....	34
Obrázek 7 Odměna (vlastní zpracování).....	35
Obrázek 8 Osobní rozvoj (vlastní zpracování) .....	36
Obrázek 9 Nadřízený (vlastní zpracování).....	37
Obrázek 10 Přístup k zaměstnancům (vlastní zpracování) .....	38
Obrázek 11 Angažovanost (vlastní zpracování) .....	39

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Efektivní a neefektivní zpětná vazba (Zdroj: Vymětal, 2008, s. 35).....	10
Tabulka 2 Struktura vzorku respondentů (vlastní zpracování) .....	27
Tabulka 3 Vzájemná korelace jednotlivých podoblastí výzkumného šetření (vlastní zpracování) .....	28



## PŘÍLOHY

Příloha A: Dotazník vytvořený k této práci

Příloha B: Zaměstnanecký průzkum – TCC online s.r.o. Metodologie, položky,  
položková analýza

Příloha C: Zaměstnanecký průzkum – TCC online s.r.o

Celkový výsledek – standardní

Příloha D: Přehled korelačních závislostí jednotlivých organizací