

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Vliv kvality vztahů a komunikace na výkonnost  
zaměstnanců**

**The impact of relationship quality and  
communication on employee performance**

**Josef Šulan**

**Plzeň 2024**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vliv kvality vztahů a komunikace na výkonnost zaměstnanců“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 19.4.2024

v.r. Josef Šulan

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Na základě relevantní a odborné literatury popište problematiku vztahů a komunikace v organizaci
2. Vymezte základní pojmy a nástroje interní komunikace a její dopady na vztahy v organizaci
3. Charakterizujte vybranou organizaci, obor podnikání, vnitřní a vnější prostředí, dlouhodobé cíle
4. Analyzujte vztahy zaměstnanců, průběh a procesy interní komunikace na pracovišti a jejich dopad na výkonnost zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Vyvodte z provedené analýzy závěr a navrhněte případné změny vedoucí k zefektivnění výkonnosti zaměstnanců

## **Studijní program**

Podniková ekonomika a management

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat vedoucí své bakalářské práce Mgr. et Mgr. Petře Špačkové za její profesionální vedení, cenné názory, konstruktivní kritiku, trpělivost a zejména za ochotu a čas věnovaný konzultací během této práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Pittsburgh Corning CR, s.r.o. v Klášterci nad Ohří, a především konzultantce za poskytnutí platformy pro zpracování výzkumné části této bakalářské práce. Také bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům této organizace za zúčastnění se dotazníkového šetření na jehož základě byla analyzována interní komunikace a vztahy na pracovišti.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Komunikace.....</b>	<b>8</b>
1.1 Definice a význam komunikace .....	8
1.2 Funkce a cíle komunikace .....	9
1.3 Druhy komunikace .....	10
1.3.1 Verbální komunikace .....	11
1.3.2 Neverbální komunikace .....	12
1.4 Komunikační proces.....	13
1.4.1 Komunikační model.....	14
1.5 Zásady efektivní komunikace .....	15
<b>2 Interní komunikace a vztahy na pracovišti .....</b>	<b>16</b>
2.1 Význam interní komunikace .....	16
2.2 Funkce interní komunikace .....	18
2.3 Druhy interní komunikace.....	19
2.3.1 Sestupná komunikace .....	20
2.3.2 Vzestupná komunikace .....	20
2.3.3 Horizontální komunikace.....	21
2.4 Prostředky interní komunikace .....	21
2.4.1 Ústní prostředky interní komunikace.....	22
2.4.2 Písemné a elektronické prostředky interní komunikace .....	23
2.5 Bariéry interní komunikace.....	24
2.6 Efektivní interní komunikace, kvalitní vztahy na pracovišti a dopad na výkonnost.....	26
<b>3 Interní komunikace a mezilidské vztahy ve vybrané společnosti.....</b>	<b>28</b>
3.1 Představení společnosti .....	28

3.2	Vnější prostředí podniku .....	29
3.3	Vnitřní prostředí podniku .....	30
3.4	Nástroje interní komunikace ve vybraném podniku .....	32
<b>4</b>	<b>Analýza interní komunikace a vztahů v Pittsburgh Corning CR s.r.o.....</b>	<b>35</b>
4.1	Metodologie výzkumu .....	35
4.2	Dotazníkové šetření.....	36
4.2.1	Struktura dotazníku.....	37
4.3	Výzkumná část dotazníkového šetření.....	38
4.3.1	Charakteristika statistického souboru .....	38
4.3.2	Interní komunikace na pracovišti.....	40
4.3.3	Vztahy na pracovišti .....	48
4.4	Shrnutí analýzy výsledků dotazníkového šetření.....	53
<b>5</b>	<b>Doporučení a návrhy .....</b>	<b>57</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>68</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Ve světě, kde se každý den setkáváme s neustálými interakcemi a výměnou informací, se kvalitní vztahy a komunikace mezi lidmi stávají neviditelnými, avšak zásadními pilíři, které formují nejen osobní, ale i profesní úspěchy. Tato dynamika nejenže představuje základ pevných pracovních kolektivů, ale také představuje klíčový faktor ovlivňující výkonnost zaměstnanců, přičemž odhaluje, že i to, co považujeme za samozřejmost, může mít hluboký dopad na efektivitu a spokojenost v pracovním prostředí, což zdůrazňuje význam budování silných vztahů a efektivní komunikace v každodenním profesním životě. Komunikace a vztahy jsou každodenní součástí pracovního života a představují klíčové faktory, které mají významný vliv na celkovou pracovní zkušenost.

Tato práce je věnována tématu „Vliv kvality vztahů a komunikace na výkonnost zaměstnanců“. Komunikace, vztahy a výkonnost jsou v pracovním prostředí velice úzce propojeny a všechny se mezi sebou v nějaké míře ovlivňují. Interní komunikace je klíčovým prvkem pro úspěšné fungování organizace, jelikož umožňuje efektivní předávání informací mezi různými úrovněmi managementu a zaměstnanců. Kromě toho hraje zásadní roli v utváření podnikové kultury. Aby organizace dosáhla svých cílů, je nezbytné, aby mezi zaměstnanci a vedením probíhala kvalitní komunikace. V některých společnostech je interní komunikace často zanedbávána, což vede k výskytu nedostatků a problémů v jejím průběhu. Stejně důležité jako interní komunikace jsou i vztahy na pracovišti. Vztahy na pracovišti představují základní kámen pro budování pozitivního pracovního prostředí, ve kterém vzájemná spolupráce a respekt jsou klíčové. Tyto vztahy mají významný vliv na motivaci zaměstnanců, jejich produktivitu a celkovou atmosféru v kolektivu. Je důležité, aby se všechny úrovně vedení i zaměstnanci snažili o otevřenou a podporující komunikaci, která prohlubuje vzájemnou důvěru a pochopení. Nicméně, stejně jako v případě interní komunikace, i vztahy na pracovišti mohou být někdy zanedbány, což může vést k nedorozuměním a konfliktům.

Teoretická východiska této bakalářské práce se budou z velké části zaměřovat především na interní komunikaci, budou analyzovat její vliv na vztahy na pracovišti a na vliv těchto aspektů na výkonnost zaměstnanců. První část teoretické části se bude soustředit na komunikaci – její definici a význam, cíle, funkce, druhy, samotný proces a model a principy efektivní komunikace. Tyto poznatky budou fundamentální pro pochopení následující sekce, která se bude specificky věnovat interní komunikaci a jejímu významu

pro vztahy na pracovišti. V samostatném oddílu věnovaném interní komunikaci se podrobně rozeberou klíčové aspekty této problematiky. Specifikuje se pojem interní komunikace, její význam, funkce a základní typy – sestupná, vzestupná a horizontální. Dále budou zkoumány metody interní komunikace – ústní, písemná a elektronická, identifikovány potenciální bariéry a nastíněna pravidla pro efektivní interní komunikaci. Zvláštní důraz bude po celou dobu kapitoly kladen na vztah mezi interní komunikací, vztahy na pracovišti a výkonností zaměstnanců.

V rámci výzkumné části bude představena organizace, která je hlavním objektem zkoumání. Následně bude zřízena analýza vnitřního a vnějšího prostředí a budou představeny komunikační strategie a nástroje společnosti. Hlavní částí výzkumné části bude dotazníkového šetření zaměřené na zjištění názoru pracovníků, zda interní komunikace a vztahy na pracovišti ovlivňují jejich výkonnost v práci a na zjištění celkové kvality interní komunikace a interpersonálních vztahů na tomto pracovišti. K výsledkům tohoto šetření budou doplněny komentáře rozšířené o poznatky z krátkých rozhovorů s deseti zaměstnanci. Autor výsledky šetření představí vedení firmy a společně s vedením vytvoří doporučení a návrhy pro zlepšení situace. Veškeré poznatky šetření budou poté prezentovány i zaměstnancům na veřejné poradě.

**Cílem této práce je analyzovat stav interní komunikace a vztahů na pracovišti a zjistit, zda mají tyto aspekty vliv na výkonnost ve vybrané organizaci, vymezit nedostatky a navrhnout příslušná opatření, která pomohou zlepšit současný stav v této společnosti.**

# 1 Komunikace

Stěžejním tématem této práce je vliv komunikace na výkonnost pracovníků. V pracovním prostředí jde především o komunikaci interní, vnitropodnikovou. Je důležité zmínit, že komunikace je úzce provázána s mezilidskými vztahy a kvalita komunikace následně odráží kvalitu mezilidských vztahů. Před definováním interní komunikace je ale důležité definovat komunikaci obecně. Komunikace je každodenní součástí života každého člověka a nikdo se jí nevyhne. Člověk začíná komunikovat už od narození a komunikuje až do své smrti. V následujících kapitolách bude definován pojem komunikace a její význam. Budou představeny funkce a druhy komunikace. Ke konci kapitoly bude popsán komunikační proces a zásady efektivní komunikace, které jsou úzce spojeny se vztahy na pracovišti.

## 1.1 Definice a význam komunikace

Pojem komunikace pochází z latinského *communicare*, což znamená s někým se radit, dorozumívat. Termín označuje i spojení, styk, souvislost. Obecně neexistuje jedna platná definice komunikace, řada autorů popisuje komunikaci s přihlédnutím ke konkrétnímu zaměření. V nejrůznějších odborných publikacích se lze setkat s několika definicemi komunikace. V následujícím odstavci je uvedena část těchto definic (Vymětal, 2008).

Komunikaci lze definovat jako:

- Proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem.
- Oboustranný proces přenosu příjmu a sdělení z jedné osoby na druhou
- Nejdůležitější forma sociálního styku, spočívající ve vysílání a přijímání signálů či poselství, zahrnující i sebeprezentaci a sebe potvrzování. V této úrovni se již projevuje i kvalita mezilidských vztahů.
- Proces tvorby společného chápání a interpretování myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma, nebo více jedinci. Do komunikace prostupuje stupeň vzájemné znalosti a důvěry (Vymětal, 2008).

Autoři Urban a kolektiv (Urban a kol., 2011, s.15) definují komunikaci jako „Proces vysílání a přijímání, předávání a přebírání sdělení, proces produkce, směny, konzumace a sdílení významů – je předpokladem existence každého živého společenství. Její projevy



lze pozorovat mezi zástupci všech živočišných druhů. V případě druhu homo sapiens sapiens však komunikace nabývá ojedinělých kvalit.“

Význam komunikace spočívá v umožnění koordinace lidského chování. Komunikace dovoluje prostřednictvím symbolů získávat informace o věcech, které jsou prostorově a časově vzdáleny a nejsou na první pohled zřejmé. Tato charakteristika umožňuje lidem přesahovat prostor a čas, což je základní předpoklad navyšování objemu lidského vědění a porozumění (Urban a kol., 2011).

Neustále zvyšující se požadavky na komunikační kompetence ukazují, že umění komunikovat je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera. Manažeři zřídka pracují s věcmi, ale často pracují s informacemi. Proto je nezbytné věnovat komunikaci pozornost, i ve vzdělávacím procesu, ať už v rámci učící se organizace, ale i v individuálním vzdělávání (Vymětal, 2008).

## 1.2 Funkce a cíle komunikace

Funkce a cíle komunikace jsou úzce spjaty. Vymětal (2008) uvádí jako hlavní cíl komunikace výměnu informací. Další uvedené cíle zahrnují ovlivňování chování a modifikaci skutečností, o nichž se komunikuje.

Mikuláščík (2010) popisuje tyto funkce komunikace

- **Funkce informativní** – Slouží k předávání informací, faktů a dat mezi lidmi.
- **Funkce instruktivní** – V podstatě funkce informativní, ale přidává vysvětlení významů a popis postupu.
- **Funkce přesvědčovací** – Mluví působí na člověka se snahou změnit jeho postoj, názor nebo způsob konání.
- **Funkce posilovací a motivující** – Mluví posiluje určité pocity sebevědomí či posiluje vztah k nějakému subjektu či objektu.
- **Funkce socializační a společensky integrující** – Pomáhá navazovat kontakty, vytvářet vztahy, vzájemně se sblížovat. Komunikace souvisí se společenskou úrovní.
- **Funkce vzdělávací a výchovná** – Je úzce spojená s funkcí informativní a je zprostředkována především pomocí institucí.
- **Funkce zábavná** – Vytváří pocity spokojenosti, pohody a pobavení.

- **Poznávací funkce** – Je podaná spíše z pohledu komunikanta. Prostřednictvím zkušeností jiných lidí uchováváme informace, které bychom nebyli schopni sami prožít.
- **Funkce svěřovací** – Slouží k překonávání těžkostí, zbavování se vnitřního napětí a ke sdělování důvěrných informací.
- **Funkce úniková** – Je důležitá v případech, kdy je potřeba si s někým pohovořit, odreagovat se, když už toho má člověk „až nad hlavu“.
- **Souvztažnost** – Informace jsou dávány do určitých souvislostí, pomoci, kterých je lépe pochopíme.
- **Funkce osobní identity** – Pomáhá nám ujasnit si věci o sobě samém a ratifikovat sebepojetí.

Autor považuje za důležité z hlediska tématu práce více rozvést funkci posilovací a motivující a funkci socializační a společensky integrující. Tyto dvě funkce jsou úzce spjaty s mezilidskými vztahy a nejčastěji zprostředkovávají tvoření a udržování vztahů. Velice významná je spojitost komunikace s interpersonální interakcí, s vytvářením, udržováním a někdy rovněž ukončováním vztahů. Komunikace je klíčová pro vytváření a udržování vztahů. Lidé jsou sociální bytosti a tráví převážnou část života v kontaktu s ostatními lidmi. Komunikace v různých podobách naplňuje podstatu celé řady aktivit, které jsou spojeny s mezilidskými vztahy (Boukalová a kol., 2023).

### 1.3 Druhy komunikace

Mikuláščík (2010) uvádí, že komunikace má širokou škálu možností a proměnlivou podobu. Dále uvádí, že při komunikaci záleží na dovednostech uživatelů. Nejdůležitější je, jak dovedou uživatelé citlivě navázat optimální vazby a jak se vypořádají s individuálními odlišnostmi komunikačního partnera.

Je důležité poznamenat, že různé typy komunikace nejsou aplikovány izolovaně jako samostatné metody ovlivňování jedné osoby druhou. V analýze dochází k vyložení různých prvků komunikační aktivity. Obvykle je v praxi mnoho forem komunikace kombinováno v rámci jediného výstupu nebo prezentace, ve kterých fungují jako vzájemně se posilující prvky, často působící i nevědomě, ale i záměrně (Mikuláščík, 2010).

Lze rozlišit několik typů komunikace a mezi nejčastěji definované druhy patří komunikace verbální a neverbální. Dále rozlišujeme komunikaci intrapersonální, což je vnitřní monolog, a interpersonální, tedy komunikaci mezi dvěma lidmi (Boukalová a kol.,2023; Vocate, 2012).

Autor považuje za důležité podrobněji popsat dva základní druhy komunikace – verbální a neverbální.

### **1.3.1 Verbální komunikace**

Pod pojmem verbální komunikace se myslí používání slov k vyjádření myšlenek prostřednictvím určitého jazyka. Tento termín ve svém rozšířeném významu zahrnuje jak ústní, tak písemnou formu komunikace, přímou nebo nepřímou komunikaci a komunikaci živou nebo reprodukovanou (Vymětal, 2008).

Na čistě popisné úrovni je verbální komunikace pravděpodobně nejrozšířenější formou komunikace v lidské společnosti. Alespoň pokud se neomezujeme na vzácné případy "čistě verbálních" komunikačních událostí a proces (Rocci & de Saussure, 2016).

Vymětal (2008) poukazuje na to, že přednostmi verbální komunikace jsou schopnost poskytnout okamžitou odezvu, flexibilita ve výměně informací a schopnost rozpoznat neverbální a emoční signály. Na druhou stranu, mezi slabé stránky verbální komunikace řadí časovou náročnost, ovlivnění komunikačními šumy a bariérami a možné zkreslení ústně předávaných informací, zejména v případě, kdy dochází ke komunikaci zprostředkované apod.

Klíčovou roli ve verbální komunikaci hrají slova, která volíme při mluvení o práci, cílech, problémech, projektech, přátelstvích a ostatních lidech. Správný výběr slov má podstatný dopad na náš způsob myšlení, chování, vzájemné porozumění, ovlivňuje myšlenkové procesy našeho protějšku a celkové komunikační klima, což se odráží i ve výsledcích komunikace. Nevhodně zvolená slova mohou komunikaci komplikovat, působit demotivačně, vést k nedorozuměním a obavám z nesprávného pochopení sdělení. Při usilování o účinnou komunikaci je proto zásadní pečlivě zvažovat každé slovo a využívat pozitivní síly, kterou slova nabízí (Vymětal, 2008).

Ve verbální komunikaci podle Vymětala (2008) rozlišujeme několik aspektů:

- **Dvě úrovně komunikační roviny** – racionální a emocionální
- **Dva základní typy komunikace** – formální a neformální
- **Množství různých komunikačních stylů** – od koncepčního, přes konverzační, vyjednávací, až po operativní a další

### 1.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikaci lze nejlépe definovat jako tichou formu komunikace s osobou nebo stranou bez použití jakékoli formy řeči k upoutání pozornosti publika nebo k využití sdělení. Neverbální komunikace se často používá k vyjádření myšlenky nebo myšlenek a k tomu, aby vaše sdělení bylo pro oslovenou osobu přitažlivější a zajímavější. Neverbální komunikace má velký vliv na naše sociální prostředí a celý proces komunikace. Využívá různých kanálů, je nepřetržitá a často může být víceznačná, což může vést k situacím, kdy její obsah odporuje verbálně vyjádřeným sdělením. Neverbální komunikace také značně poukazuje na charakter našeho vztahu k druhé osobě, lze ho vyčíst z neverbálních projevů, resp. vztah k druhé osobě se odráží v naší neverbální komunikaci (Phutela, 2015).

Nejčastější součástí neverbální komunikace je řeč těla, která se typicky kategorizuje podle toho, kterou částí těla je daná informace vyjádřena, doplněna či naznačena. Mezi tyto kategorie patří:

- **Kinezika** – zaměřuje se na analýzu pohybů těla.
- **Gestika** – soustředí se především na gesta a polohu prstů, rukou, nohou a hlavy.
- **Mimika** – věnuje se pohybům svalů na obličeji.
- **Vizika** – zkoumá pohyb očí, očních víček, obočí a oční kontakt.
- **Haptika** – je zaměřena na význam a funkci doteků.
- **Proxemika** – studuje význam a použití prostorových vzdáleností.
- **Posturologie** – zabývá se držení těla a jeho postoji (Vymětal, 2008).

Neverbální komunikace, zejména řeč těla, může vyslat silný signál navzdory tomu, co říkají vaše slova. Dokonce i tón hlasu, jeho výška, hlasitost, kvalita a rychlost jsou ovlivněny tím, co říkáte. Řeč vašeho těla může:

- Zopakovat sdělení, které říkají vaše slova.
- Odporovat tomu, co říkají vaše slova.

