

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza interní komunikace ve vybraném podniku
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petra Králová**
Osobní číslo: **E22186**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Analýza interní komunikace ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je předložení návrhů na zlepšení interní komunikace ve vybraném podniku na základě předchozího zhodnocení stávajícího stavu.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Vymezení základních pojmů a nástrojů interní komunikace.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza interní komunikace ve vybraném podniku.
- Formulace doporučení, návrhů pro zlepšení a závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
FIELD, Jenni, 2021. *Influential internal communication: streamline your corporate communication to drive efficiency and engagement*. London: Kogan Page. ISBN 978-1-78966-613-7.
HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.
KOVÁŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutností*. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.
PETŘÍKOVÁ, Růžena; JANKŮ, Šárka a HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka, 2020. *Lidé v procesech řízení: o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji*. Průhonice: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavíčková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne **1. září 2024**

Prohlašuji:

Práci s názvem Interní komunikace ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 07. 2025

Petra Králová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní Ing. Janě Slavičkové, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady a především trpělivost, kterou mi věnovala během celého procesu psaní bakalářské práce. Mé poděkování patří také společnosti DB Schenker, s. r. o., za jejich ochotu spolupracovat na této práci a za poskytnutí potřebných informací a dat. Na závěr bych chtěla hlavně poděkovat své rodině a blízkým za podporu během mého celého studia.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce bylo předložit návrhy na zlepšení interní komunikace ve firmě DB Schenker, s. r. o. na základě zhodnocení stávajícího stavu. První část se zabývala teoretickým vymezením základních pojmů, včetně jejich nástrojů, typů, funkčnosti a významnosti v podnikové kultuře. Ve druhé části byla provedena samotná analýza a rozbor za pomoci dotazníkového šetření a následně byla navrhována doporučená opatření na zlepšení interní komunikace.

KLÍČOVÁ SLOVA

komunikace, interní komunikace, data, informace, firma, zaměstnanci

TITLE

Analysis of internal communication in DB Schenker llc

ANNOTATION

The goal of this bachelor thesis was to present proposals for the improvement of internal communication in DB Schenker s. r. o. based on the evaluation of the current situation. The first part dealt with the theoretical definition of the basic concepts, including its tools, types, functionality and relevance in the corporate culture. In the second part, the actual analysis and analysis was made with the help of a questionnaire survey and then recommended measures for improving internal communication were proposed.

KEYWORDS

communication, internal communication, data, information, company, employees

Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení základních pojmů a nástrojů interní komunikace.....	11
1.1 Definice interní komunikace.....	15
1.2 Interní komunikace v kontextu podnikové kultury.....	16
1.3 Typy a nástroje interní komunikace.....	18
1.4 Směry komunikačních toků v podniku	24
1.5 Funkční komunikace.....	25
1.6 Nefunkční komunikace	27
1.7 Možnosti zlepšování interní komunikace	28
2 Metodika práce	30
3 Charakteristika podniku DB Schenker, s. r. o.....	31
4 Analýza interní komunikace v podniku	34
4.1 Aktuální stav IK.....	34
4.2 Dotazníkové šetření	37
4.3 Identifikační otázky	39
4.4 Vertikální komunikace.....	41
4.5 Horizontální komunikace.....	42
4.6 Diagonální komunikace	43
4.7 Formální a neformální komunikace.....	44
4.8 Interní komunikace a podniková kultura	45
4.9 Využití komunikačních nástrojů a výčet odpovědí na otevřenou otázku	46
5 Shrnutí a návrhy na zlepšení.....	50
Závěr	54
Použitá literatura	56
Seznam příloh	58

Seznam ilustrací a tabulek

Obrázek 1: Komunikační model	12
Obrázek 2: Schéma interní komunikace.....	16
Obrázek 3: Části vnitrofiremní komunikace	17
Obrázek 4: Seznam poboček v ČR.....	32
Obrázek 5: Ukázka firemního intranetu	35
Obrázek 6: Ukázka firemního newsletteru - DB Schenker Express	35
Obrázek 7: Firemní nástěnka 1. část	36
Obrázek 8: Firemní nástěnka 2. část	36
Obrázek 9: Firemní časopis e-síčko	37
Graf 1: Pracovní zařazení/pracovní pozice zam.	40
Graf 2: Délka pracovního poměru zam.	41
Tabulka 1: Charakteristika efektivní a neefektivní zpětné vazby	15
Tabulka 2: Věk respondenta a pohlaví.....	39
Tabulka 3: Hodnocení sestupné komunikace.....	41
Tabulka 4: Hodnocení vzestupné komunikace.....	42
Tabulka 5: Hodnocení horizontální komunikace	43
Tabulka 6: Hodnocení diagonální komunikace.....	44
Tabulka 7: Hodnocení formální a neformální komunikace	44
Tabulka 8: Hodnocení interní komunikace a podnikové kultury	45
Tabulka 9: Hodnocení využití komunikačních prostředků	46
Tabulka 10: Výčet jednotlivých odpovědí	48

Seznam zkratek a značek

apod. – a podobně

call-script – scénář hovoru

cit. – citováno

č. – číslo

DB - „Deutsche bahn“

HR – Human resources, lidské zdroje

fir. - firemní

IK – interní komunikace

llc - Limited Liability Company

max – maximum

min – minimum

PR – Public relations, vztahy s veřejností

resp. – respektive

run-club – běžecký klub

SD – směrodatná odchylka

tj. – to jest

tým. – týmový

tzn. – to znamená

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

zam. – zaměstnanci

zlep. – zlepšení

Úvod

V dnešní dynamické době, kdy se pracovní prostředí neustále proměňuje a klade důraz na flexibilitu, spolupráci, rychlou adaptaci nebo balanc mezi osobním a pracovním životem, se interní komunikace stává o to více klíčovým prvkem efektivního fungování každé organizace. Bez komunikace zkrátka nelze pracovat. Ačkoliv bývá často vnímána jako samozřejmá součást firemního života, její dopad na celkový chod podniku, výkonnost zaměstnanců a firemní kulturu je zásadní. Proto byla tato bakalářská práce věnována právě tomuto tématu.

Interní komunikace není totiž jen výměnou informací. Je to nástroj, který vytváří prostor pro spolupráci, podporuje porozumění mezi jednotlivými úrovněmi řízení, napomáhá budování důvěry mezi zaměstnanci a v obdobích nejistoty, je právě komunikace tím, co drží podnik pohromadě. Efektivní komunikace v organizaci přispívá mimo jiné ke snižování stresu, zvyšuje angažovanost pracovníků a umožňuje rychlejší reakce na změny a krizové situace. Obzvláště v době, kdy se rozšiřují nové formy práce, jako je práce na dálku, která se stává čím dál více oblíbenou, je nezbytné, aby informace proudily správně, srozumitelně a včas. Čas je totiž tou nejcennější komoditou, kterou lze vlastnit, protože ho nelze vrátit zpět.

Společnost, ve které je bakalářská práce zpracovávána působí v odvětví logistiky, kde hraje komunikace a čas opravdu významnou roli ve fungování na každodenní bázi.

Cílem práce je předložit návrhy na zlepšení interní komunikace ve vybraném podniku na základě předchozího zhodnocení stávajícího stavu.

První část práce, a to konkrétně teoretická část, se vztahuje k vymezení základních pojmů a nástrojů interní komunikace. Podrobněji je v ní rozepsána definice komunikace, komunikační proces, interní komunikace v kontextu podnikové kultury. Dále práce obsahuje, jaké existují typy komunikace, jakým směrem komunikace proudí, probíhá. Tyto komunikační toky se dělí na vertikální – sestupnou a vzestupnou, horizontální a diagonální komunikaci. Nedílnou součástí teoretické části je také funkčnost a možnosti zlepšování interní komunikace.

V návaznosti na teorii pokračuje část praktická, jež se věnuje nejdříve charakteristice podniku, popisu sídla společnosti, krátké historii, předmětu podnikání. Poslední kapitolou je samotná analýza interní komunikace, která je provedena za pomoci dotazníkového šetření distribuovaného zaměstnancům elektronickou i písemnou formou. Dotazníky jsou zhodnoceny a slouží jako prostředek k následnému vypracování návrhů na zlepšení.

1 Vymezení základních pojmů a nástrojů interní komunikace

Pro pochopení významu interní komunikace (dále jen IK) je důležité vymezit základní pojmy a nástroje interní komunikace, které se v tomto oboru hojně používají. Mezi základní pojmy IK je především důležité zařadit pojem **komunikace** jako takové.

Komunikace

Slovo bylo převzato z latiny – *communicare* a znamená dorozumívat se, radit se s někým, spojení nebo souvislost (Vymětal, 2008, s. 22).

Podle Barnarda je komunikace definována jako „*prostředek, kterým jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle. To je základní úloha komunikace.*“ (Barnard, 1938, cit. podle Weihrich a Koontz, 1993, s. 507)

Komunikaci lze také definovat jako nezbytnou součást v běžném, ale zároveň i pracovním životě. Různě se mění její forma, tvar a charakter (Holá, 2011, s. 24). Jedná se v principu o **nositele znalostí a zkušeností** (Petříková et al., 2020, s. 36). Je také považována za **proces**, při kterém dochází k předávání informací s cílem eliminovat nebo zmírnit nejistotu u obou účastníků na straně komunikace, odesílatele a příjemce.

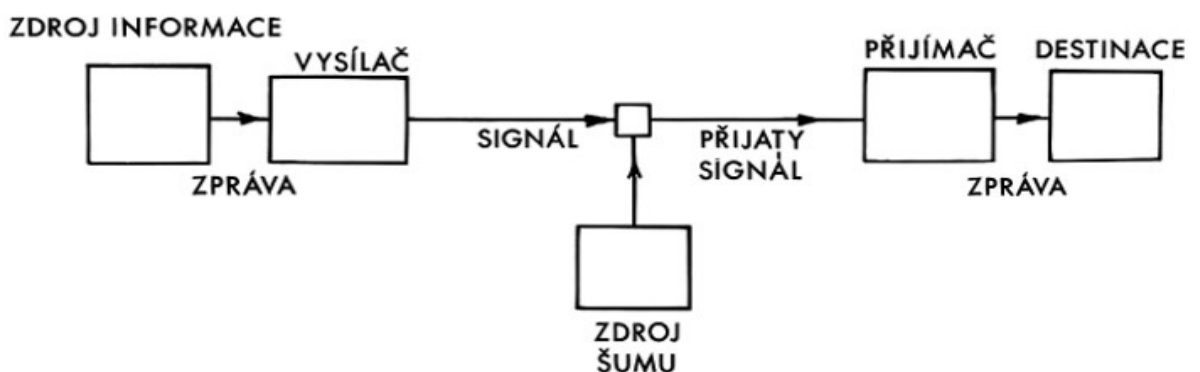
Přenáší informace do **dat**, které vytváří souvislosti a přiřazují jim určitý **význam**, jinak se data považují pouze za holá **fakta**. Lze tedy říct, že schopnost umět pracovat s informacemi a umět je využít, pomáhá k dosažení již výše zmíněných znalostí a zkušeností (Keřkovský, 2003; Holá, 2017, s. 20). Informace musí být co nejvíce stručné, jasné a snadno pochopitelné (Janda, 2004, s. 85). To, že dva lidé hovoří stejným jazykem, ještě nezaručuje, že si budou vzájemně dobře rozumět (Mikuláščík, 2010, s. 19-22). Vymětal (2008, s. 24) popsal kromě **informativní** funkce komunikace, i další funkce, mezi které řadí:

- **poznávací** – získávání nových informací o sobě, ostatních či o světě,
- **instruktivní** – poskytování návodů a pokynů, jak něco dělat nebo dosáhnout,
- **vzdělávací a výchovnou** – přenos vědomostí a formování postojů, hodnot i návyků prostřednictvím vzdělávacích institucí,
- **osobní identity**– vyjadřování vlastní identity, názorů, pocitů či ambicí,
- **socializační a integrační** – navazování vztahů, posilování pocitu sounáležitosti a komunikace v rámci různých společenských prostředí, vrstvách, úrovni zralosti komunikujících apod.,
- **přesvědčovací** – ovlivňování postojů, chování a názorů druhých osob,

- **posilující a motivační** – zvyšování sebevědomí, povzbuzení, vlastní důležitosti, navazování vztahu k něčemu,
- **zábavní** – komunikace zaměřená na vyvolání příjemných emocí, radosti a uvolnění,
- **svěřovací** – sdílení osobních pocitů a řešení vnitřního napětí prostřednictvím naslouchání a porozumění,
- **únikovou** – způsob, jak se odreagovat od stresu, starostí a negativních emocí.

Holá (2011, s. 23) dále chápe komunikaci jako **dynamický proces**, který ovlivňuje prostředí a probíhá v určitém kontextu a pod vlivem mnoha faktorů. Vzájemná a otevřená komunikace, jednání, či chování je důležité a má obrovský vliv na **pracovní výkonnost**.

Dalším významným základním pojmem je bezesporu **komunikační proces**. Claude E. Shannon a Warren Weaver (1949, s. 7, vlastní překlad) jsou prvními průkopníky, kteří popsali a vytvořili model komunikace, který sice není zaměřen přímo na interní komunikaci, ale je považován za **základ moderní teorie komunikace**, včetně té interní. Jejich model v knize *Matematická teorie komunikace* popisuje komunikaci jako proces přenosu zprávy od odesílatele k příjemci – základ, ze kterého vycházejí i novější definice interní komunikace. Komunikační proces je dále podrobněji popsán v obrázku č. 1. **Zdroj informací (odesílatel)** vybírá konkrétní zprávu z množiny možných sdělení. Tato zpráva může mít podobu psaného nebo mluveného slova, obrázku, hudby apod. Vysílač následně převede vybranou zprávu na signál, který je přenášen **komunikačním kanálem** od vysílače k **příjemci (příjemci)**.



Obrázek 1: Komunikační model

Zdroj: Shannon a Weaver (1949, s. 7, vlastní překlad)

Komunikační kanál lze označit jako prostředek nebo médium. Zřídka probíhá komunikace pouze za pomoci jednoho kanálu, spíše se jedná o dva, tři nebo čtyři kanály, které jsou použity souběžně (DeVito, 2008, s. 37).

U ústní komunikace je zdrojem informací mozek, vysílačem je hlasový mechanismus produkující měnící se akustický tlak (signál), který je přenášen vzduchem (kanálem). **Přijímač (příjemce)** slouží jako obousměrný vysílač, který mění přenášený signál zpět na zprávu a tuto zprávu posílá dál k cíli. Mozek jedné osoby je tedy zdrojem informací a druhé osoby destinací, hlasový kanál je vysílač a ucho slouží v daný moment jako přijímač (příjemce). (Shannon a Weaver, 1949, s. 7, vlastní překlad).

Činnost vysílače při převodu zprávy na signál často zahrnuje proces **kódování**. Pokud je přijatý signál převeden zpět na myšlenky, jedná se o **dekódování** (DeVito, 2008, s. 35).