- Nahradit vaše slovní sdělení.
- Doplnit význam vašeho sdělení (Phutela, 2015).

## 1.4 Komunikační proces

Mikuláščík (2010) definuje komunikaci jako dvousměrnou aktivitu. Ať už člověk mluví sám se sebou nebo s jinou osobou, vždy se procesu komunikace zúčastňují dvě strany. Sdělování neprobíhá formou jednostranné komunikace, ale je to oboustranný proces. To znamená, že role se v komunikaci neustále střídají.

Mikuláščík (2010) uvádí tyto součásti komunikačního procesu:

- **Komunikátor** – jedinec odpovědný za přenos zprávy. Jeho komunikace je ovlivněna osobním nasazením a charakterovými rysy. Cílem komunikátora je dosáhnout porozumění, akceptace a změnit tak chování posluchačů. Jeho předchozí zkušenosti, aktuální emoční stav a názory mají významný vliv na způsob, jakým informace prezentuje. Komunikátor může, ať už vědomě či nevědomě, informace prezentované posluchači ovlivnit a nemusí mít k dispozici kompletní informace.
- **Komunikant** – jedinec, který přijímá vyslanou zprávu. I jeho chování je ovlivněno jeho osobností, zkušenostmi a prožitky. Komunikant očekává, že mají s komunikátorem společnou sadu poznatků i vyjadřovacích schopností, tedy stejný způsob kódování, což je však iluze. Měl by si připravovat otázky a nedomýšlet si sdělení.
- **Komuniké** – vyslaná zpráva, myšlenka, pocit, který komunikátor sděluje komunikantovi. Vyslaná zpráva může mít podobu jak verbální, tak neverbální. Pro komunikanta je obvykle obtížnější dešifrovat abstraktní pojmy a interpretovat nonverbální prvky zprávy. Různí lidé mohou stejnou zprávu chápat odlišně, což může být způsobeno také přítomností komunikačního šumu.
- **Komunikační jazyk** – Komunikační zpráva se předává prostřednictvím komunikačního jazyka. Avšak i když používáme stejnou řeč, neznamená to, že si automaticky rozumíme. Při předávání informací může dojít k deformaci obsahu, jelikož význam termínů se může mezi jednotlivými lidmi lišit.
- **Komunikační kanál** – představuje prostředek, skrze nějž jsou přenášeny informace. Při osobní interakci jsou komunikačním kanálem zvuky, pohledy,

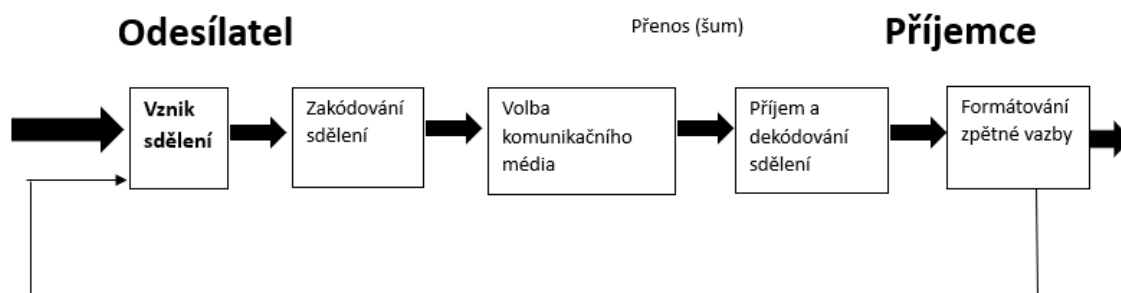
pohyby a dotyky. V případě komunikace na dálku (telefonem, televizí, rádiem) se jedná o složitější systémy přenosu informací.

- **Feedback** – Reakce na přijatou zprávu v podobě tvrzení a způsobu interpretace. Každý z nás přijímá i poskytuje nějakým způsobem zpětnou vazbu. Důležitost zpětné vazby spočívá v udržení interakce mezi všemi zúčastněnými a poskytuje představu o tom, jak bylo sdělení chápáno. Každý člověk se liší ve své otevřenosti a reakci na zpětnou vazbu, což odráží individuální specifika v komunikaci.
- **Komunikační prostředí** – Komunikační prostředí je prostor, ve kterém se komunikace odehrává a který je tvořen uspořádáním místnosti, osvětlením a přítomností různého počtu lidí. Jsou to také podněty, které působí a ovlivňují komunikátora, komunikanta, ale i komuniké. Tyto podněty působí jako komunikační šum.
- **Kontext** – Je celkový kontext, ve kterém komunikace probíhá. Má vnější a vnitřní složku. Vnější kontext tvoří veškeré podněty, které na nás v minulosti působily a působí i v současnosti, jako je prostředí, v němž se nacházíme, daná situace, čas a lidé kolem nás. Vnitřní kontext se týká toho, co se děje uvnitř nás samotných, jak na nás komunikace působí a jaké máme pocity.

#### 1.4.1 Komunikační model

Komunikační model je základní složkou popisu komunikačního procesu. Základní schéma komunikačního modelu je popsáno na obrázku 1. Schéma ilustruje základní model přenosu informace (komuniké) formou signálu od odesílatele (komunikátora) k příjemci (komunikantovi). Komunikační proces je úspěšný v případě, kdy příjemce získá stejné sdělení, z kterého vycházel odesílatel (Vymětal, 2008).

Obr. 1: Komunikační proces



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vymětala (2008, s.30)

## 1.5 Zásady efektivní komunikace

Autor z vlastní zkušenosti uvádí, že efektivní komunikace hraje klíčovou roli ve všech prostředích našeho života. Především ale hraje důležitou roli v prostředí pracovním. Efektivní komunikace je základním stavebním kamenem při budování silných vztahů na pracovišti. Bez ní mohou vznikat nedorozumění, konflikty a může docházet k převratnému poklesu produktivity, výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

DeVito (2018) uvádí, že ačkoliv se někteří lidé narodí extrovertnější a s talentem komunikovat, tak efektivní komunikace je dovednost naučná a každý má schopnost se v ní zlepšit. Dále k efektivní komunikaci uvádí, že nejde o kvantitu efektivní komunikace, ale o kvalitu. Čím kvalitnější je komunikace v pracovním a reálném prostředí, tím více kladných návyků a efektivních postupů a zkušeností si člověk vypěstuje.

**Komunikace je efektivní, pokud vždy splňuje tyto základní požadavky:**

- Stručnost
- Úplnost
- Zdvořilost
- Správnost
- Zřetelnost (Vymětal,2008)

Carnegie (citovaný ve Vymětal, 2008, s.28-29) uvádí základní doporučení pro efektivní komunikaci.

- Zajímejte se o druhé lidi, snažte se je pochopit a poznat.
- Kritizujte opatrně, snažte se o dohodu.
- Přiznejte vlastní chybu.
- Převážně hovořte s ostatními o tom, co zajímá je než o věcech, co zajímají vás.
- Vyzvěte druhé, aby hovořili o sobě.
- Přesvědčte ostatní, že jsou pro vás důležití, a vžijte se do jejich situace.
- Pokuste se vyhnout příkazům, vyhrožování a vnucování.
- Vždy se snažte na lidi usmívat.
- Oslovujte druhé lidi jejich křestním jménem a jestli to daná situace dovolí, tykejte jim.
- Vyvarujte se tvrzení opaků.
- Snažte se vždy být pozitivní.

## **2 Interní komunikace a vztahy na pracovišti**

Interní komunikace představuje neoddělitelnou součást každé organizace a odráží se nejen v efektivním sdílení informací, ale i ve vztazích mezi zaměstnanci. Tato kapitola se zaměřuje na význam a role interní komunikace v pracovním prostředí, přičemž klade důraz na její multidisciplinární povahu a důležitost pro mezilidské vztahy.

V úvodu kapitoly je třeba zdůraznit, že interní komunikace není pouhým přenosem zpráv nebo instrukcí, ale zahrnuje i budování porozumění, nadšení a závazku mezi zaměstnanci. Jde o proces, který využívá určité vědy a disciplíny a je systematicky plánován s cílem ovlivnit nejen to, co zaměstnanci vědí, ale i jak se cítí a jak jednají ve vztahu k organizaci.

Dále kapitola prozkoumá hlavní funkce interní komunikace a jak tyto funkce doléhají na mezilidské vztahy. Tyto funkce jsou zásadní pro správné fungování jakékoli organizace, neboť zajišťují nejen rozšíření nezbytných informací, ale i jejich využití pro efektivní práci, koordinaci úkolů a podporu týmové spolupráce.

Pozornost je rovněž věnována různým druhům interní komunikace, včetně sestupné, vzestupné a horizontální komunikace, a to jak v teorii, tak v praktickém kontextu. Zvláštní důraz je kladen na horizontální komunikaci, která je klíčová pro koordinaci a integraci různých oddělení a sektorů v organizaci a má významný dopad na kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti.

Kapitola také zkoumá různé prostředky interní komunikace, včetně ústních, písemných a elektronických metod, a jak tyto metody ovlivňují přenos informací a vztahy mezi zaměstnanci. Závěr kapitoly se věnuje komunikačním bariérám, které mohou interní komunikaci komplikovat, možnostem, jak tyto bariéry identifikovat a překonávat a jak by měla vypadat efektivní interní komunikace.

Cílem této kapitoly je zdůraznit, že interní komunikace je mnohem více než jen předávání zpráv. Je to komplexní proces, který ovlivňuje každodenní život v organizaci a který má hluboký vliv na mezilidské vztahy, pracovní morálku a celkovou efektivitu organizace.

### **2.1 Význam interní komunikace**

Interní komunikace se zabývá sdílením informací, budováním porozumění, vytvářením nadšení a závazku a ideálně dosažením požadovaného výsledku. Interní komunikace je



každodenním životním proudem jakékoli organizace. Bez interní komunikace by organizace přestaly úplně fungovat (FitzPatrick & Valskov, 2014).

Interní komunikace v organizaci je klíčem k posilování týmové spolupráce, k vyšší výkonnosti zaměstnanců a k utváření mezilidských vztahů na pracovišti skrze vzájemné porozumění. Používá se k vyrovnávání rozdílů v názorech a přístupech, objasňování nejasných situací a šíření informací, nápadů a myšlenek mezi zaměstnanci firmy. To vše vyžaduje, aby v organizaci byl dostatečný prostor pro plynulý tok informací. Zabezpečení komunikace v rámci organizace zahrnuje více než jen přidělování pracovních úkolů nebo podporu spolupráce při jejich realizaci a kontrole. Efektivní plnění úkolů si vyžaduje také zaměření se na způsoby komunikace mezi vedoucími a zaměstnanci, které ovlivňují jejich postoj k firmě a jejím cílům (Pauknerová, 2012; Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Efektivní proces interní komunikace přispívá ke správnému fungování systému řízení kvality v jakékoli organizaci a také k samotné výkonnosti zaměstnanců i celé organizace. Na druhé straně mnoho problémů v systému řízení kvality v organizaci může pramenit ze špatné komunikace. Naše společnost, kterou můžeme nazvat informační společností, vyžaduje správně fungující informační systém. Efektivní tok informací v rámci organizační struktury, v rámci pracovní kultury organizace a řízení dokumentace související s prací společně tvoří interní komunikaci (Leja, 2007).

Podle FitzPatricka & Valskova (2014) je interní komunikace:

- Plánovaná – nejedná se o náhodný proces.
- Systematická – je to proces, který využívá určité vědy a disciplíny.
- O vlivu – zaměstnanci nelze vždy nutit k určitým činnostem: mají možnost volby, co budou dělat a jak dobře to udělají, takže je potřeba je přesvědčit.
- Víc než "sdělování" - i když je uvědomění si základním výchozím bodem pro jakoukoli komunikační kampaň, zajímáme se také o ovlivňování postojů a chování.
- Multidisciplinární – je obtížné ignorovat fakt, že samotné informace nejsou v pracovním prostředí silným pohonem chování. Komunikátoři očekávají, že budou úzce spolupracovat s kolegy napříč organizací, aby zajistili, že zaměstnanci budou školeni, odměněni, motivováni a vybaveni k plnění požadovaných úkolů. Musíme chápat, že jsme jen jedním z kol v mechanismu, a proto potřebujeme vynikat ve spolupráci s kolegy v jiných týmech, abychom byli úspěšní.

## 2.2 Funkce interní komunikace

Jakubiec (2019) definuje šest základních funkcí interní komunikace:

- **Funkce informační** – Funkce poskytování informací personálu, aby mohl vykonávat svou práci efektivně a účinně. Lidé musí být informováni o jakýchkoli změnách, které se týkají jejich práce.
- **Funkce regulační** – Tato funkce se soustředí na koordinaci úkolů, pracovních přidělení, koordinaci skupin nebo spojení pracovních jednotek k dosažení určitého cíle.
- **Funkce integrační** – Se soustředí na koordinaci úkolů, pracovních přidělení, koordinaci skupin nebo spojení pracovních jednotek k dosažení určitého cíle.
- **Funkce managementová** – Je zaměřená na zajištění personálu, aby dělal, co je potřeba. Zahrnuje i zjišťování informací o personálu, pro lepší poznání a pro vybudování vztahů.
- **Funkce přesvědčovací** – Vychází z funkce managementové. Vedoucí se snaží ovlivnit zaměstnance, aby udělal konkrétní činnost.
- **Funkce socializace** – Tato funkce rozhoduje o tom, zda jedinec v organizaci přežije. Týká se navazování vztahů a integrování do komunikačních sítí organizace.

Autor považuje za podstatné přiblížit funkci socializace z důvodu úzké spojitosti s částí tématu práce. V kontextu funkce socializace je klíčové zdůraznit význam mezilidských vztahů při adaptaci zaměstnanců na nové role, neznámé kolegy a nové pracovní postupy. Zaměstnanci čelí nejistotě ohledně toho, jak správně vykonávat svou novou roli, a potřebují získat informace, které jim umožní efektivní výkon role a přizpůsobení se organizačním normám. Tato socializace je nezbytná pro vytváření a udržování silných mezilidských vztahů v organizaci. Pomáhá novým zaměstnancům lépe se orientovat v organizačním prostředí, což je důležité nejen pro jejich profesní úspěch, ale také pro jejich osobní pohodu. Efektivní socializace tak přispívá k vytváření pozitivního pracovního prostředí, kde jsou zaměstnanci motivováni a cítí se být součástí týmu (Hart a kol., 2003).

Podle Vymětala (2008) interní komunikace poskytuje organizacím možnost výměny nezbytných informací mezi spolupracovníky. Dále napomáhá rozlišovat členy organizace od nečlenů. Je klíčová pro informování zaměstnanců a manažerů o cílech organizace a o průběhu jejich plnění. Interní komunikace také umožňuje přesvědčovat zaměstnance

a manažery o cílech organizace a o způsobech, jak těchto cílů dosáhnout. Kromě toho stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů v práci.

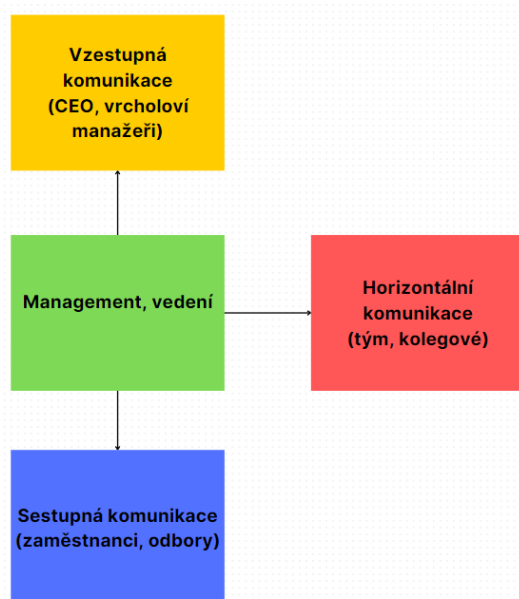
## 2.3 Druhy interní komunikace

Komunikace v organizacích zahrnuje přenos informací (zpráv) mezi odesílateli a příjemci (zdroji) s využitím různých prostředků (kanálů). Tyto informace mohou proudit horizontálně (napříč stejně postavenými úrovněmi v organizačním schématu), sestupně (od manažerů k neřídícím zaměstnancům nebo naopak) nebo vzestupně (od neřídících zaměstnanců k manažerům, přeskočením středních vrstev, a naopak (Tourish & Hargie, 2004).

Vymětal (2008) dále dodává, že existuje komunikace diagonální, formální a neformální. Co se týče forem komunikace, v organizacích převládá zejména ústní a písemná komunikace.

Autor považuje za důležité přiblížit především komunikaci sestupnou, vzestupnou a horizontální. Autor také považuje za důležité zmínit to, že všechny druhy komunikace mají vliv na kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti, dominantní v tomhle ohledu je především komunikace horizontální. V případě výkonnosti zaměstnanců má největší hodnotu komunikace sestupná.

Obr. 2: Druhy interní komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hargie (2016)

### **2.3.1 Sestupná komunikace**

Sestupná komunikace je forma komunikace, při které manažeři posílají zaměstnancům informace týkající se obchodních politik, pokynů a plánů. Tato komunikace probíhá vertikálně shora dolů, například od manažerů k zaměstnancům. Tato forma komunikace zahrnuje zprávy informující zaměstnance v organizaci o tom, co mají dělat a jak to mají dělat. Zpráva v této formě komunikace prochází různými hierarchickými úrovněmi, takže se často stává, že zpráva se stává méně přesnou, a proto se doporučuje, aby byly ve psané formě. Sestupná komunikace je klíčová, co se týče výkonnosti zaměstnanců. V případě, že je sestupná komunikace kvalitní, výkonnost zaměstnanců ve většině případů roste (Stevanović & Gmitrović, 2015).

Riggio (2017) tvrdí, že je zřejmé, že některé formy sestupné komunikace mohou být značně omezené, zejména co se týče zpětné vazby o pracovním výkonu. Je patrné, že zvláště výrazné omezení sestupné komunikace se objevuje v těch společnostech, kde nedochází k pravidelnému hodnocení výkonu zaměstnanců. Tento nedostatek se může projevit také ve firmách, které nedostatečně dbají na to, aby svým zaměstnancům poskytovaly detailní popisy jejich pracovních pozic, jakožto i adekvátní zaškolení a orientaci, což může vést k pocitu nedostatku sestupné komunikace, zejména pokud jde o správné pracovní postupy a dodržování firemních pravidel a politik.

### **2.3.2 Vzestupná komunikace**

Vzestupná komunikace je tok zpráv z nižších úrovní organizace na vyšší úrovně. Nejčastěji se skládá z informací, které manažeři potřebují k výkonu své práce, jako je zpětná vazba týkající se stavu operací na nižších úrovních, která může zahrnovat zprávy o výstupech výroby nebo informace o případných problémech. Vzestupná komunikace je pro manažery, kteří využívají tyto informace k učinění důležitých pracovních rozhodnutí, kritická. Komunikace směrem nahoru může zahrnovat také stížnosti a návrhy na zlepšení od pracovníků nižší úrovně a je významná, protože podřízeným poskytuje určitý vstup do fungování organizace (Riggio, 2017).