Podle Vymětala (2008, s. 34) je proces dekódování **technický termín** označující způsob myšlení příjemce, který obsahuje interpretaci sdělení, jež obdržel. Interpretace sdělení následně probíhá na základě předchozích zkušeností a podle vymezených pravidel. Pro **optimální interpretaci** doručeného sdělení je pro příjemce důležité splňovat určité podmínky. Jde především o:

- **aktivní naslouchání** znamená, že příjemce je plně soustředěn na komunikaci a nezasahuje do průběhu hovoru, naslouchá pozorně, bez přerušování, snaží se vyhnout selektivnímu vnímání, nepřerušuje mluvčího, během naslouchání si nepřipravuje vlastní argumenty a ovládá své emoce, v některých případech se doporučuje zaznamenávat si klíčové body hovoru,
- **zájem** o komunikaci lze vyjádřit pomocí neverbálních prostředků, jako je oční kontakt, příkyvování nebo jiné signály potvrzující vnímání sdělení,
- **akceptace** se projevuje respektem k druhé straně – příjemce vytváří otevřený prostor pro vyjádření, aniž by nutně musel sdílet názory odesílatele,
- **empatie** představuje schopnost vcítit se do situace komunikačního partnera, snahu porozumět jeho prožívání, záměrům i tomu, co se skrývá za jeho slovy,
- **verifikace sdělení** pak znamená zpětné ověřování, zda příjemce správně porozuměl obsahu sdělení, které obdržel.

Přenos signálu v komunikačním procesu však často doprovázejí nežádoucí složky, které nebyly původním záměrem odesílatele. Takové rušivé prvky – například **zkreslení zvuku (telefon)**, **statické šumy (rádio) nebo změny tvaru a barev obrazu (televize)** – se souhrnně označují jako **šum** (Shannon a Weaver, 1949, s. 7, vlastní překlad). Vymětal (2008) v komunikační teorii popisuje, že pojem **komunikační šum** je možný vyložit dvěma způsoby. Užší definice označuje šum jako **rušivé vlivy** působící výhradně v rámci komunikačního kanálu. Naopak širší pojetí

zahrnuje **veškeré formy zkreslení**, ke kterým může dojít v jakékoli fázi komunikačního procesu. Šum tak představuje narušení původního sdělení, které komplikuje jeho správné dekódování a vede k tomu, že příjemce vnímá sdělení jinak, než jak jej zamýšlel odesílatel.

Weihrich a Koontz (1993, s. 511) uvádějí, že **šum** může mít různou podobu – například:

- **hluk** z okolí může narušit schopnost soustředit se a jasně přemýšlet,
- nejednoznačně zvolené **symboly** mohou komplikovat proces kódování sdělení,
- **technické poruchy** mohou přerušit přenos informace v komunikačním kanálu,
- nedostatečná **pozornost příjemce** může vést k chybnému porozumění,
- **nepřesnosti při dekódování** mohou vzniknout v důsledku nesprávné interpretace použitých slov či symbolů,
- vnímání sdělení může být zkresleno **předsudky**, což vede k jeho chybnému pochopení.

Zpětná vazba

Z předchozích podmínek efektivní komunikace vyplývá další klíčový prvek, bez kterého by nebylo možné ověřit porozumění ani udržet smysluplný dialog a tím je právě **zpětná vazba**. Tato zpětná vazba může plnit různé funkce, například **regulační, poznávací, podpůrnou, sociální, ale také může inspirovat či vyvolat provokaci**. Její konkrétní podoba závisí na charakteru sdělení (Weihrich a Koontz, 1993, s. 512).

Zpětná vazba může mít podobu doplnění sdělení, reakce na obdrženou informaci, potvrzení pochopení, nebo vyjádření nesouhlasu (Vymětal, 2008, s. 35). V některé odborné literatuře je dokonce uvedena **dvojitá zpětná vazba** sloužící k nápravě, reakci osoby na prvotní zpětnou vazbu (Janda, 2004, s. 106). Klíčové je, že může významně ovlivnit **účinnost** komunikace, a to buď pozitivním, nebo negativním způsobem. Následující tabulka č. 1 shrnuje základní rozdíly mezi efektivní a neefektivní zpětnou vazbou (Vymětal, 2008, s. 35).

Tabulka 1: Charakteristika efektivní a neefektivní zpětné vazby

Efektivní zpětná vazba	Neefektivní zpětná vazba
Přináší užitek jak odesílateli, tak příjemci	Degraduje odesílatele nebo příjemce
Je konkrétní a srozumitelná	Je příliš obecná
Je popisná, nikoli hodnotící	Obsahuje soudy
Má smysl a je přiměřená	Je nevhodná nebo nepřiměřená
Je poskytnuta včas	Je opožděná a neaktuální
Je přijímána s otevřeností	Vyvolává obranné reakce
Je jasná a dobře srozumitelná	Je nesrozumitelná
Vychází z relevantních faktů	Je nepřesná a neodpovídá realitě

Zdroj: vlastní zpracování podle Vymětala (2008)

Zpětná vazba v rámci IK

Zpětná vazba je **klíčová** pro efektivní řízení a motivaci zaměstnanců. Bez ní pracovníci často netuší, jak si vedou, co dělají dobře a co je třeba zlepšit. Zpětnou vazbu lze získávat prostřednictvím **pravidelných hodnocení, rozhovorů či dotazníků**. Musí však být konkrétní, pravdivá a následně využita – jinak pro zaměstnance ztrácí smysl. (Kovaříková, 2016, s. 30)

1.1 Definice interní komunikace

Definovat **interní komunikaci** je náročné, existuje totiž stovky definic. A rozsah toho, co všechno zahrnuje, je obrovský (Field, 2021, s. 9, vlastní překlad).

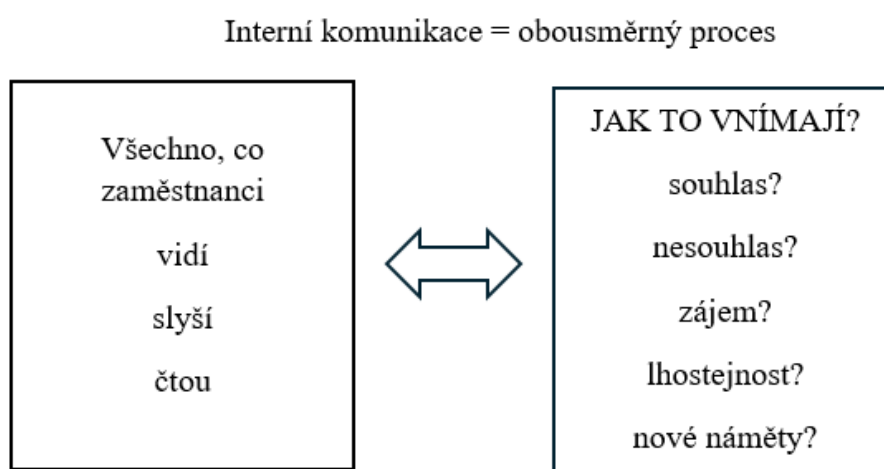
První definice, která vymezila interní komunikace již v 90. letech 20. století je následující: „Komunikační transakce mezi jednotlivci a/nebo skupinami na různých úrovních a v různých oblastech specializace, které jsou určeny k navrhování a redesignování organizací, k realizaci návrhů a ke koordinaci každodenních činností“ (Frank a Brownel, 1989, cit. podle Welch a Jackson, 2007, s. 179, vlastní překlad).

Odlišnost lze nalézt ve slovech autorky Hlouškové (1998, s. 9): „Vnitrofiremní komunikace potom znamená propojení firmy pomocí komunikace. Jde o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální

plnění povinností. Pomocí komunikace si pracovníci firmy, utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje“.