Stevanović & Gmitrović (2015) tvrdí, že vzestupná komunikace je ze všech komunikací nejméně efektivní. Jako důvod uvádí, že jednotlivci na vyšších úrovních často nereagují na zprávy, které k nim přicházejí zdola, zatímco zaměstnanci na nižších úrovních jsou často neochotní oslovovat ty nad sebou, zvláště pokud jde o špatné zprávy. Také bylo

zjištěno, že nadřízení jsou zvyklí více mluvit než poslouchat, zatímco u podřízených je to opačně – jsou zvyklí poslouchat a méně zvyklí mluvit.

### **2.3.3 Horizontální komunikace**

Horizontální komunikace spočívá ve sdílení informací mezi kolegy ve stejné pracovní jednotce. Pracovní jednotky zahrnují jednotlivce, kteří jsou umístěni na stejné úrovni autority v organizaci a mají stejného nadřízeného (Sului, 2021).

Horizontální komunikace je velmi důležitá, protože zlepšuje koordinaci mezi skupinami, odděleními a službami. Díky tomu, že umožňuje jednotlivcům komunikovat se svými vrstevníky, zvyšuje horizontální komunikace spokojenost zaměstnanců. Horizontální komunikace je nejběžnější formou komunikace v organizaci a odhaduje se, že dvě třetiny veškeré komunikace v organizaci probíhají tímto způsobem. Tento typ komunikace umožňuje koordinaci a integraci oddělení a sektorů, které vykonávají relativně nezávislé úkoly, a jako taková má pro organizaci velký význam. Pro to, aby organizace mohla svým klientům poskytovat služby kvalitně, je zásadní, aby mezi všemi zaměstnanci v organizaci existovala dobrá spolupráce. To se netýká pouze komunikace mezi zaměstnanci v rámci jedné služby, ale je také nutné vybudovat vysokou úroveň komunikace mezi zaměstnanci různých oddělení v organizaci. Pouze tak lze získat spokojeného zákazníka (Stevanović & Gmitrović, 2015).

## **2.4 Prostředky interní komunikace**

Armstrong a Taylor (2015) zdůrazňují, že pro komunikaci se zaměstnanci je třeba využívat různé kanály, včetně intranetu, ústních i písemných prostředků, přímo i nepřímo. Osobní komunikace umožňuje rychlý a přímý kontakt, což usnadňuje posouzení reakcí lidí, kteří mohou ihned odpovídat a pokládat otázky. Nicméně, takový typ komunikace by měl být podpořen písemnými dokumenty nebo elektronickou komunikací, ideálně skrze intranet. Písemná komunikace se ukazuje jako nejefektivnější pro důležité informace, témata vyžadující podrobné a přesné objasnění, pro předávání informací širokému spektru lidí nebo v případech, kdy je potřeba informace zaznamenat a uchovat. Rozumná strategie komunikace kombinuje osobní (ústní) a písemnou formu komunikace. Všechny prostředky uvedené v této podkapitole jsou využívány pro komunikaci v pracovním prostředí a pro vybudování pevných a kvalitních vztahů na pracovišti.

### **2.4.1 Ústní prostředky interní komunikace**

Ústní (verbální) komunikace je nejrozšířenější formou komunikace ve společnosti. Oceňuje se především úspora času, bezprostřední zpětná vazba, rychlost, účinnost, zjevnost neverbálních signálů a zvýšená pravděpodobnost porozumění. Ústní komunikace má také bezprostřední vliv na utváření mezilidských vztahů, zejména pak komunikace tváří v tvář (Vymětal, 2008).

Autor považuje za důležité přiblížit tyto prostředky ústní interní komunikace:

#### **Komunikace tváří v tvář**

Komunikace tváří v tvář je vizuální i verbální a zahrnuje osobní kontakt. Umožňuje ukázat a vysvětlit konkrétní informace nebo situace. Také může ovlivnit a nastavit náladu nebo atmosféru konverzace. Jednou z hlavních výhod je možnost zisku okamžité zpětné vazby. Na druhé straně vyžaduje taková komunikace spontánní myšlení a může proto být obtížné ji vhodně načasovat. Komunikaci nemusí být snadné ukončit a mocenský nebo statusový rozdíl mezi osobami může vyvíjet na jednotlivce tlak (Riggio, 2017).

#### **Video konference**

Video konference představuje komunikační metodu, která je bohatá na informace, neboť zahrnuje sociální signály a umožňuje komunikaci téměř podobnou komunikaci tváří v tvář. Tato forma komunikace však vyžaduje finanční investice pro její zřízení, což může být nákladné. Kromě toho čas potřebný pro technické nastavení a přípravu video konference může omezit možnost spontánního dialogu, což je negativem této komunikační metody (Hudcová, 2014).

#### **Týmové brífinky**

Cílem týmových brífinků je překonat omezený prostor pro komunikaci v rámci jednotlivců nebo společných konzultativních výborů tím, že zapojí všechny lidi v organizaci, postupně od jedné úrovně ke druhé. Tyto brífinky jsou organizovány na všech úrovních organizace s co nejmenším počtem mezistupňů mezi nejvyšší a nejnižší úrovní. Témata brífinku zahrnují politiky, plány, pokrok a lidi v organizaci. Během těchto setkání se jednotlivé skupiny zabývají seznamem otázek o klíčových problémech, který připravilo vrcholové vedení. Tento seznam se pak předává z vyšších úrovní na nižší. Co se týče načasování a trvání, setkání by se mělo uskutečnit vždy, když

je co projednávat. Účinnost týmových brífinků je zaručena, pokud mají podporu vrcholového vedení (Armstrong & Taylor, 2015).

### **Telefonická komunikace**

Telefonní komunikace nabízí střední míru bohatosti informací (tón hlasu přenáší některé sociální signály, ale gesta a výrazy nejsou viditelné). Je také synchronní, což usnadňuje podrobnou a okamžitou zpětnou vazbu. Náklady na telefonní hovory jsou variabilní. Spontánní neformální interakce jsou možné bez ohledu na geografickou blízkost. Telefon může usnadnit rozvoj důvěry tam, kde je osobní interakce obtížná (Hudcová, 2014).

#### **2.4.2 Písemné a elektronické prostředky interní komunikace**

Tato forma komunikace je výhodná, především protože poskytuje nesporný důkaz o průběhu komunikace a jejích výsledcích, což umožňuje lepší dokumentaci a archivaci informací. Z tohoto důvodu má obvykle větší váhu a důležitost než ústní komunikace, jelikož umožňuje snadnější ověření přesnosti informací. (Vymětal, 2008).

### **Report**

Report je kompletní a komplexní dokument, který umožňuje autorovi uspořádat materiál v klidu a beze spěchu. Tento typ dokumentu lze široce rozšířit mezi relevantními stranami. Na druhou stranu je formální report méně osobní a jeho čtení může vyžadovat značný čas. Komunikace prostřednictvím formální zprávy je jednosměrná s možností zpožděné zpětné vazby (Riggio, 2017).

### **E-mail**

E-mailové zprávy jsou vhodné pro sdílení vysoce kódovaných znalostí. Nabízí relativně nízkou bohatost informací (jsou ztraceny všechny sociální signály). E-mailová komunikace je finančně nenáročná (náklady nejsou závislé na geografické blízkosti). Je asynchronní s variabilní rychlostí zpětné vazby. Umožňuje spontánní neformální interakce bez ohledu na geografickou vzdálenost. Existuje trvalý záznam o interakcích. Vývoj důvěry pouze na základě e-mailové komunikace je obtížný, a proto má i slabou interpersonální interferenci. (Hudcová, 2014)

### **Nástěnky**

Nástěnky představují velmi nápadný a účinný komunikační nástroj, avšak mohou být snadno zahlceny nepotřebnými informacemi. Z tohoto důvodu je důležité pravidelně

kontrolovat obsah nástěnek a odstraňovat zastaralá, či neautorizovaná oznámení (Armstrong & Taylor, 2015).

### **Web a sociální média**

Umožňují interakci v reálném čase a komunikaci s více stranami najednou. Je snadné prezentovat data, obrázky a videa. Nicméně mohou vést k přetížení zprávami. Je obtížné kontrolovat tok zpráv (Riggio, 2017).

### **Memorandum**

Memorandum (krátce memo) je stručný dokument, který poskytuje záznam o komunikaci. Umožňuje autorovi předem promyslet obsah zprávy. Memorandum lze široce rozšířit mezi relevantními příjemci. Nicméně není možné kontrolovat, jak příjemce zprávu přijme. Tento typ komunikace je méně osobní a charakterizuje ho zpožděná zpětná vazba a jednosměrný tok informací (Riggio, 2017).

### **Časopisy, zpravodaje a bulletiny**

Časopisy a zpravodaje vydané organizací slouží k informování zaměstnanců o aktivitách a úspěších organizace. U časopisů existuje riziko, že se stanou spíše nástroji public relations než skutečnými zdroji informací relevantních pro zaměstnance. Zpravodaje bývají publikovány častěji než časopisy a mohou se více soustředit na témata, která jsou pro zaměstnance zajímavější (Armstrong & Taylor, 2015).

Kromě výše uvedených dodává ještě Mikuláščík (2010) tyto prostředky:

- Dopisy
- Dotazníky
- Oběžníky, předpisy
- Konference

## **2.5 Bariéry interní komunikace**

Sociální interakce a vnitřní komunikace v pracovním týmu mohou být negativně ovlivněny faktory, jako jsou výrazné rozdíly v sociálních pozicích jednotlivých členů týmu, nejasná kritéria pro hodnocení a odměňování, neprůhledné postupy pro funkční postup a povyšování, či neoprávněná privilegia některých členů. Tyto faktory mohou vést k poklesu pracovní efektivity, negativním změnám v osobnosti zaměstnanců, zhoršení mezilidských vztahů a snížení pracovní spokojenosti (Pauknerová, 2012).



Účinný přenos informací a jejich správné pochopení příjemcem těchto informací je považováno za základ úspěšné komunikace. Jedná se o složitý proces výměny informací, ve kterém je běžná přítomnost komunikačních bariér nebo chyb. Tyto vedou k neúspěšné, neefektivní a špatné komunikaci. Nejdůležitější je umět identifikovat komunikační bariéry, protože vzájemný přenos a přijímání informací je nedílnou součástí pracovního procesu jakékoli společnosti. Tyto chyby mohou být zcela eliminovány, částečně eliminovány nebo vůbec neeliminovány. Komunikační bariéry lze rozdělit na vnitřní a vnější. **Vnitřní** jsou založeny na interním prostředí, tj. jsou dány osobními problémy a překážkami odesílatele a příjemce informací. **Vnější** překážky zahrnují rušivé prvky v externím prostředí. Prvním krokem pro odstranění bariér je připustit si jejich existenci (Smerek, 2021).

Jermář & Egerová (2017) uvádí tyto komunikační bariéry:

#### **Organizační bariéry:**

- Nadbytek informací.
- Komplikovaná a nekonzistentní organizační struktura.
- Diktátorský přístup ve vedení.
- Dopad hierarchických pozic v organizaci.

#### **Personální bariéry:**

- Odlišné nebo neúplné pochopení sdělovaného obsahu.
- Emocionální stav a nálady účastníků komunikace.
- Předsudky a stereotypní myšlení.
- Nesprávné pochopení sdělených informací.
- Omezené schopnosti v komunikaci.

Riggio (2017) uvádí dvě hlavní bariéry interní komunikace:

**Filtrování** – Filtrování je selektivní prezentace obsahu komunikace; jinými slovy, některé informace jsou z poselství vynechány. Při sestupné komunikaci jsou informace často filtrovány, protože se považují za nedůležité pro zaměstnance na nižších úrovních. Filtraci obsahu v komunikaci směrem nahoru mohou způsobit nepříznivé informace a obava komunikátora z hněvu nadřízeného. Filtrování v horizontální komunikaci může nastat, když si dva zaměstnanci myslí, že jsou ve vzájemné konkurenci o důležité odměny, jako jsou povýšení a uznání.

**Přehánění** – Přehánění je zkreslení informací, které zahrnuje rozšíření nebo přílišné zdůraznění určitých aspektů zprávy. Aby upozornili na problém, lidé mohou přehánět jeho velikost a dopad. Při sestupné komunikaci může nadřizený zdůraznit, že pokud se výkon nezlepší, podřízený mohou přijít o práci. V komunikaci směrem nahoru mohou pracovníci prezentovat problém jako krizi, aby přiměli vedení reagovat a rychle se rozhodnout. Na druhou stranu může docházet k přehánění také minimalizací problému.

## **2.6 Efektivní interní komunikace, kvalitní vztahy na pracovišti a dopad na výkonnost**

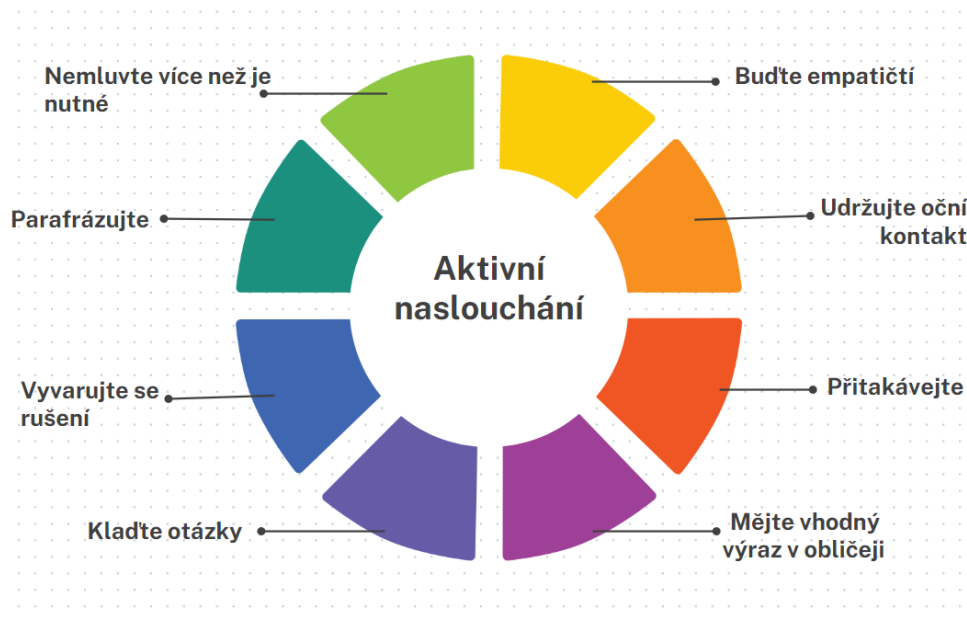
Robbins & Coulter (2018) uvádí, že při práci ve skupině se uplatňuje vliv efektivní interní komunikace na pracovišti. Efektivní interní komunikace má velký dopad na stav a kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti a také na výkonnost nejen zaměstnanců, ale i celé organizace.

Podle Robbins & Coulter (2018) existují pro efektivní interní komunikace tato doporučení:

- **Využívání zpětné vazby** – Mnoho problémů v komunikaci vzniká z důvodu neporozumění nebo nepřesností. V případě používání zpětné vazby taková situace nastane jen zřídka. Když se manažer zeptá: „Porozuměl jste tomu, co jsem řekl?“, odpověď bude zpětnou vazbou. Manažer může položit řadu otázek, s jejichž pomocí může získat zpětnou vazbu. Zpětná vazba může mít i neverbální podobu. Manažer může zadat práci a v případě, že ji některý z pracovníků neudělá, dostává manažer zpětnou vazbu, který mu říká, že daný pracovník potřebuje další vysvětlení. Reakce může často prozradit mnohem více než slova.
- **Zjednodušení jazyka** – Manažeři by měli vybírat slova a strukturovat svá sdělení s ohledem na snadnost správného porozumění na straně příjemců. Je tedy důležité zjednodušit způsob vyjadřování s ohledem na publikum, se kterým komunikují. Efektivní komunikace je v případě, že sdělení je předáno, přijato a pochopeno.
- **Aktivní naslouchání** – Manažer i pracovník musí být schopni naslouchat druhé straně. Aktivní naslouchání požaduje hledání významu sdělení bez jakýchkoli předsudků a subjektivních interpretací a plnou pozornost člověka. Aktivní naslouchání posiluje empatii mezi stranami komunikace a činí jejich vztah

silnějším a důvěryhodnějším. Aktivní naslouchání je klíčové pro vybudování pozitivních vztahů na pracovišti.

Obr. 3: Aktivní naslouchání



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Robbins & Coulter., 2018, s.272)

V pracovní skupině se uplatňuje vliv kvality vztahů a přítomnosti dalších osob. Tento vliv se projevuje očekáváním jedince, že bude ostatními hodnocen, a může působit na výkon stimulačně i tlumivě. Zvyšování výkonu pod vlivem skupiny může být výsledkem synergického efektu, sociální opory, soutěžení a snahy vyniknout. Snižování výkonu naopak může souviset se spoléháním na druhé, ztrátou odpovědnosti za výsledek, pocitem, že vynaložené úsilí nebude adekvátně oceněno, i s problémy spojenými se vztahy mezi pracovníky. Vztahy na pracovišti, interní komunikace a výkonnost zaměstnanců jsou mezi sebou velice úzce provázány (Paulík, 2018).

## 3 Interní komunikace a mezilidské vztahy ve vybrané společnosti

V následující části bakalářské práce se autor bude věnovat představení vybrané společnosti, analýze interní komunikace a vztahů na pracovišti z výsledků dotazníkového šetření a následnému vyhodnocení a doporučení pro vybranou společnost.

### 3.1 Představení společnosti

Společnost Pittsburgh Corning s.r.o (odtud již pouze jako Pittsburgh), založená v roce 1937 jako společný podnik mezi Pittsburgh Plate Glass Company a Corning Glass Works, je známá pro svou inovativní práci ve výrobě skleněných produktů a materiálů. S hlavním sídlem ve Spojených státech se tato společnost rozrostla do globálního hráče s působností po celém světě. Pittsburgh se specializuje na vývoj a výrobu široké škály skleněných výrobků, jako skleněná vata a pěnové sklo, které nacházejí uplatnění v mnoha odvětvích od stavebnictví po průmyslové aplikace. Během svého dlouhého působení na trhu Pittsburgh vyvinul řadu patentovaných technologií a inovací, které ovlivnily průmysl i běžný život. Společnost klade důraz na udržitelný rozvoj a ekologickou výrobu, což se odráží v jejích produktech a firemních hodnotách. Díky svému závazku k inovacím a kvalitě se Pittsburgh stal důležitým hráčem ve světě skleněných materiálů. Stěžejní pro tuto práci je pobočka **společnosti Pittsburgh v Klášterci nad Ohří**. Pobočka společnosti Pittsburgh v Klášterci nad Ohří se specializuje na výrobu izolačního materiálu z pěnového skla, známého jako Foamglas. Tento materiál je využíván především ve stavebnictví a průmyslu kvůli svým vynikajícím izolačním vlastnostem a odolnosti proti vlhkosti. Výrobní zařízení v Klášterci nad Ohří je vybaveno moderními technologiemi, které umožňují efektivní a ekologický výrobní proces. Pobočka dbá na udržitelnost a ekologické aspekty výroby, což je v souladu s globálními cíli a hodnotami společnosti Pittsburgh. V této pobočce pracuje kolem 300 zaměstnanců, ve výrobě jich pracuje přibližně 180, ostatní zaměstnanci tvoří top management, administrativu, údržbu a různá další odvětví („Foamglas“, 2024).