V moderní odborné literatuře je IK označována jako „proces uskutečňovaný mnoha nástroji a prostředky, jehož cílem je sdílení vlastnické, resp. manažerské vize firmy všemi zaměstnanci, jejich identifikace s těmito cíli, s firmou a s její strategií“ (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 345).

Interní komunikace tedy nepředstavuje pouze **prostředky**, které zaměstnanci vnímají zrakem nebo sluchem – jde o **obousměrný proces**, při němž dochází k výměně informací i zpětné vazby mezi jednotlivými účastníky viz obrázek č. 2 (Horáková et al., 2000, s. 135).



Obrázek 2: Schéma interní komunikace

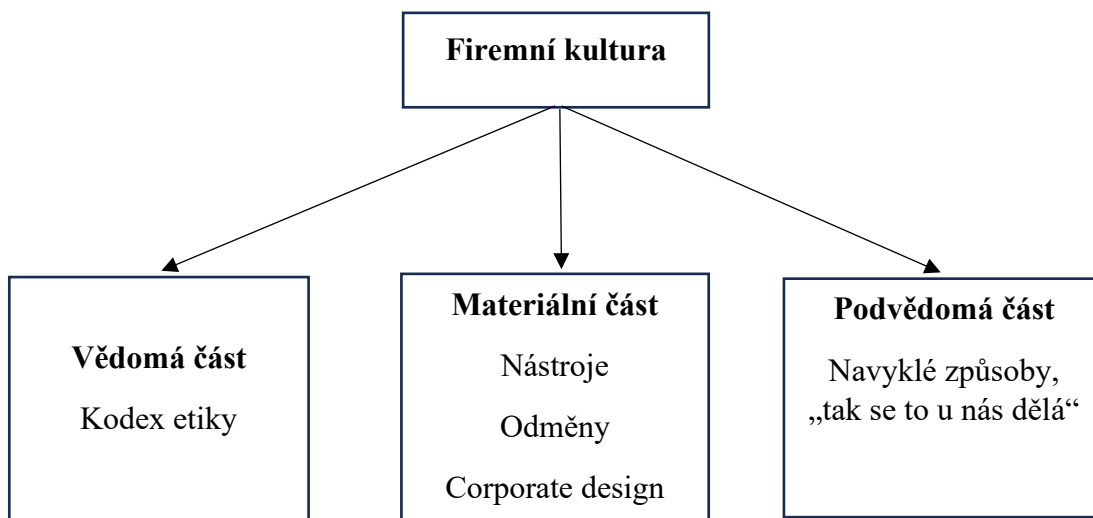
Zdroj: Horáková et al., (2000)

Co je ovšem z definic patrné, ať jsou, jakkoliv odlišné, je, že interní komunikace je pro organizaci zásadní, protože zajišťuje především její soudržnost. Z tohoto důvodu je nezbytné, se zaměřit na hlubší pochopení organizace, podnikové kultury a jejích zaměstnanců (Field, 2021, s. 17, vlastní překlad).

1.2 Interní komunikace v kontextu podnikové kultury

Kovaříková (2016, s. 18) uvádí, že k dosáhnutí otevřené a plně funkční komunikace, jak již bylo zmíněno výše, je zapotřebí mít ve firmě nastavené zdravé vztahy, které vycházejí z pozitivní **podnikové kultury**. Podniková či jinak řečeno firemní kultura představuje **soubor** všech způsobů jednání, pracovních postupů, norem, zvyků a pravidel, které určují chování lidí v organizaci. Holá (2011, s. 30-31) vysvětluje, že podniková kultura má různé úrovně a to, jak firma působí na své partnery, je ovlivněno viditelnými prvky její kultury, jako je oblečení zaměstnanců nebo logo. Všechny elementy, které spoluvytvářejí celkový obraz firmy, jsou

vzájemně propojené a ovlivňují se. Složky firemní kultury jsou také zobrazeny dle Jandy na obrázku č. 3.



Obrázek 3: Části vnitrofiremní komunikace

Zdroj: Janda (2004)

Zaměstnanec, který vykonává svoji práci nerad, nemůže nikdy dosahovat dobrých pracovních **výkonů** (Holá, 2011, s. 124). Podle Kovaříkové (2016, s. 8) to také potvrzuje Gallupova studie z roku 2013, kde bylo zjištěno, že v letech 2011-2012 se pouze **13 % zaměstnanců** ze 142 zemí světa, plně angažovalo a zapojovalo ve své práci. **Angažovaného zaměstnance** lze definovat jako jedince, který má **jasně stanovená očekávání** týkající se jeho pracovních povinností, **disponuje všemi potřebnými prostředky** pro efektivní výkon své práce a je pravidelně ujišťován o správnosti svého pracovního postupu. Z tohoto průzkumu vyplývá, že zbylých **87 % zaměstnanců není aktivních**, nejeví nadšení a svým zaměstnavatelům přinášejí mnohem menší **přidanou hodnotu**. Neaktivní zaměstnanci mají také vyšší fluktuaci, vyšší nemocnost a přispívají méně návrhy na inovace a zlepšení. Tento stav se potom odráží v názorech zákazníků, ziskovosti, ve snížené úrovni bezpečnosti práce, zvýšeném počtu pracovních úrazů, krádeží a v nedostacích týkajících se kvality.

Pokud tedy zaměstnanec vnímá, že je součástí firmy, kde jeho nadřízený naslouchá jeho návrhům, rozumí tomu, jakých úspěchů organizace dosáhla nebo jaké cíle se snaží naplnit, a jaký přínos to pro něj představuje, jedná se o **nejefektivnější způsob**, jak podpořit jeho individuální motivaci, což zároveň přispívá k vyšší výkonnosti a prosperitě celé společnosti (Petříková et al., 2020, s. 36; Armstrong a Taylor, 2015, s. 2217-2220). **Nedostatek transparentnosti** ohledně firemní strategie a aktuální situace vede k **narušení důvěry** zaměstnanců a vytváří ve firmě atmosféru **nejistoty a strachu** (Petříková et al., 2020).

1.3 Typy a nástroje interní komunikace

V organizacích se komunikace obvykle dělí podle **směru toku informací a podle formy** (Vymětal, 2008, s. 264). Směrově rozlišujeme komunikaci **na vertikální** komunikační kanál, **horizontální** komunikační kanál a **diagonální** komunikační kanál (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 345).

To, jakým směrem informace proudí, je blíže vysvětleno v následující podkapitole.

Podle formy pak komunikace **formální a neformální**. **Formální komunikace** vychází z organizační struktury podniku a jejím cílem je nejen předat zaměstnancům informace o fungování organizace, ale také jim přiblížit její vnitřní mechanismy. Díky tomu lépe porozumí organizačním vztahům, přestanou se cítit anonymně, stanou se aktivnějšími a získají pocit, že jsou pro organizaci důležití a že jejich názor má váhu. Taková identifikace zaměstnance s organizací pak vede ke **zvýšené loajalitě i lepším pracovním výsledkům**. **Neformální komunikace** vzniká spontánně při osobních setkáních a kontaktech mezi kolegy a má pro fungování organizace stejný význam jako komunikace formální. Pro zaměstnance představuje důležitý prvek, jelikož jim **přináší odlehčení, rozptýlení** a možnost neformálního sdílení bez jakýchkoli formálních požadavků. Zcela potlačit tento typ komunikace není možné – její vliv lze pouze zmírnit prostřednictvím včasného, pravdivého a přesvědčivého poskytování oficiálních informací. Přesnost neformálně předávaných zpráv se odhaduje na zhruba 75 %. Tento způsob komunikace primárně uspokojuje potřeby zaměstnanců, nikoli zájmy samotné organizace (Vymětal, 2008, s. 264-265).

Čím méně je ve firmě přítomna formální komunikace, tím více se rozvíjí ta neformální. Pokud komunikace ve firmě selhává, negativně se to odráží na výkonnosti zaměstnanců. Když pracovníci tráví čas debatami o nejasnostech v chodu firmy, změnách nebo jiných nevyjasněných tématech, ztrácí motivaci, soustředění a mohou začít pochybovat o smyslu své práce. Pokud **není komunikace řízena nebo zcela chybí** – zvláště v době krize – může to mít velmi **negativní dopady**. Zaměstnanci přestávají pracovat, šíří se fámy a nepravdivé informace. Aktivnější pracovníci hledají nové pracovní příležitosti, zatímco jiní zneužívají vzniklý chaos ve svůj prospěch. Čím déle takový komunikační výpadek trvá, tím obtížnější je pro vedení obnovit řád a vrátit firmu zpět do efektivního provozu (Holá, 2011, s. 84-85).

Hloušková (1998, s. 55) uvádí, že z hlediska forem komunikace může formální probíhat **ústně, prostřednictvím psaného textu nebo pomocí elektronických médií**. Jinou, ale totožnou

možností, je rozdělení formální komunikace dle druhu využívaného média na kanály **osobní, tištěné a digitální** (Kovaříková, 2016, s. 50).

Formální osobní kanály

Přestože dnes dominují digitální technologie, osobní (ačkoliv formální) komunikační kanály mají v interní komunikaci stále své pevné místo. Právě díky nim lze často nejefektivněji dosahovat hlavního cíle interní komunikace – **budování vztahů**. Ukazuje se, že **osobní kontakt má velký význam** a pomáhá posilovat spolupráci i mezi různými úrovněmi zaměstnanců. Je důležité si připomínat, že osobní přístup nelze vždy nahradit e-mailem nebo textovou zprávou, zvláště při řešení problémů. Osobní komunikační kanály se dělí na **individuální** (např. schůzky, rozhovory mezi kolegy či nadřízenými) a **hromadné** (např. porady, konference, hodnotící pohovory či firemní prezentace). Každý z těchto způsobů přináší vlastní výhody a přispívá k efektivní vnitropodnikové komunikaci (Kovaříková, 2016, s. 50).

Týmové porady

Porady jsou **běžným nástrojem řízení týmů** a jednotlivců a mají klíčovou roli v rámci projektového i každodenního řízení. I při operativních týmových poradách je důležité, aby vedoucí pracovníci pravidelně vysvětlovali firemní cíle, strategie a smysl práce zaměstnanců. U konkrétních projektů je vhodné mít k dispozici projektovou dokumentaci a další materiály, které pomáhají lepší orientaci nejen členům týmu, ale i dalším pracovníkům, kteří se projektu přímo neúčastní. Účinnost porady závisí především na její důkladné přípravě. Před setkáním by měli být účastníci obeznámeni s programem a výstupy z předchozí porady, aby se mohli řádně připravit. **Cílem porady** není pouze **kontrola splněných úkolů** a zadávání nových, ale také posílení týmové spolupráce a odstranění případných komunikačních bariér. Poradu má řídit manažer nebo určený pracovník, který ji vede strukturovaně a efektivně a musí mít jasně stanovený začátek i konec. Vedoucí porady řídí diskusi, eliminuje nevhodné projevy, podporuje hledání kompromisů a řešení, a přispívá k příjemné a otevřené atmosféře. Je důležité zachovat spravedlnost, respekt a umožnit konstruktivní kritiku. **Manažer musí** také citlivě **zvážit**, které záležitosti je vhodné **řešit veřejně** a které spíše **individuálně**, například během **osobních pohovorů**. Úspěšnost porad je silně závislá na komunikačních schopnostech osoby, která ji vede, a také na schopnosti účastníků aktivně přispívat (Holá, 2011, s. 192-193).

Setkání s kolegou, nadřízeným, podřízeným

Kovaříková (2016, s. 56) uvádí, že **pravidelná osobní setkání** v pracovním prostředí – ať už s kolegy, nadřízenými nebo podřízenými – **se často považují za samozřejmou** součást komunikace. Právě proto jim mnohdy **nevěnujeme dostatečnou pozornost**. Přitom mají **zásadní význam** pro posun v **práci**, sdílení potřebných informací a celkovou spolupráci. Výzkumy navíc potvrzují, že tento způsob komunikace patří k těm nejdůležitějším formám interního sdílení. Dále také popisuje významnost osobního hodnocení nadřízeného.

Osobní hodnocení nadřízeného

Osobní hodnocení – ať už roční, pololetní nebo čtvrtletní – **je často organizováno HR oddělením** a **je důležitou součástí** interní komunikace. Hodnocení slouží nejen ke zpětné vazbě pro zaměstnance, ale také k získání **přehledu** o tom, jak je vnímá nadřízený, jaké úkoly ho čekají a jaké má příležitosti k rozvoji. Zpětnou vazbu může zaměstnanec dát v rámci hodnocení i svému nadřízenému. Učinit tak lze i například při firemním meetingu nebo firemní společenské akci.

Firemní mítink/meeting

Holá (2011, s. 193-196) chápe a blíže specifikuje **firemní meeting a firemní společenské akce** následovně:

Jde o **shromáždění všech zaměstnanců** – případně zástupců jednotlivých týmů, pokud není možné zapojit celou firmu – **představuje vhodnou příležitost k prezentaci strategických cílů** pro nadcházející období, chystané organizační změny, dosavadní úspěchy i výkony a zároveň se oceňují **nejvýznamnější zaměstnanci**. Takové meetingy, které často probíhají na začátku nebo konci roku, pomáhají nejen s informováním zaměstnanců, ale i s celkovým nasměrováním firmy do nového období. Slouží i jako součást interního PR a často bývají zakončeny neformální společenskou částí. **Menší** formy celofiremních setkání, konané například **čtvrtletně nebo měsíčně**, se využívají k prezentaci aktuálních výsledků, plánů, změn a také k přivítání nových zaměstnanců nebo rozloučení s odcházejícími.

Společenské a firemní akce

Firemní společenské akce pořádané u příležitosti různých výročí nebo na **začátku či konci důležitých období** (např. roku) představují vhodnou příležitost nejen pro získávání zpětné vazby, ale také pro **neformální diskusi** a posílení **týmové spolupráce**. Často jsou spojeny s interními prezentacemi nebo sportovními aktivitami. Zároveň tyto akce slouží jako prostor k navázání kontaktu s kolegy a často také k představení rodinných příslušníků firemnímu

prostředí. Firma tímto způsobem podporuje **pozitivní vztah** nejen u zaměstnanců, ale i v jejich rodinách, což přispívá k lepší celkové atmosféře a loajalitě. Co ale také přispívá k lepší celkové atmosféře je definitivně **teambuilding**.

Teambuilding jako součást interní komunikace

Podle Kovařikové (2016, s. 58) je teambuilding firemní aktivita zaměřená na **posílení týmového ducha a utužení vztahů mezi zaměstnanci**. Jehož cílem je, aby si lidé uvědomili, že **tvorí jeden celek**, který by měl dobře spolupracovat. Nejčastěji se jedná o menší skupiny zaměstnanců, které se účastní různých aktivit mimo firmu, ideálně v přírodním nebo jinak neformálním prostředí. **Aktivita** mohou mít **různý charakter** – od relaxačních, přes soutěžní až po sportovní. Někdy se jedná o originální činnosti, které zaměstnanci běžně nezažijí, a právě tím zvyšují atraktivitu celé akce. Takové zážitky pomáhají poznat kolegy z jiného úhlu pohledu. Některé firmy přistupují k teambuildingu jako ke společnému výletu bez konkrétního programu, jiné naopak **připravují cílené aktivity** zaměřené na rozvoj dovedností a odhalení osobnostních rysů. To však může být **psychicky náročné**, a proto je důležité akce **plánovat citlivě** a s ohledem na účastníky. Ne každý zaměstnanec se totiž rád zapojuje do extrémních aktivit. Pokud je teambuilding dobře naplánován, zaměstnanci se zapojí, pobaví a získají společné zážitky, které mohou pozitivně ovlivnit pracovní vztahy – a přesně to je jeho smyslem.