**Mise:** Mise spočívá ve výrobě vysoce kvalitního izolačního materiálu Foamglas, který splňuje přísné mezinárodní standardy a požadavky zákazníků. Pobočka se zaměřuje na poskytování řešení, která jsou efektivní, bezpečná a ekologicky šetrná, a to jak pro místní, tak pro mezinárodní trhy. („Foamglas“, 2024).

**Vize:** Pobočka v Klášterci nad Ohří si klade za cíl být předním centrem výzkumu, vývoje a výroby inovativních izolačních materiálů z pěnového skla ve střední Evropě. Tato vize zahrnuje posun k vyšším standardům v oblasti technologických inovací a udržitelnosti výroby („Foamglas“, 2024).

**Hodnoty:** Klíčovými hodnotami pobočky v Klášterci nad Ohří jsou inovace, kvalita, udržitelnost a spolehlivost. Tým pobočky se zavazuje k dodržování nejvyšších standardů v oblasti výzkumu a vývoje, zatímco klade důraz na ekologickou udržitelnost a minimální dopad na životní prostředí („Foamglas“, 2024).

## 3.2 Vnější prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí podniku obvykle zahrnuje několik klíčových složek, které mohou být ovlivněné činností podniku. Tyto složky lze rozložit do několika kategorií, či oblastí: geografické, politické, ekonomické, sociální, technologické, právní a ekologické faktory. Autor specifikoval dopad těchto oblastí především na pobočku v Klášterci nad Ohří (Taušl Procházková, 2017).

Analýza vnějšího prostředí byla vytvořena autorem nejen za pomoci studia odborné literatury, ale také po trávení času v podniku. Autor sám bydlí v okolí této pobočky, takže disponuje dostatečnými informacemi ohledně vnějšího prostředí.

**Geografické prostředí** – Geografické prostředí pobočky v Klášterci nad Ohří má zásadní význam pro její operace a strategické plánování. Tato pobočka se nachází v regionu s dobrou dopravní infrastrukturou, což usnadňuje logistiku a distribuci produktů do různých částí České republiky i do zahraničí. Blízkost k hlavním exportním trhům v Evropské unii, především k Německu, je klíčovou výhodou umožňující efektivní rozšíření obchodních aktivit a zvyšování konkurenceschopnosti. Pobočka se nachází na průmyslové zóně, což se dá považovat za výhodnou lokalitu.

**Politické a právní prostředí** – Na politické a právní scéně se pobočka musí vyrovnávat s dynamickým regulačním prostředím České republiky a Evropské unie. Předpisy a normy v oblasti stavebnictví, environmentální legislativa, ale i mezinárodní obchodní dohody představují faktory, které mohou významně ovlivnit její operace. Například změny ve stavebních normách mohou vyžadovat adaptaci výrobních procesů nebo vývoj nových produktů, zatímco tarify a obchodní dohody mohou otevřít nové trhy nebo naopak

představit nové bariéry. Velký dopad mohou také mít zákony a nařízení o bezpečnosti, které musí společnost striktně dodržovat.

**Ekonomické prostředí** – Ekonomické prostředí je dalším klíčovým faktorem, který ovlivňuje pobočku. Hospodářský růst, inflace a měnící se úrokové sazby mohou mít přímý dopad na náklady a poptávku po produktech pobočky. V době ekonomického rozkvětu se zvyšuje investice do stavebnictví a průmyslu, což přináší příležitosti pro zvýšený prodej izolačních materiálů. Naopak v období hospodářského útlumu a krize se pobočka může setkat s poklesem poptávky a zvýšenou cenovou citlivostí zákazníků.

**Sociální prostředí** – Sociální prostředí v Klášterci nad Ohří a okolním regionu se vyznačuje specifickými sociálně-demografickými trendy, které přímo ovlivňují pobočku Pittsburgh. Regionální trh práce je charakteristický svou dostupnou, avšak stárnoucí pracovní silou, což vyžaduje cílené strategie pro přilákání mladších zaměstnanců, zvláště ve vysoce specializovaných pozicích. Zvýšený zájem o technické obory a vzdělání v regionu nabízí pobočce příležitost k získání kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou nezbytní pro inovativní a technologicky náročnou výrobu.

**Technologické prostředí** – Technologický pokrok a inovace v oblasti materiálů a výrobních procesů jsou zásadní pro udržení konkurenceschopnosti pobočky. Adaptační schopnost na nejnovější technologické trendy a využívání moderních technologií může pobočce umožnit efektivnější výrobu a vývoj produktů s vyšší přidanou hodnotou.

**Ekologické prostředí** – Ekologické faktory, včetně legislativy týkající se ochrany životního prostředí a odpadového hospodářství, jsou pro pobočku v Klášterci nad Ohří obzvláště relevantní. Společnost musí nejen dodržovat přísné environmentální normy, ale v ideálním případě překračovat základní požadavky a stát se příkladem v oblasti environmentální udržitelnosti.

### **3.3 Vnitřní prostředí podniku**

Vnitřní prostředí podniku ovlivňuje podnik přímo svými činnostmi. Mezi vnitřní prostředí patří organizační struktura, zaměstnanci, podniková kultura a další zdroje. Z důvodu nesdílení interních dat a informací autor uvede jen některé složky vnitřního prostředí, a to v omezené míře (Taušl Procházková, 2017).

Analýza vnitřního prostředí byla provedena autorem za pomoci studia odborné literatury a po konzultaci s vedením firmy. Je důležité říct, že z důvodu nesdílení interních dat a pro

lepší pochopení a vyhodnocení pro následný výzkum byla analýza vnitřního prostředí zjednodušena.

### **Organizační struktura**

Organizační struktura pobočky Pittsburgh v Klášterci nad Ohří je navržena tak, aby co nejlépe reflektovala potřeby moderního výrobního podniku se zaměřením na inovace, efektivitu a kvalitu. V této pobočce jako ve valné většině průmyslových poboček je organizační struktura hierarchická. Tato struktura podporuje efektivní komunikaci, rozhodovací procesy a operativní flexibilitu, což je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti v dynamickém průmyslovém prostředí. Na vrcholu organizační struktury stojí generální ředitel (CEO), který nese konečnou zodpovědnost za celkové fungování pobočky a její strategický směr. CEO je podpořen týmem vyššího managementu, který zahrnuje pozice jako finanční ředitel (CFO), ředitel pro výzkum a vývoj, ředitel pro výrobu a ředitel pro prodej a marketing. Tyto klíčové pozice umožňují efektivní řízení jednotlivých aspektů podnikání. Dále se pobočka rozděluje na dvě hlavní části. Na oddělení administrativy a oddělení výroby. **Oddělení administrativy** se typicky zabývá širokou škálou úkolů, které zahrnují finanční řízení, lidské zdroje, správu firemních zdrojů, bezpečnost, efektivní komunikaci a další administrativní a podpůrné funkce. Toto oddělení je zásadní pro hladký chod celé pobočky, zajišťuje, aby byly splněny všechny vnitřní i vnější požadavky a regulace, a podporuje ostatní oddělení v jejich činnostech. **Oddělení výroby** je jádrem pobočky, kde dochází k samotné výrobě izolačních materiálů z pěnového skla. Toto oddělení se skládá z různých týmů a sekcí, které se specializují na konkrétní fáze výrobního procesu, od přípravy surovin, přes vlastní výrobu, až po kontrolu kvality a přípravu produktů k distribuci. Oddělení výroby úzce spolupracuje s oddělením administrativy, aby zajistilo, že všechny operace probíhají efektivně a v souladu s firemními standardy a cíli. **Vedení oddělení výroby** je obvykle svěřeno týmu mistrů, každý z nich má na starosti specifickou část výrobního procesu nebo konkrétní výrobní linii. Mistři jsou zodpovědní za denní řízení svých týmů, plánování směn, dohled nad dodržováním pracovních postupů a kvality výrobků. Díky svým rozsáhlým zkušenostem a odborným znalostem jsou mistři klíčovými postavami v procesu řízení výroby, neboť jsou schopni rychle identifikovat a řešit jakékoli problémy, které by mohly narušit výrobní proces. Mistři také hrají důležitou roli v komunikaci mezi výrobním oddělením a vrcholovým managementem. Jsou prvními, kdo poskytuje zpětnou vazbu ohledně výrobních výsledků, efektivity procesů a potřeb

zaměstnanců. Tato komunikace je nezbytná pro neustálé zlepšování výrobních operací a pro udržení vysokého standardu produktů.

### **Firemní kultura**

Kultura v pobočce je silně ovlivněna hodnotami kvality a udržitelnosti. Tato kultura podporuje týmovou práci, otevřenou a kvalitní komunikaci, bezpečnost práce a neustálé zlepšování. Zaměstnanci jsou motivováni k dosahování vysokých výkonnostních standardů a jsou podporováni v profesním rozvoji a vzdělávání.

### **Lidské zdroje**

Představují klíčový prvek vnitřního prostředí pobočky. Pobočka se opírá o spolehlivé pracovníky. Investice do rozvoje zaměstnanců a udržení pozitivního pracovního prostředí jsou považovány za zásadní pro dlouhodobý úspěch.

## **3.4 Nástroje interní komunikace ve vybraném podniku**

Na úvod do analýzy vnitřní komunikace v rámci pobočky společnosti Pittsburgh je třeba představit komunikační mechanismy, které jsou zaměstnanci na denní bázi využívány. Vycházejí z teoretických principů prezentovaných v předchozích kapitolách, tento úvod nabízí podrobný pohled na základní pilíře interní komunikace v dané pobočce, a to ústní, písemnou a elektronickou komunikaci. Dále jsou zde představeny a detailně popsány vybrané komunikační nástroje spolu s vysvětlením, jak je efektivně využívat. S ohledem na obsah interních informací však nebude možné popsat interní komunikaci v organizaci zcela vyčerpávajícím způsobem.

Veškeré informace v následující části získal autor po návštěvě pobočky, po konzultaci se zaměstnanci a vedením firmy a po účasti na jedné ze zaměstnaneckých schůzí. Informace jsou sdíleny v omezené kapacitě z toho důvodu, že se jedná o interní data. Autor si získané informace ověřil studiem odborné literatury.

Cílem vnitřní komunikace ve společnosti, a tedy i na klášterecké pobočce Pittsburgh, je zajistit, aby byly informace týkající se dění a operací ve společnosti sdíleny mezi zaměstnanci včas, efektivně a srozumitelně. Zaměstnanci by měli být aktivně zapojeni do pravidelného sledování zavedených komunikačních kanálů, jako jsou nástěnky, porady nebo e-maily, a seznámeni s aktuálně publikovanými informacemi. Komunikace mezi zaměstnanci klášterecké pobočky je řízena souborem interních pravidel a pokynů, které stanovují pravidla pro používání komunikačních nástrojů. Respektování těchto směrnic



přispívá k udržení vysoké úrovně interní komunikace a podporuje pozitivní prostředí v rámci organizace.

**Ústní komunikace** na pobočce Pittsburgh v Klášterci nad Ohří je základním stavebním kamenem každodenního provozu a koordinace. Prostřednictvím krátkých briefingů jednou za den, které organizují mistři a vedoucí jednotlivých oddělení, je zajištěn plynulý tok informací mezi týmy. Tato setkání poskytují platformu pro diskusi o plánech a prioritách pro nadcházející pracovní směnu i období a pro synchronizaci úkolů a umožňují okamžité reakce na nečekané situace či výzvy. Zásadní roli má i neformální ústní komunikace probíhající během krátkých setkání na pracovišti či v průběhu přestávek. Tyto momenty umožňují sdílení poznatků a zkušeností mezi kolegy, což významně přispívá k posílení týmového ducha a k vytváření pozitivního pracovního prostředí, jež je nezbytné pro efektivní spolupráci a produktivitu. Nesmí se opomenout ani porady se zaměstnanci, kde kromě různých informací a novinek dostávají zaměstnanci své slovo a mohou vyslovit vlastní názor a poskytnout zpětnou vazbu. Porady se zaměstnanci se pořádají každý měsíc v přechodu mezi ranní a odpolední směnou, trvají kolem půl hodiny a účast na nich je dobrovolná.

**Písemná komunikace** na pobočce zahrnuje široké spektrum dokumentů, od oficiálních reportů a záznamů po interní oznámení a informace. Jedním z klíčových nástrojů pro sdílení těchto informací jsou nástěnky, které jsou rozmístěny v areálu pobočky. Tyto nástěnky poskytují rychlý a efektivní způsob, jak předat důležité informace všem zaměstnancům, například aktualizace bezpečnostních postupů, informace o plánovaných firemních akcích, změny ve směnném systému nebo oznámení o nadcházejících školeních. Tento tradiční, velmi účinný nástroj doplňuje moderní elektronické a ústní komunikační kanály a pomáhá udržovat zaměstnance informované a zapojené.

V oblasti **elektronické komunikace** pobočka využívá širokou paletu nástrojů, včetně emailů a interních systémů pro sdílení dokumentů, informací, plánování úkolů a projednávání dlouhodobějších strategických plánů. Tyto nástroje jsou klíčové pro správu a organizaci, zvláště v kontextu rozsáhlého a technologicky pokročilého výrobního prostředí, jakým je pobočka v Klášterci nad Ohří.

Kombinace ústní, elektronické a písemné komunikace vytváří komplexní rámec, který umožňuje pobočce v Klášterci nad Ohří zajistit, že všichni zaměstnanci jsou dobře informováni a mohou efektivně spolupracovat na společných cílech. Ústní komunikace

zde představuje nenahraditelnou součást každodenních operací především ve výrobě z důvodu kooperace a koordinace mezi spolupracovníky.

## 4 Analýza interní komunikace a vztahů v Pittsburgh Corning CR s.r.o

Tato kapitola bakalářské práce se zabývá analýzou interní komunikace a vztahů na pracovišti ve vybrané organizaci v již představené pobočce Pittsburgh v Klášterci nad Ohří. Analýza je provedená výzkumnou metodou dotazníkového šetření. **Hlavním cílem** tohoto šetření a celé práce je zjistit, jestli interní komunikace a vztahy na pracovišti mají dopad na výkonnost zaměstnanců a popřípadě jaký dopad mají. Pobočka Pittsburghu v Klášterci nad Ohří bylo pro tuto práci vybrána záměrně, a to především z toho důvodu, že se typologicky hodí pro výzkum interní komunikace a vztahů a jejich dopadu na výkonnost. Pro naplnění hlavního cíle práce byly stanoveny tyto dvě hypotézy.

Autor stanovil tuto hypotézu na základě analýzy odborné studie od Titang (2013)  
H (1) = „Interní komunikace má dopad na výkonnost zaměstnanců.“

Autor stanovil tuto hypotézu na základě analýzy odborné studie od Gerlach (2019)  
H (2) = „Vztahy na pracovišti mají dopad na výkonnost zaměstnanců.“

Dílčím cílem práce je zjistit a vyhodnotit kvalitu interní komunikace a kvalitu vztahů na pracovišti. Dalšími dílčími cíli bylo popsat pracovní prostředí, frekvenci a kvalitu komunikace s nadřízenými, efektivitu zpětné vazby a úroveň týmové spolupráce na pracovišti. Autor také chce zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s interní komunikací a vztahy na pracovišti a zda je interní komunikace efektivní podle studie odborné literatury. Na základě této analýzy provede autor doporučení pro tuto pobočku. Toto doporučení a výsledky bude autor následně konzultovat s vedením společnosti, která ho představí zaměstnancům.

Autor stanovil výzkumnou otázku „*Jaká je kvalita interní komunikace na pracovišti?*“

Autor stanovil výzkumnou otázku „*Jaká je kvalita vztahů na pracovišti?*“

### 4.1 Metodologie výzkumu

Pro sběr dat, která byla nezbytná pro ověření hypotéz a zodpovězení výzkumných otázek, byly využity dvě metodiky. Jako primární způsob bylo zvoleno dotazníkové šetření, zatímco jako sekundární metoda posloužily krátké nestrukturované rozhovory. Tyto rozhovory byly primárně využity k doplnění a prohloubení informací získaných z

dotazníků. Dotazníková metoda je způsob kvantitativního získávání informací pomocí písemných dotazů, což umožňuje shromáždit rozsáhlé množství údajů. Pro účastníky je tento přístup přitažlivý zejména kvůli úspoře času a možnosti udržet si anonymitu. Nestrukturovaný rozhovor představuje metodu kvalitativního sběru dat, která se opírá o otevřenou, flexibilní formu dialogu mezi výzkumníkem a účastníkem. Tento přístup umožňuje hloubkově prozkoumat individuální perspektivy, zkušenosti a postoje.

## **4.2 Dotazníkové šetření**

V rámci této bakalářské práce byla pro získávání dat zvolena technika dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo kompletně dobrovolné a anonymní, takže v případě, že se ho zaměstnanci nechtěli zúčastnit, tak nemuseli. Dotazník byl nejdříve konzultován s vedením, které ho muselo schválit, a v případě potřeby byla možné přidat vlastní otázku. Po schválení vedením byl dotazník prezentován autorem na pravidelné měsíční schůzce, na které byli všichni přítomní zaměstnanci informováni o obsahu dotazníku a o náplni bakalářské práce a na které bylo řečeno, že dotazník je dobrovolný a anonymní. Zaměstnancům bylo také krátce objasněna problematika interní komunikace a vztahů na pracovišti. Na schůzce bylo zmíněno, že důležité jsou především odpovědi od pracovníků z výrobní sekce. Každopádně bylo zapojeno i pár zaměstnanců z administrativy pro případnou analýzu rozdílů. Také zde byly prezentovány výhody, které jsou spojeny s vyplněním dotazníku, jako případné zlepšení situace. Autor také domluvil s vedením firmy, že následné výsledky bude opět prezentovat na budoucí schůzce se zaměstnanci.

Autor této práce zpracoval dotazník písemně i elektronicky v platformě Google Forms. Byla zvolena dvojitá metoda především za účelem získání co nejvyššího počtu odpovědí od zaměstnanců. Otázky byly předem prokonzultovány s vedením a pilotně zadané pěti zaměstnancům pro zjištění, jestli jsou srozumitelné a dávají smysl. Písemná forma dotazníků byla zaměstnancům rozdána ihned po skončení výše zmíněné schůzky se zaměstnanci. Zaměstnancům, kteří se schůzky nezúčastnili, byly tyto dotazníky rozdány později. Pro papírové verze byla poté zřízena krabice před halou, kam mohli zaměstnanci dotazníky odevzdávat. Poté byly tyto dotazníky předány autorovi. Elektronická verze dotazníků byla vytvořena jako alternativa dle preferencí zaměstnanců. Je důležité zmínit, že elektronická verze byla využita mnohem méně než papírová verze.

Autor sbíral odpovědi od 1.2.2024 do 21.2.2024, 21 dní, tedy tři týdny. Plánem autora bylo sbírat výsledky dva týdny, ale po domluvení s vedením se po uplynutí lhůty autor rozhodl počkat ještě týden. Během tohoto týdne vedení společnosti ještě zkoušelo motivovat zaměstnance k vyplnění dotazníku. Autor by chtěl zmínit, že vedení firmy bylo při práci velice nápomocné a vycházelo autorovi velmi vstříc. Dotazníků bylo rozdáno a rozposláno 120. Vyplněno a vráceno bylo 83 dotazníků s tím, že 3 musely být vyřazeny kvůli chybám. Tyto chyby byly nejčastěji spojené s kroužkováním více odpovědí u většího počtu otázek.

Autor také při své návštěvě pobočky vedl krátké rozhovory s deseti zaměstnanci, ve kterých zjišťoval některé doplňující informace. Tyto rozhovory byly nestrukturované a byly provedeny autorem po prezentaci dotazníkového šetření na setkání se zaměstnanci. Informace získané z rozhovorů autor využije na doplnění komentářů k získaným datům z dotazníkového šetření.

#### **4.2.1 Struktura dotazníku**

Dotazník, viz příloha A, vytvořený autorem práce, je systematicky strukturován do čtyř klíčových částí. V úvodní sekci se autor prezentuje a seznamuje respondenty s cílem dotazníku. Tato část také poskytuje důležité instrukce k vyplnění dotazníku, zdůrazňuje jeho úplnou anonymitu a vyjadřuje upřímnou prosbu zaměstnancům, aby se zapojili do jeho vyplňování, a děkuje za případnou spolupráci. Druhá sekce se skládá ze čtyř základních identifikačních otázek. Jedná se o věk, pohlaví, dobu zaměstnání ve společnosti a také o klíčovou otázku, zda zaměstnanci pracují v oddělení administrativy nebo ve výrobě. Třetí část je věnována především interní komunikaci na pracovišti. V této části jsou respondenti dotazováni na průběh interní komunikace a fungování interní komunikace na jejich pracovišti. Dále také hodnotí kvalitu interní komunikace podle svého uvážení a na konci části předávají svůj názor na to, jestli interní komunikace ovlivňuje jejich výkonnost. Do této části je přidána otázka, kterou si doplnilo vedení firmy. Jedná se o otázku ohledně mobilní aplikace, proto byla zařazena do části s interní komunikací. Čtvrtá část se věnuje vztahům na pracovišti. Respondenti v této části uvádí, jaké vztahy na pracovišti se častěji vyskytují, jestli jsou spokojeni se svou pracovní skupinou a hodnotí kvalitu vztahů, jednak s kolegy, jednak s nadřízenými. Dále také uvádí, jestli vztahy na pracovišti ovlivňují jejich výkonnost nebo ne.

Dotazníkové šetření obsahuje 22 otázek (včetně otázek sociodemografických). Dotazník obsahuje především otázky uzavřené a otázky, kde respondenti mohou hodnotit na škále od 1-5, jedná se o škálu obdobnou ke známkování, hodnocení 1 je největší spokojenost a hodnocení 5 je velká nespokojenost.

### 4.3 Výzkumná část dotazníkového šetření

V předchozí kapitole je podrobně popsán dotazník, na kterém je vystavěna praktická část této bakalářské práce. Následující oddíl se bude zabývat vizuálním zpracováním dat, včetně uspořádání otázek. Tato část také poskytuje komentář k výsledkům průzkumu zaměřeného na klíčové oblasti dotazníku týkající se interní komunikace a vztahů na pracovišti. Data získaná z dotazníku budou obohacena o poznámky, komentáře a informace, které autor získal z návštěvy pracoviště a z neformálních krátkých rozhovorů s deseti zaměstnanci pobočky v Klášterci nad Ohří.

#### 4.3.1 Charakteristika statistického souboru

Dotazník zaměřený na analýzu interní komunikace a vztahů na pracovišti byl rozeslán a rozdán 120 zaměstnancům na pobočce Pittsburgh v Klášterci nad Ohří. Dotazníků se vrátilo 83 s tím, že 3 musely být vyřazeny z důvodu různých statistických chyb. Sociodemografické údaje respondentů jsou znázorněny v tabulce č. 1, na obr č. 4 a 5.

#### Pohlaví

Z informací uvedených v tabulce č. 1 vyplývá, že dotazník vyplnilo 80 zaměstnanců. Průzkum týkající se pohlaví ukazuje, že dotazník vyplnili především muži (82,5 %). Na základě interních informací autor může potvrdit, že na pobočce pracují především muži, jelikož se ve většině případů jedná o fyzickou práci, která je vhodnější pro muže.

Tab. 1: Počet a pohlaví respondentů na pobočce Pittsburgh

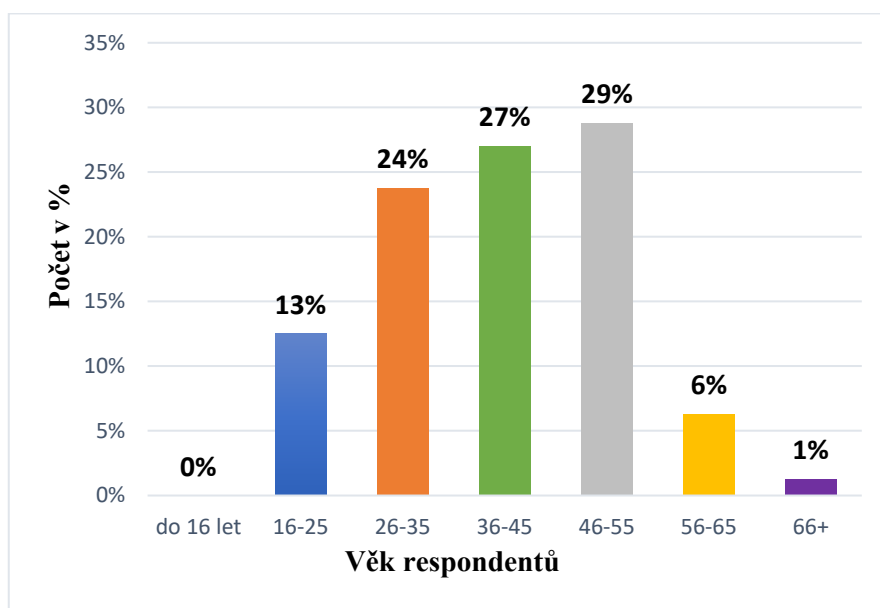
Pohlaví	Počet	Počet v %
Muž	66	82,5 %
Žena	14	17,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

## Věk respondentů

Grafická reprezentace těchto dat je vyobrazena na obrázku č. 4. Je patrné, že nejnižší počet zaměstnanců je zastoupen v krajních věkových skupinách. Krajiní skupiny „do 16 let“, „16-25 let“, „56-65 let“ a „66+ let“ tvoří jen 20 % respondentů, což je 16 zaměstnanců. Nejpočetněji jsou zastoupeny věkové skupiny „26-35 let“, „36-45 let“ a „46-55 let“ s počty 19, 22 a 23 zaměstnanců. Tato skupina představuje 80 % všech respondentů dotazníkového šetření. Tyto kategorie jsou jádrem pracovní síly a naznačují koncentraci zkušeností a stabilní pracovní zázemí.

Obr. 4: Věk respondentů pobočky Pittsburgh



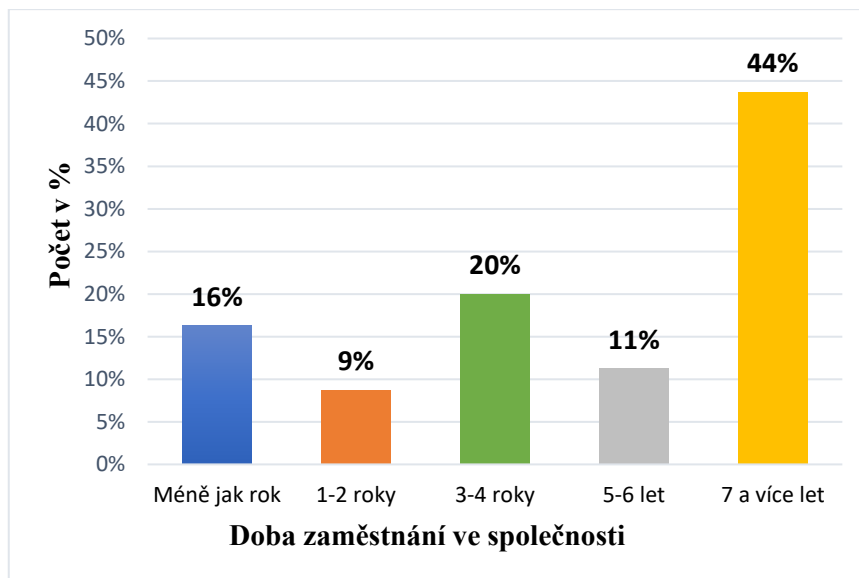
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

## Doba zaměstnání

Získaná data jsou vizualizovaná na obrázku č. 5. Z grafu na obrázku lze odvodit, že nejpočetnější skupinu tvoří respondenti, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 7 let a více, což představuje 44 %, v absolutních číslech 35 respondentů. Na druhém místě jsou pracovníci s délkou zaměstnání mezi 3 až 4 roky, přičemž tato skupina je následována zaměstnanci, kteří ve společnosti působí méně než jeden rok. Nejméně zastoupena je kategorie s délkou zaměstnání 5-6 let a 1-2 roky. Ze získaných dat vyplývá, že většina

respondentů má v organizaci dlouhodobé zaměstnání, což lze interpretovat jako pozitivní indikátor stability společnosti.

Obr. 5: Doba zaměstnání ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### Pracovní oddělení

V tabulce číslo 2 je prezentováno rozdělení respondentů do dvou hlavních pracovních skupin na pobočce v Klášterec nad Ohří. Hlavním záměrem distribuce dotazníků bylo zaměřit se primárně na zaměstnance pracující ve výrobním oddělení, s vedlejším cílem získat také určitý počet odpovědí od pracovníků administrativního oddělení. Z celkového počtu respondentů představují zaměstnanci výrobního oddělení 86 %, což odpovídá 69 osobám. Zbýlých 14 %, tedy 11 osob, tvoří pracovníci z administrativy.

Tab. 2: Oddělení práce respondentů

Pracovní oddělení	Počet	Počet v %
Výroba	69	86 %
Administrativa	11	14 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### 4.3.2 Interní komunikace na pracovišti

Tato část se věnuje analýze interní komunikace na pobočce a zkoumá několik důležitých aspektů. Ukazuje se, z jakého zdroje informace jsou získávány, zda mají potřebnou



kvalitu a jestli jsou poskytovány včas, aby zaměstnanci mohli efektivně plnit své úkoly. Následuje analýza, jak často probíhá interní komunikace od nadřízených. Část dotazníkového šetření se také zabývá zpětnou vazbou. Zkoumá se, jak často je zpětná vazba poskytována a zda mají zaměstnanci možnost podávat zpětnou vazbu na své nadřízené, a zjišťuje se, jestli mají zaměstnanci zájem o zavedení firemní mobilní aplikace. Důležitou součástí je i hodnocení interní komunikace zaměstnanci. Zjišťuje se, jak respondenti vnímají kvalitu a efektivitu interní komunikace a zda jsou s ní spokojeni. Respondenti také v této části hodnotí kvalitu komunikace od svých kolegů a od nadřízených. Klíčovým bodem analýzy je zjištění, jestli interní komunikace ovlivňuje výkonnost respondentů.

### **Zdroj informací**

V první otázce jsou respondenti dotazováni na to, z jakého zdroje (od koho) nejčastěji získávají informace. Z odpovědí vyobrazených v tabulce č.3 vyplývá, že dominantním zdrojem informací pro většinu účastníků, konkrétně pro 90 %, neboli 72 osob, je jejich přímý nadřízený. Dalších 9 %, což představuje 7 respondentů, uvedlo jako hlavní zdroj informací své kolegy. Pouze marginální 1 %, tedy jedna osoba, uvedla, že informace čerpá převážně z vyššího vedení firmy.

Tab. 3: Zdroj získávání informací

<b>Zdroj získávání informací</b>	<b>Počet</b>	<b>Počet v %</b>
Od nadřízeného	72	91 %
Od spolupracovníků	7	8 %
Od vedení společnosti	1	1 %
Jiným způsobem	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### **Frekvence informací**

Druhá otázka v rámci této sekce se soustředí na četnost, s jakou zaměstnanci dostávají informace a komunikují se svými nadřízenými. Data jsou vizualizována v tabulce č. 4. Podle zjištění má velká většina respondentů, konkrétně 91 % (73 osob), denní komunikaci se svým nadřízeným, přičemž od něj pravidelně obdrží informace potřebné pro svou práci. Zbýlých 7 respondentů, tedy 9 %, udržuje s nadřízeným kontakt a získává od něj

pracovní informace několikrát týdně. Z těchto výsledků plyne, že komunikace na pracovišti je poměrně frekventovaná, což je možné vnímat jako pozitivní aspekt. Na pracovišti, jako je pobočka Pittsburgh v Klášterci nad Ohří, je velice důležité, aby informace byly předávány denně především z důvodu, že se jedná o výrobní závod, kde je vždy potřebné mít aktuální informace a rychle na ně reagovat přizpůsobením výroby.

Tab. 4: Frekvence příjmu informací

<b>Frekvence příjmu informací</b>	<b>Počet</b>	<b>Počet v %</b>
Denně	73	92 %
Párkrát týdně	7	8 %
Jednou za týden	0	0 %
Méně než 1 týdně	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### **Frekvence zpětné vazby**

Následující dvě otázky (7 a 8) jsou zaměřeny na zpětnou vazbu, její frekvenci a možnost zaměstnanců podat zpětnou vazbu na své přímé nadřízené. V tabulce č. 5 je vyobrazena frekvence, s jakou zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu od svých nadřízených. Většina, přesněji 64 %, což odpovídá 51 zaměstnancům, uvádí, že obdrží zpětnou vazbu denně. Menší skupina, 10 % odpovídající 8 pracovníkům, dostává zpětnou vazbu na týdenní bázi. Dalších 15 %, tedy 12 osob, uvádí, že jejich zpětná vazba je poskytována měsíčně. Na druhém konci spektra se nachází 11 %, což představuje 9 respondentů, kteří zpětnou vazbu od svých nadřízených nedostávají vůbec. Z výsledků lze interpretovat, že většina respondentů dostává v nějaké míře zpětnou vazbu, což je ukazatelem kvalitní a moderní interní komunikace. Tato zpětná vazba je v podobách, jako je upozornění na chyby, pochvala za dobře odvedenou práci a v různých dalších formách.

Tab. 5: Frekvence zpětné vazby

Frekvence zpětné vazby	Počet	Počet v %
Každý den	51	64 %
Týdně	8	10 %
Měsíčně	12	15 %
Nikdy	9	11 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### Zpětná vazba na nadřízené

Tabulka číslo 6 poskytuje přehled o tom, jestli zaměstnanci mají příležitost poskytovat zpětnou vazbu na své nadřízené. Podle zjištění má většina 68 respondentů, tedy 85 %, možnost podávat zpětnou vazbu na své vedoucí. Naopak zbylých 15 %, což odpovídá 12 respondentům, tuto možnost nemá. Možnost podávání zpětné vazby na své nadřízené se považuje za pozitivum v interní komunikaci a v současnosti se tato možnost obecně využívá mnohem častěji. Z výsledků lze vyčíst, že tato možnost se na pobočce v Klášterci nad Ohří vyskytuje, například v podobě každoročního hodnocení nadřízených a také na poradě mezi zaměstnanci a vedením.

Tab. 6: Možnost podávat zpětnou vazbu na své nadřízené

Možnost zpětné vazby na nadřízené	Počet	Počet v %
Ano	68	85 %
Ne	12	15 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### Včasnost informací

Další část analýzy (otázky 9 a 10) se věnuje hodnocení interní komunikace z ohledu na předávání informací, ve kterém klíčové aspekty zahrnují kvalitu a včasnost informací nezbytných pro práci. Tabulka č. 7 názorně ukazuje, zda respondenti obdrží potřebné informace včas. Více než polovina dotázaných, konkrétně 59 %, což odpovídá 47 osobám, potvrzuje, že informace dostávají vždy včas. Dalších 30 respondentů (37 %) uvádí, že obvykle obdrží informace včas, což zároveň znamená, že některé informace neobdrží hned a tato situace může mít vliv na jejich výkonnost a celkovou práci. Zbývá

část, 4 % představující 3 lidi, naznačuje, že informace jsou předávány většinou nebo vždy se zpožděním. Tyto výsledky poukazují na to, že na pobočce ve většině případů plynou informace efektivně a včas, což svědčí o dobře fungující interní komunikaci. V případech, kdy informace zaměstnanci nedostávají včas se jedná o zpoždění v řádech hodin. Každopádně i zpoždění o pár hodin může mít velký vliv na jejich výkonnost a na kvalitu výroby.

Tab. 7: Včasnost příjmu informací

<b>Dostáváte informace k práci včas?</b>	<b>Počet</b>	<b>Počet v %</b>
Ano (informace dostávám vždy včas)	47	59 %
Spíše ano (informace k práci dostávám většinou včas)	30	37 %
Spíše ne (informace k práci dostávám spíše později)	1	1 %
Ne (informace dostávám vždy později)	2	3 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### **Kvalita informací**

Sekce pokračuje tabulkou číslo 8, kde je analýza kvalita informací, které jsou poskytovány zaměstnancům, a to s ohledem na to, zda jsou tyto informace dostatečné pro řádné vykonávání jejich pracovních úkolů. Informace zde mohou zahrnovat esenciální údaje nezbytné pro práci nebo drobnější detaily, které mohou práci usnadňovat. Většina dotazovaných - 54 %, což je 43 osob - potvrzuje, že dostává veškeré informace potřebné k bezproblémovému vykonávání práce. 40 % respondentů odpovídá, že mají k dispozici většinu informací, avšak některé jim chybí. Čtyři lidé (5 %) uvádí, že disponují jen minimem důležitých informací k práci, zatímco 1 %, tedy jeden respondent, konstatuje, že nemá k vykonávání práce k dispozici žádné potřebné informace. Tato data ukazují, že přestože většina respondentů hodnotí poskytované informace jako dostatečné, existuje poměrně velká část, téměř polovina (46 %), která spatřuje v tomto ohledu nedostatky. Respondenti uvedli, že jim v některých případech chybí informace o tom, kolik výrobků mají vyrobit, kdy se uskuteční údržba strojů a další důležité údaje. Existuje tedy prostor pro zlepšení.