Formální tištěné kanály

Mezi **tištěné formy** interní komunikace **patří letáky, plakáty, firemní časopisy či bulletin** a jiné materiály. Přestože dnes převažují digitální nástroje, tištěné materiály si udržují svou hodnotu – působí důvěryhodněji, zaujmou designem a osloví i zaměstnance bez přístupu k počítači, například ve výrobě. **Výhodou je** také jejich **trvanlivost** a možnost si je **fyzicky** odnést domů. Efektivní může být i netradiční design či způsob distribuce, který překvapí a přitáhne pozornost (Kovařiková, 2016, s. 50).

Výroční zprávy

Výroční zprávy **slouží jako součást podnikových plánů** a **poskytují přehled** o aktuálním stavu firmy. Jsou určeny jak interním, tak externím subjektům a shrnují výsledky činnosti firmy za daný rok – například splnění plánů, dosažené cíle, obchodní úspěchy, zakázky či vývoj oproti předchozímu období. **Většinou** celkově prezentuje firmu **v pozitivním světle**, ale **zároveň pravdivě odráží realitu** a nesmí obsahovat zkreslená fakta. Kromě hodnocení minulého

období často obsahují také informace o budoucích plánech, směřování firmy a strategických cílech (Holá, 2011, s. 200). Firemní strategii také lze nalézt ve **firemních časopisech**.

Firemní časopis

Firemní časopisy a bulletiny Kovaříková (2016, s. 51) definuje **jako prostor pro sdílení informací z různých oblastí** – o úspěších firmy, personálních změnách nebo plánovaných aktivitách. Důležitá je jejich srozumitelnost, čtivost a zajímavý, relevantní obsah. Pokud je firma přestane vydávat, zaměstnancům často chybí a sami si je vyžádají zpět. Úspěšný bulletin vypadá vizuálně atraktivně, obsahově přínosně a ideálně i zábavně.

Mezi další formální tištěné kanály, které autorka popisuje, **patří manuály, návody a pracovní postupy**. Tyto materiály nemusí být vizuálně atraktivní, ale za to musí být obsahově přínosné pro zaměstnance.

Manuály, návody, pracovní postupy

Tištěné materiály, jako jsou **pracovní postupy, manuály, interní směrnice nebo návody k obsluze, jsou nezbytné pro orientaci zaměstnanců** v jejich každodenní práci. Přestože mohou na první pohled působit nezáživně, i v této oblasti může mít interní komunikace kreativní podobu. Forma těchto dokumentů závisí na firemní kultuře – někde postačí jednoduchý a strohý dokument, jinde může být prostor pro zábavnější a vizuálně přitažlivější zpracování. Kreativita a vizuální přitažlivost, kterou daná firemní kultura tvoří ovlivňuje také **nástěnky**.

Nástěnky

Představují **jednoduchý způsob sdílení informací na pracovišti**. Mohou obsahovat **přehledy plánů, výsledků** či aktuálních **úkolů** a sloužit i k motivaci zaměstnanců. Díky snadné dostupnosti jsou vhodné pro trvalejší sdělení. Jejich efektivita závisí na umístění a kvalitě obsahu. Nevýhodou je nutnost ruční aktualizace a omezená schopnost sdílet okamžité informace (Holá, 2011, s. 202).

Formální digitální kanály

Digitální technologie výrazně rozšířily možnosti interní komunikace. Firmy si vybírají digitální nástroje podle svých technických možností, organizační struktury i odvahy zkoušet nové přístupy. Mezi základní **digitální kanály** patří e-maily, intranet, telefonování nebo newslettery.

Holá (2011, s. 203-205) chápe význam **e-mailu** a **intranetu** tímto způsobem:

E-mail

Je bezpochyby **nejčastějším nástrojem** interní komunikace díky své rychlosti a dostupnosti. Přesto s sebou **nese i rizika** – zjednodušuje komunikaci natolik, že často chybí základní prvky slušnosti, kontext nebo přesnost. To může vést k nedorozuměním nebo neefektivnímu předávání informací. E-maily navíc **snadno zapadnou** mezi ostatní poštu. Je proto důležité s nimi pracovat uvážlivě a profesionálně.

Intranet

Intranet je **interní síť** firmy, nepřístupná zvenčí, která umožňuje bezpečný přístup k elektronické poště, firemním systémům a dalším důležitým informacím. Slouží jako **centrální portál** pro zaměstnance, podporuje efektivní komunikaci, sdílení a uchovávání klíčových informací potřebných pro chod firmy.

Kovaříková (2016, s. 52-54) doplňuje, že intranet **může být důležitou součástí** firemní komunikace, **pokud jej zaměstnanci skutečně používají**. Někdy však zůstává opomíjený, protože je málo atraktivní nebo neobsahuje zajímavé informace. Firmy by měly investovat do jeho obsahu i propagace, aby motivovaly zaměstnance k pravidelnému využívání. Ve své knize se následně zabývá i popisem **telefonování a firemního newsletteru**.

Telefonování

Telefon zůstává klíčovým nástrojem komunikace, zvláště když lidé **pracují na dálku**. Umožňuje rychle reagovat, sdílet důležité informace a často **nahrazuje osobní kontakt**. Používá se jak k běžným hovorům, tak ke konferenčním hovorům či sdílení informací v reálném čase. **Nevýhodou** může být, že telefonní hovor vyžaduje **okamžitou pozornost** a může přijít nevhod. Přesto si telefon v mnoha situacích uchovává důležitou roli jako efektivní nástroj pro rychlou a přímou komunikaci.

Firemní newsletter

Firemní newsletter by měl být hlavním nástrojem interní komunikace, který zaměstnancům přehledně **přináší důležité informace**. Problém však nastává, pokud není obsah dostatečně zajímavý, je příliš rozsáhlý nebo naopak příliš častý – v takovém případě riskuje, že ho nikdo nebude číst. Přitom právě **newsletter nabízí řadu možností**, jak zaměstnance zaujmout a motivovat – může přinést zajímavé informace, upozornění na dění ve firmě nebo odkazy na další obsah. Ideální je, pokud je **stručný, přehledný, graficky atraktivní a zábavný**.

1.4 Směry komunikačních toků v podniku

Interní komunikace ve firmě, kterou uskutečňují její zaměstnanci, může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi vedením a vlastníky, mezi kolegy na stejné úrovni nebo mezi různými odděleními či organizačními celky (Hloušková, 1998, s. 9).

Sestupná komunikace

Směřuje od vyšších úrovní řízení směrem k podřízeným pracovníkům. Jejím hlavním cílem je předávání pokynů, cílů, pravidel, informací o strategii organizace, pracovních postupech či hodnotách firmy. Typickými nástroji této komunikace jsou směrnice, interní předpisy, instrukce, manuály, zápisy z porad, e-maily či intranetová oznámení (Vymětal, 2008, s. 264).