Tab. 8: Kvalita přijatých informací

<b>Jsou informace, které dostáváte, potřebné k Vaší práci?</b>	<b>Počet</b>	<b>Počet v %</b>
Ano	43	54 %
Převážně ano	32	40 %
Spíše ne	4	5 %
Ne	1	1 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### **Hodnocení interní komunikace**

Nadcházející otázka se zabývá celkovým hodnocením interní komunikace na pracovišti, přičemž se bere v úvahu jak obecná interní komunikace, tak komunikace mezi kolegy navzájem a komunikace s nadřízenými. Tabulka číslo 9 odráží úroveň spokojenosti respondentů s interní komunikací na pracovišti. Před vyplněním dotazníků byli respondenti podrobně seznámeni s tím, co se pod pojmem interní komunikace rozumí. Téměř polovina dotázaných, 46 %, což představuje 37 lidí, zvolila odpověď „spíše ano“, což vyjadřuje jejich spokojenost, ale zároveň místo pro zlepšení v některých oblastech interní komunikace. Dalších 38 % respondentů, což je 30 lidí, odpovědělo jednoznačným „ano“, což ukazuje na jejich spokojenost s aktuálním stavem interní komunikace. Podstatná část, 16 %, což je 13 lidí, uvedla „spíše ne“, signalizujíc nespokojenost s určitými aspekty interní komunikace. 12 z těchto respondentů je z výrobního oddělení, což naznačuje možnou specifickou problematiku v interní komunikaci v některé části tohoto oddělení. Jako důvody nespokojenosti uvedli respondenti v krátkých rozhovorech nedostatečně jasnou komunikaci a občasné nedorozumění mezi různými linkami ve výrobě. Každopádně interní komunikace je hodnocena respondenty mnohem více pozitivně než negativně.

Tab. 9: Spokojenost respondentů s interní komunikací

<b>Spokojenost s interní komunikací</b>	<b>Počet</b>	<b>Počet v %</b>
Ano	30	38 %
Spíše ano	37	46 %
Spíše ne	13	16 %
Ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### **Firemní mobilní aplikace**

Další otázka této v této části byla přidána vedením společnosti za účelem zjistit, zda zaměstnanci mají zájem zavést firemní mobilní aplikaci, která by mohla nahradit mnoho jiných nástrojů komunikace, jako jsou e-maily, nástěnky a další nástroje. Vedení předpokládá, že zavedení této aplikace by posunulo interní komunikaci na mnohem vyšší úroveň. Z tabulky číslo 10 vyplývá, že až 73 % respondentů (58 zaměstnanců) se vyjádřilo kladně k zavedení mobilní aplikace. Naopak 27 % (22 lidí) se vyjádřilo, že o firemní mobilní aplikaci spíše zájem nemají. Z výsledků je možné dojít k závěru, že by o ni byl zájem a vyplatí se ji vyzkoušet zavést.

Tab. 10: Zájem o firemní mobilní aplikaci

<b>Uvítali byste mobilní aplikaci?</b>	<b>Počet</b>	<b>Počet v %</b>
Ano	35	44 %
Spíše ano	23	29 %
Spíše ne	14	17 %
Ne	8	10 %

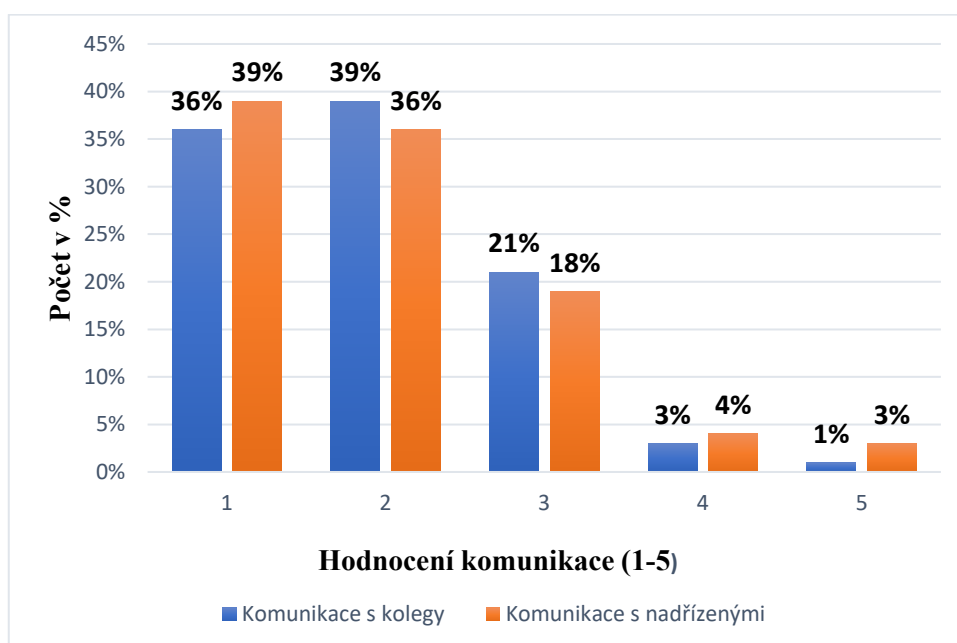
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### **Komunikace s kolegy a nadřízenými**

Obrázek číslo 6 vizualizuje hodnocení interní komunikace, jak mezi kolegy na stejné hierarchické úrovni, tak s nadřízenými. Hodnocení bylo provedeno na škále 1 až 5, přičemž 1 znamená nejvyšší spokojenost a 5 nejmenší spokojenost. Komunikace s kolegy

je znázorněna modrou barvou: nejvyšší podíl, tedy 39 %, což představuje 31 osob, má hodnocení 2 pro komunikaci s kolegy, což naznačuje spokojenost, ale s potenciálem pro zlepšení. Dále 36 %, tedy 29 respondentů, vyjádřilo velkou spokojenost hodnotou 1. Relativně vysoký podíl respondentů (21 %, což je 17 osob vnímá komunikaci jako průměrnou s hodnocením 3. Menší část, 3 % respondentů, ohodnotila komunikaci 4, což ukazuje na určitou nespokojenost, a 1 % s hodnotou 5 vyjadřuje velkou nespokojenost. Hodnocení komunikace s nadřízenými, vyjádřené oranžovou barvou, ukazuje, že nejčtenější hodnocení je 1, což uvedlo 39 % respondentů, tedy 31 osob. Hodnocení 2 zaznamenalo 36 %, což je 29 respondentů. Odpověď 3 uvedlo 18 %, tedy 15 osob, hodnocení 4 má 4 %, což jsou 3 lidé, a hodnocení 5 udělilo 3 %, tedy 2 osoby. Graf tak poskytuje přehledný obraz o vnímání kvality interní komunikace mezi zaměstnanci vůči kolegům i nadřízeným. Z analýzy výsledků vyplývá, že úroveň spokojenosti s komunikací, ať už mezi kolegy na stejné úrovni nebo s nadřízenými, je si navzájem velmi podobná s minimálními rozdíly v procentních hodnotách. V obou kategoriích překračuje podíl hodnocení 3 a méně více než 20 %, což naznačuje nespokojenost některých respondentů a možnost pro další zlepšení. Přesto se celkově interní komunikace na pracovišti může považovat za převážně kladně hodnocenou, což ukazuje na obecnou spokojenost zaměstnanců s komunikací v rámci organizace.

Obr. 6: Hodnocení komunikace na pracovišti

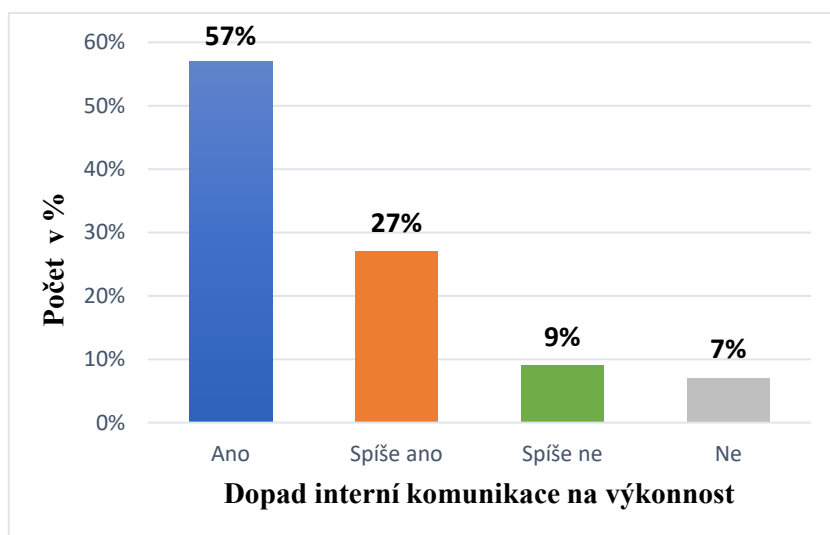


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

## Dopad interní komunikace na výkonnost zaměstnanců

Na obrázku číslo 7 jsou vyobrazené odpovědi respondentů, zda interní komunikace ovlivňuje jejich výkonnost nebo ne. Pro tuto otázku byla vybrána pouze data respondentů z oddělení výroby, hlavně proto, aby bylo možné splnit hlavní cíl práce: zkoumat vliv interní komunikace na výkonnost specificky v kontextu výrobního pracoviště. Jedná se tedy o 69 zaměstnanců z oddělení výroby. Z výsledků analýzy lze vyčíst, že více než polovina z nich, 57 % což je 39 osob, věří, že interní komunikace ovlivňuje jejich pracovní výkonnost. Další 27 %, tj. 19 zaměstnanců, se vyjádřilo, že interní komunikace pravděpodobně ovlivňuje jejich výkonnost. Naopak zbývajících 16 %, což představuje 11 lidí, vyjádřilo skepticismus či nedůvěru vlivu interní komunikace na jejich pracovní výkon. Rozhovory s některými pracovníky ukázaly, že pracovníci považují kvalitu a efektivitu interní komunikace, zahrnující aspekty jako včasnost a relevanci informací, výběr efektivních komunikačních kanálů a kvalitní zpětnou vazbu, za klíčové faktory ovlivňující jejich pracovní výkon. Tyto postřehy zdůrazňují, jak důležitá je dobře fungující interní komunikace pro dosahování vysoké pracovní efektivity.

Obr. 7: Vliv interní komunikace na výkonnost zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### 4.3.3 Vztahy na pracovišti

Tato část se zaměřuje na analýzu vztahů na pracovišti, což je klíčový prvek pro zajištění hladkého průběhu pracovních procesů a celkové spokojenosti zaměstnanců. Zjišťuje se zde, jakými druhy vztahů se pracovní prostředí vyznačuje, jaké jsou úrovně spokojenosti s těmito vztahy a pracovními skupinami mezi kolegy a mezi jejich nadřízenými. Zkoumá



se, zda se zaměstnanci mohou obrátit na své nadřízené v případě, že mají nějaký problém nebo otázku. Tato část také zahrnuje hodnocení vztahů na pracovišti s kolegy a nadřízenými a jestli respondenti udržují vztahy s kolegy spíše formální nebo neformální. Klíčovým bodem této analýzy je zjištění, jestli vztahy na pracovišti ovlivňují výkonnost respondentů.

### **Druh vztahů na pracovišti**

V první otázce této části byli zaměstnanci dotazováni na to, jaké vztahy na pracovišti u nich převládají, zda formální nebo neformální. Podle údajů prezentovaných v tabulce č. 11 je rozdělení mezi formálními a neformálními vztahy téměř vyrovnané. Více než polovina dotázaných, přesněji 53 %, což odpovídá 42 osobám, uvádí, že v jejich pracovním prostředí převládají neformální vztahy. Oproti tomu 47 % respondentů, což je 38 osob, má za to, že ve vztazích na jejich pracovišti dominuje formálnost. Výsledky reflektují vyváženost mezi potřebou profesionálního jednání a udržováním přátelského a podpůrného pracovního prostředí.

Tab. 11: Formální a neformální vztahy na pracovišti

<b>Jaké vztahy převládají u Vás na pracovišti</b>	<b>Počet</b>	<b>Počet v %</b>
Formální	38	47 %
Neformální	42	53 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### **Spokojenost s pracovní skupinou/týmem**

Následující otázka se zabývá týmovou prací, zda se respondentům dobře pracuje v týmu a zda jsou spokojeni se svou pracovní skupinou. Odpovědi, prezentované v tabulce č. 12, ukazují míru spokojenosti respondentů se svými týmy. Ze získaných dat vyplývá, že velká většina, 89 % což představuje 71 osob, se cítí ve svém týmu velmi dobře a jsou s ním plně spokojeni. Zbýlých 11 % odpovídajících 9 lidem vyjádřilo svou spokojenost s určitými výhradami, naznačující menší problémy v jejich týmech. Těmito menšími problémy byly například drobné neshody v názorech nebo rozdíly v osobnostních typech. Tyto výsledky odhalují vysokou míru spokojenosti mezi zaměstnanci s jejich pracovními skupinami, což je pozitivní znamení nejen pro pracovní atmosféru, ale i pro celkový výkon společnosti. Spokojenost v týmu přispívá k lepším pracovním výsledkům a k pozitivnějším mezilidským vztahům na pracovišti.

Tab. 12: Spokojenost s pracovní skupinou/týmem

<b>Spokojenost s pracovní skupinou/týmem</b>	<b>Počet</b>	<b>Počet v %</b>
Ano	71	89 %
Spíše ano	9	11 %
Spíše ne	0	0 %
Ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### **Konzultace problémů s nadřízeným**

V rámci další otázky se zjišťovalo, jestli mají zaměstnanci možnost komunikovat se svým nadřízeným nebo jinou příslušnou osobou v případě nespokojenosti s pracovní náplní či s jinými problémy, které by chtěli řešit. Podle dat prezentovaných v tabulce č. 13 má tuto možnost většina (až 92 %, tedy 74 respondentů), což je jasně pozitivní signál. Pouze 8 %, což je 6 lidí, tuto možnost nemá. Takto vysoká míra dostupnosti komunikace s nadřízenými je klíčová pro efektivní řešení problémů a podporuje kvalitní pracovní vztahy. Možnost konzultovat vzniklé otázky nebo problémy přímo s nadřízeným je vysoce ceněna mezi zaměstnanci a je považována za významný faktor pro dobré pracovní prostředí a vzájemné kvalitní vztahy.

Tab. 13: Možnost obrátit se na nadřízeného při nespokojenosti/problému

<b>Možnost obrátit se na nadřízeného při nespokojenosti</b>	<b>Počet</b>	<b>Počet v %</b>
Ano	74	92 %
Ne	6	8 %

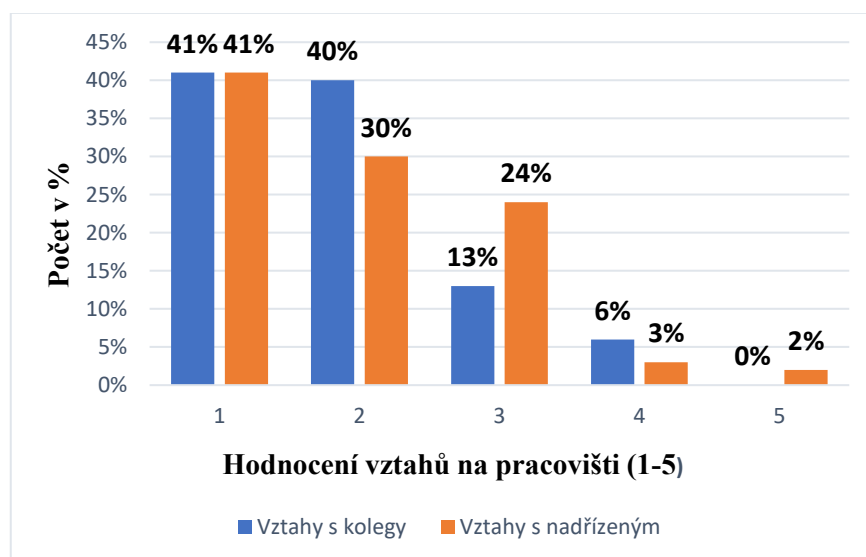
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### **Vztahy na pracovišti s kolegy a s nadřízenými**

V této sekci se hodnotí pracovní vztahy, a to jak mezi kolegy, tak s nadřízenými, s využitím škály od 1 do 5. Výsledky jsou zobrazené na obrázku č. 8, modrý sloupec představuje hodnocení vztahů mezi kolegy. Dominantní je pozitivní vnímání: 41 % respondentů (33 lidí) hodnotí tyto vztahy nejvyšším stupněm spokojenosti, 40 % (32 lidí) označilo vztahy za dobré, ale s menšími výhradami. Neutrálně vztahy s kolegy vnímá

13 % (10 lidí), a pouze malý zlomek, 6 % (5 lidí), ohodnotilo vztahy spíše negativně. Oranžový sloupec ilustruje vnímání vztahů s nadřízenými: 41 % (33 lidí) popisuje svůj vztah s nadřízenými jako výborný, 30 % (24 lidí) jako kladný, ale ne perfektní, poměrně velké procento - 24 % (19 lidí) - považuje svůj vztah s nadřízeným za neutrální a menšina, tedy 5 %, pociťuje nějakou negativitu ve vztahu k nadřízeným. Tyto údaje naznačují, že vztahy mezi kolegy jsou celkově vnímány kladněji než vztahy s nadřízenými, přičemž v obou případech existuje prostor pro zlepšení. Diskuze s některými zaměstnanci odhalily, že přísnost nadřízených a nedostatečná otevřenost k feedbacku mohou být oblastmi, kde je potřeba se zaměřit na zlepšení. Přesto výsledky naznačují, že vztahy na pracovišti jsou obecně spíše pozitivní.

Obr. 8: Hodnocení vztahů na pracovišti



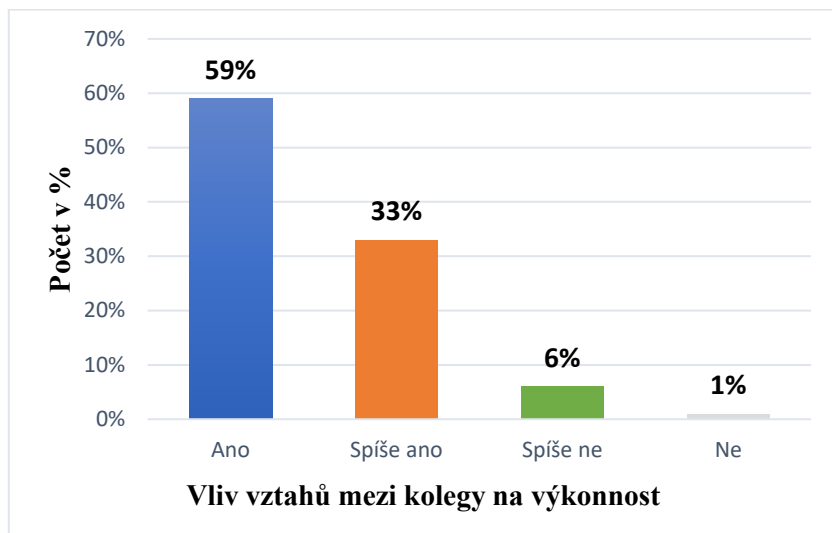
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### Vliv vztahů mezi kolegy na výkonnost

Poslední dvě otázky v dotazníkovém šetření se zabývají dopadem vztahů na pracovišti na výkonnost zaměstnanců. Na obrázku číslo 9 jsou prezentovány odpovědi respondentů, zda si myslí, že vztahy na pracovišti s kolegy mají dopad na jejich výkonnost. V této otázce se opět pracuje jen s odpověďmi od zaměstnanců z výroby. Nadpoloviční většina, tedy 59 % (41 pracovníků), uvedla, že podle nich jejich vztahy s kolegy mají určitě dopad na jejich výkonnost. Dále 33 %, tedy 23 lidí, má za to, že vztahy s kolegy pravděpodobně ovlivňují jejich pracovní výkonnost. Zbýlých 7 % respondentů uvedlo, že vztahy s kolegy na jejich výkonnost dopad spíše nemají nebo vůbec nemají. Někteří pracovníci v krátkých rozhovorech uvedli, že v případech, kdy mají dobré vztahy se svými kolegy v týmu, tak

se cítí mnohem lépe, nemají takový stres a celkově se těší více do práce, což se podle nich odráží i na jejich výkonnosti. Pracovníci uvedli, že ještě záleží na jejich vztahu s nadřízeným pracovníkem. Z výsledků lze tedy usoudit, že na tomto pracovišti mají vztahy s kolegy dopad na výkonnost většiny zaměstnanců.

Obr. 9: Vliv vztahů mezi kolegy na výkonnost



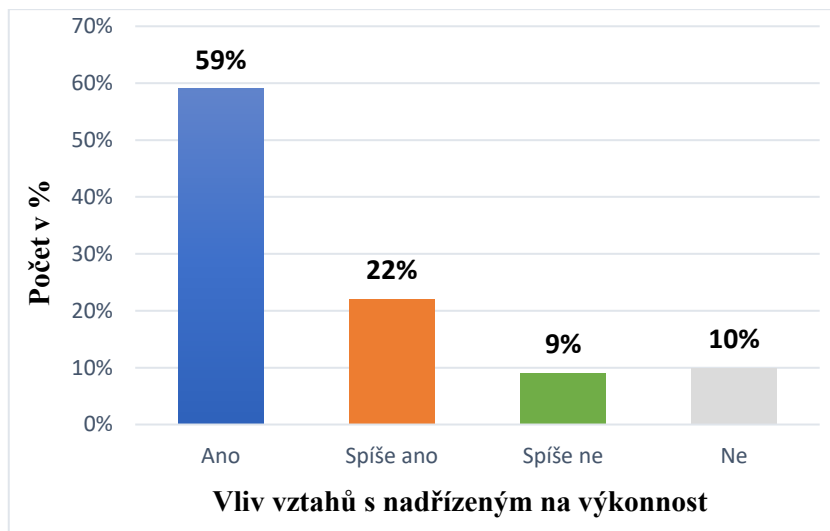
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### Vliv vztahů s nadřízeným/vedoucím na výkonnost

Na obrázku číslo 10 jsou graficky prezentovány odpovědi respondentů, jestli si myslí, že vztah s jejich nadřízeným či vedoucím má dopad na jejich pracovní výkonnost. Stejně jako v předešlé otázce, i zde jsou vybrány jen odpovědi od zaměstnanců z výroby. Výrazná většina respondentů (41, tedy 59 %) je přesvědčena, že kvalita jejich vztahu s vedoucím má přímý vliv na jejich pracovní výsledky a výkonnost. Dalších 22 %, tedy 15 zaměstnanců, považuje tento vztah za spíše významný pro svou výkonnost. Na druhé straně, menší skupina 9 %, což je 6 lidí, si myslí, že vztah s nadřízeným na jejich výkonnost nemá zásadní dopad, a 10 %, neboli 7 respondentů, vnímá, že tento vztah jejich pracovní výkonnost neovlivňuje vůbec. Výsledky ukazují, že pracovní výkonnost většiny zaměstnanců je ovlivněna jejich vztahem s nadřízenými, avšak míra tohoto vlivu je mírně nižší ve srovnání s vlivem vztahů mezi kolegy. Tento rozdíl je pravděpodobně způsoben tím, že zaměstnanci tráví větší část pracovního dne ve vzájemné spolupráci s kolegy, zatímco interakce s nadřízenými bývá méně častá. Někteří pracovníci v rozhovorech zdůraznili, že přímá spolupráce na pracovišti s kolegy je pro ně denní realitou, na rozdíl

od občasného kontaktu s nadřízenými, což může vysvětlovat menší vliv vztahu s nadřízenými na jejich celkovou výkonnost.

Obr. 10: Vliv vztahů s nadřízeným na výkonnost



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

#### 4.4 Shrnutí analýzy výsledků dotazníkového šetření

##### Shrnutí analýzy interní komunikace

Analýza interní komunikace ve společnosti Pittsburgh v Klášterci nad Ohří naznačuje, že zaměstnanci vnímají tento aspekt své práce většinou kladně. Zjistilo se, že velká většina respondentů pravidelně obdrží pracovní informace přímo od svých nadřízených, což je logické, vezmeme-li v úvahu charakter práce na výrobních linkách, kde převládá bezprostřední komunikace s vedoucími. Důležitým zjištěním je, že mnoho zaměstnanců dostává každodenní zpětnou vazbu na svou práci, což je považováno za ukazatel efektivní interní komunikace. I ti, kteří zpětnou vazbu nedostávají denně, ji obdrží v jiném, přesto pravidelném intervalu, což je stále hodnoceno pozitivně. Pozitivně je také hodnocena možnost zaměstnanců poskytovat zpětnou vazbu svým nadřízeným, což se stává stále rostoucím trendem v oblasti interní komunikace.

Z výsledků průzkumu vyplývá, že přestože je obecně kvalita a včasnost informací potřebných pro práci na dobré úrovni, objevují se příležitosti pro jejich další zlepšení. Konkrétně v několika případech dochází k zpoždění předávání informací nebo nejsou tyto informace formulovány dostatečně jasně. Ačkoli zaměstnanci obvykle obdrží potřebné informace na denní bázi, stává se, že tyto informace přicházejí s několikahodinovým

zpožděním, což může mít negativní dopad na jejich práci. Tyto situace jsou ale výjimečné. Většinou jsou poskytované informace kvalitní a umožňují zaměstnancům efektivně plnit své pracovní úkoly. Někteří zaměstnanci však poukázali na občasné nedostatky v informacích, například na nejasnosti ohledně termínů údržby nebo denních výrobních cílů, což naznačuje potřebu zlepšení komunikace a informačním toku.

Pracovníci jsou celkově s interní komunikací na pobočce spíše spokojeni a v analýze se nevyskytuje moc negativních odpovědí. Nejfrekventovanější odpovědi na otázku spokojenosti byly "spíše ano" a "ano". Přesto se objevily případy nespokojenosti, které byly způsobeny především nedorozuměními mezi různými výrobními úseky nebo nejasnou komunikací. Většina respondentů by uvítala možnost zavedení firemní mobilní aplikace, což by mohlo vést k posunu interní komunikace na vyšší úroveň. Z výsledků výzkumu je patrné, že většina zaměstnanců pociťuje vysokou míru spokojenosti ohledně komunikace jak mezi sebou navzájem, tak i s jejich nadřízenými. Komunikaci ve firmě hodnotí velmi kladně, přičemž nejčastěji ji ohodnocují vysokými známkami 1 a 2, což signalizuje silnou a efektivní výměnu informací a dobře fungující interní dialog. Výskyt nižších hodnocení, jako jsou známky 4 a 5, je minimální, což ukazuje na obecně dobrou úroveň interní komunikace. Co se týče problematiky výkonnosti a interní komunikace, většina pracovníků je přesvědčena, že interní komunikace, její kvalita, relevance, včasnost a komunikační kanály, přes které plyne, má v nějaké míře dopad na jejich výkonnost a práci.

Na základně výsledků analýzy lze potvrdit hypotézu H (1). To znamená, že interní komunikace má dopad na výkonnost zaměstnanců. Výsledky šetření ukázaly, že kvalita interní komunikace se odráží na výkonnosti zaměstnanců a zlepšení interní komunikace povede ke zlepšení výkonnosti pracovníků této pobočky.

Dílním cílem práce bylo zjistit kvalitu interní komunikace na pobočce. Výsledky šetření ukázal, že interní komunikace na pracovišti dosahuje vysokého standartu, což se odráží v míře spokojenosti mezi zaměstnanci. Výzkum ukazuje, že informace jsou většinou dostupné včas a jsou jasně formulované, což podporuje efektivitu práce. Přesto existuje prostor pro zlepšení, zejména v oblasti včasnosti a jasnosti informací. Občasné nedorozumění mezi odděleními a nejasnosti v komunikaci naznačují potřebu dalšího rozvoje interních komunikačních procesů. Celkově je interní komunikace na pracovišti efektivní, ale s prostorem pro zlepšení v určitých oblastech.

## **Shrnutí analýzy vztahů na pracovišti**

Analýza pracovního prostředí na pobočce společnosti Pittsburgh v Klášterci nad Ohří přinesla pozitivní zjištění. Zaměstnanci zde vnímají mezilidské vztahy velmi kladně, což úzce souvisí s vysokou mírou spokojenosti v kolektivu. V pracovním prostředí se nachází vyvážený poměr mezi formálními a neformálními vztahy, což odráží dobře nastavenou rovnováhu mezi profesionálním přístupem a přátelskou atmosférou. Výsledky ukázaly vysokou míru spokojenosti mezi zaměstnanci s jejich pracovními skupinami a týmy, což je velice pozitivní indikátor pro společnost, pracovní atmosféru a výkonnost samotných zaměstnanců. Spokojené týmy pracující ve vzájemném souladu mají ve většině případech lepší pracovní výsledky a pomáhají k celkovým pozitivnějším mezilidským vztahům na pracovišti. Za velké pozitivum na této pobočce lze považovat možnost konzultovat problémy s nadřízeným v případě nespokojenosti pracovníků. Většina respondentů uvedla, že tuto možnost má, což svědčí o vysoké dostupnosti komunikace s nadřízeným a pomáhá to k prohloubení mezilidských vztahů na pracovišti. Zaměstnanci uvedli, že této možnosti konzultace problému si velice cení a považují ji za velké pozitivum.

Při hodnocení pracovních vztahů pomocí škály od 1 do 5 vyšlo najevo, že projevují vysokou míru spokojenosti. Když jde o vztahy mezi kolegy a nadřízenými, zaměstnanci vyjádřili mírně pozitivnější postoj ke vztahům s kolegy ve srovnání se vztahy s nadřízenými. Nejčastěji byly vztahy s kolegy hodnoceny známkami 1 a 2, někdy 3, zatímco známky 4 a 5 byly uděleny jen minimálně. U vztahů s nadřízenými se nejčastěji objevovalo hodnocení známkou 1 a 2, ale bylo více zaznamenáno hodnocení známkou 3, s ojedinělým výskytem známek 4 a 5. Tento rozdíl v hodnocení může vycházet z toho, že vztahy mezi kolegy bývají často založeny na vzájemném porozumění a spolupráci, jelikož všichni pracují na stejné úrovni bez nutnosti vydávat nebo přijímat příkazy. To vede k možnosti vytvořit přátelské a otevřené prostředí, ve kterém je snazší sdílet názory a podporovat se navzájem. Na druhou stranu vztahy s nadřízenými mohou být vnímány jako méně osobní a více založené na hierarchii, což může někdy vytvářet pocit distancovanosti. Někteří zaměstnanci vnímají, že nadřízení jsou občas příliš striktní a cítí, že nemají dostatečný ohled na jejich zpětnou vazbu.

V případech problematiky vztahů na pracovišti a výkonnosti se většina zaměstnanců shoduje na tom, že jejich pracovní výkonnost je ovlivněna vztahy jak s kolegy, tak i s nadřízenými. Zjištění naznačují, že ačkoliv vztah s nadřízeným má vliv na jejich výkonnost, vztahy s kolegy na ni mají ještě větší dopad. Tento rozdíl lze pravděpodobně

vysvětlit tím, že zaměstnanci spolupracují s kolegy na denní bázi, zatímco interakce s nadřízenými nejsou tak časté.

Na základě výsledků analýzy lze konstatovat, že H (2): „Vztahy na pracovišti na pobočce mají dopad na výkonnost zaměstnanců.“ byla potvrzena. Výsledky výzkumu ukázaly, že kvalita vztahů na pracovišti má v určité míře dopad na výkonnost zaměstnanců. Když mají zaměstnanci na pracovišti lepší vztahy jak s kolegy, tak s nadřízenými, jejich pracovní výsledky jsou lepší.

Dílním cíle práce bylo zjistit kvalitu vztahů na pracovišti na pobočce. Vzhledem k výsledkům provedené analýzy lze konstatovat, že kvalita mezilidských vztahů na pracovišti pobočky společnosti Pittsburgh v Klášterci nad Ohří je velmi dobrá. Zaměstnanci vyjadřují vysokou míru spokojenosti, což svědčí o příznivém pracovním klimatu. Tato spokojenost je umožněna nejen vyváženým poměrem mezi formálními a neformálními vztahy, ale také možností efektivní a otevřené komunikace s nadřízenými. Hodnocení vztahů mezi kolegy i s nadřízenými je pozitivní, což ukazuje na všeobecně dobré vnímání jak horizontálních, tak vertikálních pracovních vztahů. Zaměstnanci oceňují přístup svých nadřízených a kvalitu spolupráce se svými kolegy, což přispívá nejen k dobré pracovní atmosféře, ale také k lepším výkonům a efektivitě práce. Toto pozitivní hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti je klíčovým faktorem pro udržení motivace a spokojenosti pracovníků, což má přímý dopad na celkovou výkonnost a úspěch společnosti.



## 5 Doporučení a návrhy

V této kapitole jsou na základě provedeného výzkumu představeny návrhy, které mohou pomoci společnosti udržet nebo dokonce vylepšit úroveň interní komunikace a pracovních vztahů, což by mělo pozitivně ovlivnit výkon zaměstnanců. Autor studie by chtěl zdůraznit, že firma Pittsburgh je s provedeným šetřením velmi spokojena, přičemž výsledky překonaly její očekávání. Po konzultaci výsledků s vedením společnosti, zejména s manažerkou lidských zdrojů, došli k závěru, že nejsou nutná žádná radikální opatření. Proto budou navržena pouze tři menší opatření zaměřená hlavně na zachování nebo mírné zlepšení kvality interní komunikace a pracovních vztahů.

### Lepší informovanost

Z výzkumu lze vyčíst, že zaměstnanci jsou s informovaností poměrně spokojeni, ale nachází se zde prostor pro mírné zlepšení, především v kvalitě a včasnosti informací přímo na pracovišti. Zlepšení včasnosti a kvality poskytovaných informací je klíčové pro udržení plynulého pracovního procesu a zajištění, že všichni zaměstnanci jsou dobře informováni o důležitých událostech a změnách ve výrobě.

Jednou z možných iniciativ může být zahájení **pravidelných týdenních schůzek** na jednotlivých pracovních úsecích. Ačkoliv zaměstnanci již mají krátká setkání před každou směnou, zavedení rozšířených týdenních briefingů by mohlo dále zvýšit úroveň informovanosti. Tyto briefingy by poskytovaly platformu pro sdílení rozsáhlejších informací, včetně obecných aktualit společnosti, plánů na nadcházející akce nebo strategických cílů. Kromě toho by se zaměstnanci seznámili s očekávanými výrobními požadavky na nadcházející týden, plánovanými odstávkami a dalšími relevantními událostmi. Tyto schůzky by rovněž nabízely prostor pro otázky ze strany zaměstnanců a pro získání zpětné vazby, což by přispělo ke zlepšení komunikace, výsledků a celkového pracovního prostředí.

Jedním ze způsobů, jak by se dala vylepšit komunikace ve firmě, je zavedení **firemní mobilní aplikace**. Společnost již tuto myšlenku zvažuje, což dokládá zařazení otázky týkající se aplikace do dotazníkového šetření. Z odpovědí vyplývá zájem o aplikaci, ačkoliv některé osoby projevily rezervovanost. Pro zvýšení zájmu navrhuje autor pořádání prezentace či setkání, na kterém by byly osvětleny přínosy aplikace a její schopnost usnadnit pracovní procesy díky lepší komunikaci. Aplikace by mohla

centralizovat veškeré klíčové informace a manuály, nabízet aktuální rozvrhy směn a ušetřit tak zaměstnancům čas strávený hledáním informací na různých místech. Díky rychlejšímu přístupu k řešení problémů a dotazům a také jako platforma pro výměnu zpětné vazby mezi zaměstnanci a managementem představuje aplikace cenný nástroj pro neustálé zlepšování pracovních procesů, podporu pozitivní firemní kultury a zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Aplikace je atraktivní alternativou k tradiční e-mailové komunikaci, přičemž nabízí významnou úsporu času.

### **Udržení spokojenosti**

Z výsledků lze usoudit, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni s interní komunikací a se vztahy na pracovišti. Je důležité se postarat o udržení této spokojenosti u stávajících zaměstnanců a u nastolení stejné spokojenosti pro budoucí zaměstnance.

Prvním krokem ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců bude **představení výsledků dotazníku** na pravidelném měsíčním setkání. Autor již při zahájení dotazníkového šetření slíbil, že výsledky budou prezentovány zaměstnancům po jejich zpracování. Tato zpětná vazba umožní zaměstnancům lépe pochopit stav komunikace a pracovních vztahů v rámci firmy, což by je mohlo inspirovat k dalšímu zlepšení a pozitivně ovlivnit jejich pracovní prostředí. Jako další krok autor navrhuje **sestavení rozsáhlejšího a detailnějšího průzkumu**. Zájem o nezávislé vnější šetření ukázal, že existuje poptávka po hlubším pochopení situace, avšak kvůli omezení současného šetření nebylo možné získat všechny potřebné informace. Proto by bylo vhodné provedení komplexnějšího výzkumu, který by se více zaměřil na kvalitativní údaje, dal možnost otevřených odpovědí a poskytl by hlubší vhled do interní komunikace a pracovních vztahů. Klíčovým prvkem tohoto výzkumu by bylo motivovat co největší počet zaměstnanců k účasti na dotazníku, aby byly získané informace co nejrelevantnější. Pokud by se podařilo získat širší zapojení zaměstnanců, výsledky by mohly odhalit specifické oblasti, kde je prostor pro zlepšení, a umožnit tak cílenou intervenci. To by nejen podpořilo pocit sounáležitosti mezi zaměstnanci, ale také by mohlo vést k ještě většímu zkvalitnění a zlepšení pracovní atmosféry a efektivity.