Velkou výhodou sestupné komunikace je centralizované řízení informací, které přispívá k jednotnému chápání firemních cílů a standardů. Tato forma je klíčová pro zajištění kontroly, koordinace a zavádění změn. Na druhou stranu však může být náchylná k jednostrannému toku informací, což může vést k nízké míře zapojení zaměstnanců nebo k pocitu odcizení.

Tento typ komunikace je typický především pro organizace s převahou autoritativního stylu řízení (Weihrich a Koontz, 1993, s. 513).

Vzestupná komunikace

Představuje tok informací od nižších úrovní organizace směrem k vedení. Jedná se o důležitý nástroj zpětné vazby, umožňující zaměstnancům sdílet své názory, návrhy, připomínky, ale i stížnosti či informace z provozu (Vymětal, 2008, s. 264). Komunikace směrem zdola nahoru není autoritativní a obvykle se vyskytuje v organizacích s demokratickým způsobem řízení. Mezi běžné formy tohoto typu komunikace, kromě různých typů hlášení, patří například postupy pro vyřizování žádostí, reklamace, konzultace, společná jednání, neformální rozhovory, skupinové diskuse, politika „otevřených dveří“, dotazníky, rozhovory či činnost speciálních pracovníků určených pro řešení stížností (Weihrich a Koontz, 1993, s. 513).

Umožňuje manažerům lépe chápat reálné potřeby podřízených a efektivněji reagovat na problémy. Rizikem může být obava zaměstnanců vyjadřovat se otevřeně, zvláště pokud není vytvořeno důvěryhodné a bezpečné prostředí.

Horizontální komunikace

Také nazývaná laterální či příčná označuje výměnu informací mezi pracovníky, kteří se nacházejí na stejné úrovni v organizační struktuře, a často nejsou ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Tento typ komunikace může probíhat například mezi vedoucími různých

oddělení, kteří mají stejnou úroveň řízení. Její výhodou je zefektivnění pracovního chodu a koordinace mezi jednotlivými částmi organizace. I když formálně nejsou všichni zaměstnanci součástí jednoho týmu, v praxi lze říct, že tým tvoří všichni pracovníci firmy bez ohledu na jejich postavení v hierarchii (Vymětal, 2008, s. 264).

Protože tok informací nemusí vždy kopírovat hierarchii řízení, je nutné zavést preventivní opatření, která předejdou možným komplikacím. Zejména příčná komunikace by měla být využívána jen tehdy, pokud je vhodná a zároveň přináší nadřazeným relevantní informace. Stručně řečeno, i když může horizontální komunikace přinášet určité obtíže, je nepostradatelná zejména v organizacích se složitým a dynamickým organizačním prostředím (Wehrich a Koontz, 1993, s. 515).

Diagonální komunikace

Je v organizacích využívána méně často a znamená výměnu informací napříč různými úrovněmi a odděleními, bez nutnosti dodržení formální struktury. Může tak například obejít nadřazené. Její výhodou je úspora času a vyšší efektivita, protože umožňuje přímý kontakt pracovníků z různých částí organizace bez ohledu na jejich postavení ve firemní hierarchii (Vymětal, 2008, s. 264).

1.5 Funkční komunikace

Tato a následující podkapitola je věnována faktorům, které (ne)prispívají k efektivní interní komunikaci ve firmě, jaké role komunikace v organizaci plní a jaké cíle je nutné naplňovat, aby interní komunikace správně fungovala.

Cíle IK

Cílem vnitrofiremní komunikace je především **formovat a ovlivňovat postoje zaměstnanců** tak, aby se ztotožnili s hodnotami a cíli organizace. Tím dochází nejen ke změně jejich pracovního chování, ale i ke zvýšení loajality vůči firmě. Na tento cíl navazuje potřeba **zajištění vzájemného porozumění mezi jednotlivými složkami organizace** – ať už mezi vedením a zaměstnanci, nebo mezi různými odděleními. Dobrá komunikace podporuje spolupráci a předchází nedorozuměním. Nedílnou součástí je také včasné **předávání důležitých informací a vytváření motivujícího pracovního prostředí**, které zaměstnance podněcuje k vyšším výkonům. Aby byl celý komunikační proces skutečně funkční, je nezbytné **zavést systém zpětné vazby**, který zaměstnancům umožní sdílet své názory, návrhy i připomínky a aktivně se tak podílet na zlepšování firemní komunikace (Hloušková, 1998, s. 44).

Projevy fungující IK

Společnost, ve které interní komunikace skutečně funguje, vykazuje určité znaky, které jsou patrné i navenek. Podle Holé (2011, s. 122-124) mezi ně patří například:

- loajalita a spokojenost zaměstnanců,
- efektivní propojení formální a neformální komunikace mezi pracovníky,
- pozitivní vztahy se zákazníky i externími partnery.

Holá (2011, s. 122-124) blíže popisuje výše uvedené znaky následovně:

Loajalita a spokojenost zaměstnanců

Loajální a spokojený zaměstnanec je ten, kdo splňuje očekávání firmy, aktivně se zapojuje do pracovního procesu a nevnímá svou práci jako povinnost, ale jako smysluplnou činnost. Každý zaměstnavatel chce mít pracovníky, kteří jsou nejen výkonnostně spolehliví, ale zároveň ve firmě zůstávají dlouhodobě. Pokud pracovník zůstává, i když by mohl odejít jinam, často je to dáno právě tím, že vnímá firmu pozitivně, ztotožňuje se s jejími hodnotami a cítí se být její součástí. Loajální zaměstnanec se snaží porozumět potřebným změnám a pomáhá odstranit obavy z nich u sebe i ostatních kolegů prostřednictvím komunikace. Takový pracovník změny podporuje a aktivně prosazuje, protože důvěřuje vedení a věří, že sleduje správný cíl.

Propojení formální i neformální komunikace

Jedním z ukazatelů efektivní komunikace ve firmě je stav neformální komunikace. Jak již bylo v této práci uvedeno, pokud nefunguje dobře formální komunikace, zpravidla sílí ta neformální. Neformální komunikace má velký význam – může podporovat sdílení informací a zlepšovat spolupráci mezi zaměstnanci. Když jsou informace nejasné, zaměstnanci si je mezi sebou vysvětlují a navzájem se ujišťují o jejich důležitosti. Rovněž často sdílejí své názory na rozhodnutí vedení. Pokud je prostředí ve firmě pozitivní, zaměstnanci o ní hovoří příznivě, doporučují její produkty a služby a firmu doporučují i jako dobrého zaměstnavatele. To jsou jasné známky dobře fungující interní komunikace, které bývají ověřovány i výzkumy.

Spokojení zákazníci

Pokud firma staví svou strategii a firemní kulturu na oboustranně výhodném vztahu se zaměstnanci a zákazníky, celá komunikace se řídí tímto jasně vymezeným cílem. Spokojení zaměstnanci pak přispívají ke spokojenosti zákazníků, protože jejich přístup a chování odrážejí postoj firmy vůči nim. Společnost, které záleží na zákaznické spokojenosti, nedopustí, aby její

zaměstnanci svým jednáním zákazníkům škodili. Lidský faktor totiž hraje v obchodních vztazích zásadní roli a nelze jej opomíjet.

1.6 Nefunkční komunikace

Proč komunikace často selhává? Nefunkční komunikace často poukazuje na hlubší problémy ve firmě. Může být způsobena špatnou strukturou organizace, nejasně stanovenými pravidly, nedostatečnou důvěrou nebo zmatky v tom, co se od zaměstnanců očekává. Také nedostatečné plánování může negativně ovlivnit přenos informací (Janda, 2004, s. 107).