Pro podporu spokojenosti a efektivní adaptace nových zaměstnanců ve firmě by **implementace pečlivě strukturovaného buddy systému** mohla představovat výhodné opatření. V pracovním prostředí je buddy někdo, kdo je přidělen novému zaměstnanci jako mentor nebo průvodce, aby mu pomohl se zorientovat a adaptovat se na nové

pracovní místo. Tento přístup by zahrnoval přiřazení buddyho každému nově příchozímu zaměstnanci na období prvních několika týdnů. Tento mentor by nováčkům nejen pomáhal se zorientovat v novém pracovním prostředí a procesech, ale také by jim poskytl nezbytnou podporu pro rychlé začlenění do pracovního kolektivu. Buddy systém by tak přispíval nejen k lepšímu pochopení a rychlejší adaptaci na pracovní procesy, ale také by podporoval tvorbu pevných pracovních vazeb a pozitivní pracovní atmosféry. Posílení mezilidských vztahů na pracovišti a poskytnutí cílené podpory nováčkům může výrazně přispět k celkové produktivitě a spokojenosti všech zaměstnanců.

Dalším návrhem, který by mohl přispět k udržení kvalitní situace na pracovišti je **zachovat či ještě přidat společenské akce**, která pobočka pořádá. Organizace teambuildingových aktivit a společenských událostí pomáhá posílení vztahů mezi kolegy a k vytváření silného týmové ducha. Neformální setkání a společné akce mimo pracovní prostředí umožňují lidem lépe se poznat, rozvíjet vzájemné porozumění a přátelství. To vede k přirozenému posílení pracovních vztahů, zlepšuje komunikaci a spolupráci v týmu, což má pozitivní dopad nejen na pracovní atmosféru, ale i na produktivitu a kreativitu celého kolektivu.

### **Pravidelné měsíční porady se zaměstnanci**

Účast na jedné z měsíčních porad se zaměstnanci poskytla autorovi cenný vhled do jejich průběhu. Tato setkání jsou klíčová pro sdílení informací o bezpečnosti, stanovení nadcházejících cílů a otevřenou výměnu názorů mezi zaměstnanci a vedením. Nicméně bylo pozorováno, že někteří zaměstnanci poradu předčasně opouštějí nebo se jí vůbec nezúčastní, čímž přicházejí o důležité informace. Autor by určitě doporučil v poradách pokračovat, ale bylo by dobré motivovat více zaměstnanců k účasti. Aby byla **zajištěna maximální účast a angažovanost všech zaměstnanců**, doporučuje se vedení firmy implementovat několik strategií. Jako první krok by mohlo být zavedeno monitorování účasti na poradách, spojené s drobnými odměnami pro ty, kteří se schůzek pravidelně účastní. Tímto způsobem lze posílit motivaci k účasti. Další efektivní opatření spočívá v přípravě agendy schůzek dopředu, včetně specifikace diskutovaných témat a odhadované délky trvání jednání. To zaměstnancům umožní lépe se připravit a efektivněji plánovat svůj čas. Navíc zavedení možnosti virtuální účasti prostřednictvím online platform by mohlo významně usnadnit zapojení těch, kdo se nemohou zúčastnit osobně. Možnost nahrávání schůzek a jejich následné zpřístupnění pak umožní zaměstnancům, aby se s obsahem porady seznámili i zpětně, pokud se jí nemohli zúčastnit

v reálném čase. Kromě výše uvedených opatření je rovněž důležité zajistit, aby obsah porad byl relevantní a zajímavý pro všechny účastníky. To lze dosáhnout tím, že se vedení firmy bude pravidelně zajímat o návrhy a očekávání zaměstnanců ohledně témat porad. Vytvoření prostoru pro příspěvky zaměstnanců nejenže zvyšuje pravděpodobnost jejich zapojení, ale také podporuje pocit sounáležitosti a zodpovědnosti za společné cíle firmy. Co by autor doporučil zachovat, to je velmi dobrý systém odměňování zaměstnanců za různé milníky a úspěchy přímo na těchto poradách.

## Závěr

Hlavním cílem této práce bylo realizovat analýzu interní komunikace a vztahů na pracovišti ve vybrané organizaci, zjistit, zda interní komunikace a vztahy mají dopad na výkonnost zaměstnanců a případně navrhnout příslušná opatření, která pomohou zlepšit interní komunikace a vztahy a tím i výkonnost pracovníku ve společnosti.

Práce je strukturovaná do dvou hlavních částí, do teoretické a výzkumné. V úvodu teoretické části se bakalářská práce zaměřuje na základní aspekty komunikace, její definice, účel, rozličné formy, proces komunikace a principy efektivní komunikace, které jsou klíčové pro kvalitní interpersonální vztahy. Následující kapitola pak přechází k hlavnímu předmětu studie – interní komunikaci a jejímu vlivu na pracovní vztahy a celkovou produktivitu zaměstnanců. V této části se práce věnuje tématům jako definice a důležitost interní komunikace, její základní funkce, tři primární formy – sestupná, vzestupná a horizontální, hlavní kanály komunikace – ústní, písemná a elektronická, překážky v komunikaci a způsoby, jakými může být interní komunikace efektivně vedená tak, aby pozitivně ovlivnila mezilidské vztahy, a především produktivitu práce.

Práce pokračovala výzkumnou částí, ve které je nejdříve představena organizace Pittsburgh Corning CR s.r.o, která byla vybrána pro zpracování této práce. Následně byl proveden rozbor vnějšího a vnitřního prostředí a posouzení nástrojů interní komunikace, aby byl získán přehled o společnosti před zahájením samotného výzkumu. Po tomto úvodu byl realizován hlavní výzkum pomocí dotazníkového šetření s cílem zjistit, jak interní komunikace a pracovní vztahy ovlivňují výkonnost zaměstnanců v dané pobočce. Dílčím cílem výzkumu bylo posoudit stav interní komunikace a mezilidských vztahů na pracovišti.

Výsledky výzkumu potvrdily, že pracovní vztahy a interní komunikace ovlivňují výkonnost zaměstnanců dané pobočky v určité míře. Z odpovědí získaných prostřednictvím dotazníkového šetření dále vyplývá, že zaměstnanci vykazují poměrně vysokou míru spokojenosti jak s úrovní komunikace, tak s kvalitou vztahů na pracovišti. Lze tedy oba cíle považovat za splněné.

Jedním z dalších cílů práce bylo navrhnout opatření, která by přispěla k dalšímu zlepšení interní komunikace a mezilidských vztahů na pracovišti a k posílení výkonnosti zaměstnanců. Na základě pozitivních výsledků výzkumu byla doporučena pouze řada

menších úprav, mezi něž patří zavedení pravidelných týdenních briefingů na jednotlivých pracovištích, spuštění firemní mobilní aplikace pro lepší komunikaci, provedení detailnějšího průzkumu zaměstnanecké spokojenosti, zřízení jednoduchého adaptačního systému, udržení pravidelných společenských akcí a podpora účasti zaměstnanců na měsíčních setkáních s vedením.

V závěrečných slovech by chtěl autor práce vyjádřit vděčnost za příležitost prozkoumat téma interní komunikace, pracovních vztahů a jejich vlivu na produktivitu zaměstnanců. Tento projekt pro něj představoval nejen možnost prohloubení teoretických znalostí, ale také získání cenných praktických poznatků. Komunikaci a vztahy na pracovišti autor považuje za základní pilíře úspěchu a efektivity a vytvoření této bakalářské práce mu umožnila rozšířit jeho pohled a pochopení těchto klíčových aspektů.

## Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing.
- Boukalová, H., Cerha, O., Sedláček, M., & Šírová, E. (2023). *Psychologie komunikace*. Grada Publishing.
- DeVito, A. J. (2018). *Interpersonal Communication Book* (15. vyd.). Perason.
- FitzPatrick, L., & Valskov, K. (2014). *Internal Communications: A manual for practitioners*. Kogan Page.
- Foamglas. (2024). <https://www.foamglas.com/cs-cz>
- Gerlach, G. I. (2019). *Linking justice perceptions, workplace relationship quality and job performance: The differential roles of vertical and horizontal workplace relationships*. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 337-362. <https://doi.org/10.1177/2397002218824320>.
- Hargie, O. (2016). *The importance of communication for organisational effectiveness*. *Psicologia do Trabalho e das Organizações: Contributos*, 17-34. [https://doi.org/10.17990/axi/2016\\_9789726972556\\_015](https://doi.org/10.17990/axi/2016_9789726972556_015).
- Hart, Z., Miller, V., & Johnson, J. (2003). *Socialization, resocialization, and communication relationships in the context of an organizational change*. *Communication Studies*, 54(4), 483-495. <https://doi.org/10.1080/10510970309363305>.
- Hudcová, Š. (2014). *Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective*. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 50-62. <https://doi.org/10.7441/joc.2014.04.04>.
- Jakubiec, M. (2019). *The importance of internal communication for management of an organisation*. Slezská technická univerzita.
- Jermář, M., & Egerová, D. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Leja, K. (2007). *Management Issues in Knowledge-based University*. Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics.

- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Paulík, K. (2018). *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly* (3. vyd.). Ostravská univerzita.
- Phutela, D. (2015). *The importance of non-verbal communication*. IUP Journal of Soft Skills, 9(4), 43-49. <https://ssrn.com/abstract=2715432>.
- Riggio, R. E. (2017). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (7. vyd.). Routledge.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Management* (14. vyd.). Pearson.
- Rocci, A., & Saussure, L. de (Eds.). (2016). *Verbal communication*. De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110255478>.
- Smerek, L. (2021). *Barriers to internal communication in companies*. Ekonomika a společnost, 22(1), 42-54. <https://doi.org/10.24040/eas.2021.22.1.42-54>
- Sului, S. (2021). *The influence of vertical communication and horizontal communication on employee performance at PT. Kaltim diamond coal site loagak kutai kartanegara*. Jurnal Administrasi Bisnis Fisipol Unmul, 9(3), 186-192. <http://dx.doi.org/10.54144/jadbis.v9i3.5783>
- Stevanović, M. I., & Gmitrović, A. M. (2015). *Importance and role of internal communication in organizations*. Applied Mechanics and Materials, 806, 302-307. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/amm.806.302>
- Smerek, L. (2021). *Barriers to internal communication in companies*. Ekonomika a společnost, 22(1), 42-54. <https://doi.org/10.24040/eas.2021.22.1.42-54>
- Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada Publishing.
- Titang, F. (2013). *The impact of internal communication on employee performance in an organization*. SSRN Eletronic Journal. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2865675>
- Tourish, D. Hargie, O. (2004). *Key Issues in Organizational Communication*. Routledge.



Urban, L., Dubský, J., & Murdza, K. (2011). *Masová komunikace a veřejné mínění*. Grada Publishing.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací-efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing.

Vocate, D. R. (2012). *Intrapersonal Communication Different Voices, Different Minds*. Routledge.

## Seznam tabulek

Tab. 1: Počet a pohlaví respondentů na pobočce Pittsburgh .....	38
Tab. 2: Oddělení práce respondentů .....	40
Tab. 3: Zdroj získávání informací.....	41
Tab. 4: Frekvence příjmu informací .....	42
Tab. 5: Frekvence zpětné vazby .....	43
Tab. 6: Možnost podávat zpětnou vazbu na své nadřízené.....	43
Tab. 7: Včasnost příjmu informací .....	44
Tab. 8: Kvalita přijatých informací.....	45
Tab. 9: Spokojenost respondentů s interní komunikací .....	46
Tab. 10: Zájem o firemní mobilní aplikaci .....	46
Tab. 11: Formální a neformální vztahy na pracovišti .....	49
Tab. 12: Spokojenost s pracovní skupinou/týmem.....	50
Tab. 13: Možnost obrátit se na nadřízeného při nespokojenosti/problému .....	50

## Seznam obrázků

Obr. 1: Komunikační proces .....	14
Obr. 2: Druhy interní komunikace .....	19
Obr. 3: Aktivní naslouchání.....	27
Obr. 4: Věk respondentů pobočky Pittsburgh.....	39
Obr. 5: Doba zaměstnání ve společnosti.....	40
Obr. 6: Hodnocení komunikace na pracovišti .....	47
Obr. 7: Vliv interní komunikace na výkonnost zaměstnanců.....	48
Obr. 8: Hodnocení vztahů na pracovišti .....	51
Obr. 9: Vliv vztahů mezi kolegy na výkonnost .....	52
Obr. 10: Vliv vztahů s nadřízeným na výkonnost .....	53

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Dotazník poskytnutý zaměstnancům Pittsburgh Corning CZ s.r.o Klášterec nad Ohří

**Příloha A: Dotazník poskytnutý zaměstnancům Pittsburgh Corning CZ s.r.o  
Kláštorec nad Ohří**

Dobrý den,

jmenuji se Josef Šulan a jsem studentem Fakulty ekonomické v Plzni. Tento dotazník je zaměřen na interní komunikaci, vztahy na pracovišti a jejich dopad na výkonnost na pracovišti. Dotazník je zpracován v rámci bakalářské práce, ve které hraje zásadní roli. Proto bych Vás rád požádal o jeho zodpovězení. Vámi poskytnuté údaje budou zpracovány zcela anonymně, jen pro účely bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za ochotu, spolupráci a čas strávený nad tímto dotazníkem.

**DEMOGRAFICKÉ FAKTORY:**

1) Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena
- c) Jiné

2) Věk

- a) do 16 let
- b) 16-25 let
- c) 26-35 let
- d) 36-45 let
- e) 46-55 let
- f) 56-65 let
- g) 66 let a více

3) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- a) Méně jak rok
- b) 1-2 roky
- c) 3-4 roky
- d) 5-6 let
- e) 7 a více let

4) V jakém oddělení pracujete?

- a) Výroba
- b) Administrativa

## **Spokojenost s komunikací na pracovišti**

5) Jakým způsobem získáváte informace potřebné k Vaší práci?

- a) Od nadřízeného
- b) Od spolupracovníků
- c) Od vedení společnosti
- d) Jiným způsobem (Uveďte, pod jakým způsobem)

6) Jak často komunikujete s Vaším přímým nadřízeným? (přímý nadřízený je ten pracovník, který Vám zadává úkoly)

- a) Denně
- b) Párkrát týdně
- c) Jednou za týden
- d) Méně než jednou týdně

7) Jak často dostáváte zpětnou vazbu k vaší práci od Vašeho nadřízeného?

- a) Každý den
- b) Týdně
- c) Měsíčně
- d) Nikdy

8) Máte možnost podávat zpětnou vazbu na Vaše nadřízené?

- a) Ano
- b) Ne

9) Dostáváte informace potřebné k práci včas?

- a) Ano (Informace k práci dostávám vždy včas)
- b) Spíše ano (Informace k práci dostávám většinu času včas)
- c) Spíše ne (Informace k práci dostávám spíše později)
- d) Ne (Informace dostávám vždy později)

10) Jsou informace, které dostáváte dostatečné k plnění vaší práce?

- a) Ano (informace, které dostávám, jsou kvalitní a mohu práci bez problému vykonávat)
- b) Převážně ano (většina informací je kvalitní, ale některé důležité mi při práci chybí)
- c) Spíše ne (většina důležitých informací mi při práci chybí)
- d) Ne (nedostávám žádné informace potřebné ke své práci)

11) Jste spokojeni s interní komunikací na pracovišti? (Interní komunikace = Sdílení informací a interakce mezi zaměstnanci)

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

12) Jak jste spokojeni s informacemi ve společnosti? Uvítali byste firemní mobilní aplikaci, ve které by byly přehledně všechny informace?

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

13) Jak byste ohodnotil/a komunikaci s kolegy na stupnici od 1 do 5? (1= uspokojující, 5= neuspokojující)

14) Jak byste ohodnotil/a komunikaci s nadřízenými na stupnici od 1 do 5? (1= uspokojující, 5= neuspokojující)

15) Máte pocit, že interní komunikace ovlivňuje Vaši výkonnost?

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

## **Spokojenost s vztahy na pracovišti**

16) Jaké vztahy převládají u vás na pracovišti?

- a) Formální (Pracovní, seriózněji)
- b) Neformální (Přátelské, spontánní)

17) Je pro Vás vaše pracovní skupina/tým vyhovující?

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

18) Pokud jste nespokojeni s vaší pracovní náplní nebo zaváděnými změnami, můžete se obrátit na svého nadřízeného nebo osobu, která má tyto záležitosti na starost?

- a) Ano
- b) Ne

19) Jak byste ohodnotil/a Váš vztah s Vašimi spolupracovníky na stupnici od 1 do 5 (1=nejlepší, 5=nejhorší)

20) Jak byste ohodnotil/a Váš vztah s nadřízeným na stupnici od 1 do 5? (1= nejlepší, 5=nejhorší)

21) Ovlivňují vztahy s kolegy na pracovišti Váš výkon?

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

22) Ovlivňuje vztah s vedoucím pracovníkem Váš výkon?

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



## **Abstrakt**

Šulan, J. (2024). *Vliv kvality vztahů a komunikace na výkonnost zaměstnanců* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** komunikace, interní komunikace, vztahy na pracovišti, výkonnost, efektivita, efektivní komunikace, kvalitní vztahy

Tato bakalářská práce je zpracovaná na téma *Vliv kvality vztahů a komunikace na výkonnost zaměstnanců*. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, na teoretickou část a na samostatnou výzkumnou část. Teoretická část je zaměřena na problematiku komunikace a interních komunikačních procesů, vzájemné propojení komunikace se vztahy na pracovišti a zkoumá, jaký vliv mají tyto aspekty na pracovní výkonnost zaměstnanců v organizaci. Předmětem výzkumu je organizace, která působí v oblasti výroby skleněných produktů a materiálů především. Analýza interní komunikace a vztahů na pracovišti je provedena prostřednictvím dotazníkového šetření a krátkých nestrukturovaných rozhovorů v jedné pobočce této organizace, která má sídlo v Klášteci nad Ohří. K výsledkům dotazníkového šetření jsou v samostatné kapitole doplněny komentáře k jednotlivým problematikám. Na závěr této práce jsou uvedena doporučení a návrhy pro tuto pobočku, a to zejména formou zavedení nových opatření pro udržení stejné kvality interní komunikace a vztahů na pracovišti.

## **Abstract**

Šulan, J. (2024). *The impact of relationship quality and communication on employee performance* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** communication, internal communication, workplace relationships, performance, efficiency, effective communication, quality relationships

This bachelor thesis is developed on the topic of the Impact of Relationship Quality and Communication on Employee Performance. The thesis is divided into two main parts: a theoretical part and an independent research part. The theoretical part focuses on the issues of communication and internal communication processes, the interconnection of communication with relationships at the workplace, and examines the impact of these aspects on the work performance of employees in the organization. The subject of the research is an organization that mainly operates in the production of glass products and materials. The analysis of internal communication and relationships at the workplace is conducted through a questionnaire survey and short unstructured interviews at one branch of this organization, which is located in Klášterec nad Ohří. The results of the questionnaire survey are supplemented with comments on individual issues in a separate chapter. At the conclusion of this work, recommendations and suggestions for this branch are presented, particularly in the form of introducing new measures to maintain the same quality of internal communication and relationships at the workplace.