Největší problémy interní komunikace

Hloušková (1998, s. 15) popsala podstatné problémy ve vnitropodnikové komunikaci v českých firmách následovně:

- **zastaralé** pracovní uspořádání,
- **složitě a příliš hierarchické** rozhodovací procesy,
- **malá otevřenost** ve sdílení informací,
- **nízký zájem** a snaha porozumět druhé straně,
- **nedostatečná zpětná vazba**,
- převládající **jednosměrná** komunikace bez dialogu.

Dalšími překážkami a poruchami v komunikaci může být nedostatečná příprava na změnu, přemíra informací, nedostatek důvěry, obavy a hrozby nebo nepřesné či nevhodné vyjádření. Tyto překážky a poruchy jsou dále podrobněji popsány níže.

Nedostatečná příprava na změnu

Komunikace je klíčová při zavádění změn, které se dotýkají zaměstnanců – například změna pracoviště, pracovní náplně nebo týmu. Zaměstnanci by měli mít čas se na změny připravit, nikoliv být do nich nuceni bez varování.

Přemíra informací

Příliš mnoho informací může způsobit zmatek, nepozornost nebo ztrátu schopnosti správně vyhodnocovat sdělení. Lidé pak informace ignorují, odkládají nebo přestávají komunikovat. Řešením je omezit sdělování jen na skutečně důležité informace.

Nedostatek důvěry, obavy a hrozby

Při komunikaci může snadno dojít k narušení důvěry, což vede k nejistotě, obavám a nedůvěře mezi zaměstnanci. Pokud někdo vnímá komunikaci jako nekonzistentní nebo neúplnou, může si začít myslet, že mu nejsou sdělovány všechny důležité informace.

Nepřesné nebo nevhodné vyjádření

I když má odesílatel jasnou myšlenku, může být její sdělení neúspěšné kvůli nevhodně zvoleným slovům, nejasné formulaci nebo použití odborných výrazů, kterým druhá strana nerozumí. Výsledkem může být špatné pochopení nebo úplné nepochopení sdělení, což může mít za následek ztráty – například finanční (Weihrich a Koontz, 1993, s. 520).

Hloušková (1998, s. 15) dále tvrdí, že fungující interní komunikace je možná jen tehdy, pokud je správně nastavená organizace práce. Pokud je organizační struktura nevhodná, nelze vytvořit kvalitní komunikační systém. Mnoho českých podniků se stále potýká s nízkou efektivitou, která často vychází z neefektivního způsobu organizace.

1.7 Možnosti zlepšování interní komunikace

Tato podkapitola se zaměřuje na konkrétní nástroje, přístupy a doporučení, jak posílit otevřenost, porozumění a zpětnou vazbu mezi zaměstnanci. Možnosti zlepšování komunikace ve firmě jsou důležitým prvkem ve fungování organizace.

Z metodických postupů sdílení informací, znalostí a jejich zachování ve formě paměti se podle Vymětala (2008, s. 268) používá:

- **sdílení osvědčených postupů** – předávání nejefektivnějších metod a zkušeností v rámci celé organizace tak, aby z nich mohli čerpat i ostatní zaměstnanci,
- **vyhodnocování akcí** – shrnutí toho, co se během konkrétní akce povedlo nebo co lze vylepšit, s cílem využít tyto poznatky při budoucích činnostech,
- **strukturovaný dialog** – organizovaná diskuse ve formě porad nebo workshopů, kde vedení i zaměstnanci společně hledají nejlepší řešení v dané situaci,
- **vyprávění příběhů** – neformální sdílení zkušeností a informací prostřednictvím konkrétních příkladů z praxe, které působí zapamatovatelněji než samotná fakta,
- **ostatní metody** – např. rozhovory s odcházejícími zaměstnanci, zapojení manažerů jako školitelů, archivace a sdílení důležitých dokumentů, tvorba firemních časopisů nebo zpracování historie organizace.

Dále také uvádí různá **organizační opatření**, mezi která patří:

- **pravidelné porady** vedené vrcholovým managementem a navazující porady nižších organizačních jednotek (např. oddělení, provozy, dílny atd.) zajišťují předávání důležitých informací,
- **dny a hodiny otevřených dveří** nabízejí příležitost k přímému kontaktu zaměstnanců s vedením a k otevřené diskusi,
- **pravidelná setkávání** s vrcholovým vedením probíhají obvykle ročně a slouží k výměně informací o směřování firmy a jejím vývoji,
- **průběžné informování** zaměstnanců se uskutečňuje pomocí různých forem – nástěnky, tabule, interní rozhlas, intranet nebo firemní zpravodaj,
- **zpracování interní komunikační strategie** pomáhá stanovit cíle a způsoby předávání informací napříč organizací,
- **zpracování a správa elektronické dokumentace** včetně pravidelného třídění, archivace, využití podnikových informačních systémů a aktualizace webových stránek firmy,
- **anonymní telefonní linka** vhodná pro dotazy, stížnosti nebo informace,
- **firemní ombudsman** poskytující pomoc v řešení nejasných situací zaměstnanců.

Poslední skupinu tvoří **administrativní nástroje**. Mezi administrativní nástroje efektivní interní komunikace ve firmě patří především systematické **zpracování firemních dokumentů, jako jsou formuláře, interní zprávy, pozvánky, zápisy z jednání, organizační směrnice ředitele, příkazy ředitele nebo nižšího organizačního celku**. Pozvánky by měly jasně uvádět adresáta, čas, místo konání a program jednání. Zápisy z jednání pak slouží k zachycení hlavních bodů diskuse, zúčastněných osob, přidělených úkolů a stanovených termínů jejich splnění. Používání jednotných formulářů a instrukcí přispívá k přehlednosti, efektivitě a jednotnému standardu v rámci celé organizace.

2 Metodika práce

Na začátku zpracování bakalářské práce byl proveden **průzkum** odborné literatury. Na základě tohoto průzkumu sehrála získaná literatura zásadní roli při konstrukci teoretické části a dále se stala **východiskem** pro realizaci praktické části práce a následném formulování vhodných doporučení pro vybraný podnik DB Schenker, s. r. o.

V rámci **praktické části** bakalářské práce byly uplatněny různé výzkumné metody. Primární metodou bylo **dotazníkové šetření**, které umožnilo získání kvantitativních dat reflektujících názory a zkušenosti respondentů. Proces realizace dotazníkového šetření byl systematicky strukturován do tří vzájemně provázaných fází: **přípravy dotazníku, sběru dat a následného vyhodnocení**. Vyhodnocení dat bylo realizováno prostřednictvím analýzy získaných dat – **výpočtu aritmetického průměru, směrodatné odchylky, určení minima, maxima u jednotlivých odpovědí a modusu**. Díky výše zmíněné analýze dat, byly identifikovány klíčové oblasti, především nedostatky a silné stránky, které posloužily jako podklad pro formulaci konkrétních návrhů na zlepšení. Při analýze dat byly dále využity metody jako **komparace** (srovnání různých přístupů, postupů nebo výsledků) a **syntéza**, která umožnila celistvý náhled na zkoumaný problém. Pro přehledné zobrazení výsledků a usnadnění jejich interpretace byla data graficky znázorněna. V praktické části byla také využita metoda **osobního pozorování**, která umožnila sledovat a zaznamenat reálný průběh interní komunikace v podniku. Díky této metodě bylo možné blíže **identifikovat**, jaké komunikační kanály jsou zaměstnanci nejčastěji **využívány** a v jakých situacích jsou jednotlivé formy komunikace **preferovány**. Celkově lze konstatovat, že kombinace těchto metod umožnila komplexní pohled na problematiku interní komunikace. Dotazníkové šetření bylo realizováno jak v **elektronické, tak v papírové** distribuci.

Dotazník obsahoval především **uzavřené** otázky, které nabízejí předem definované možnosti odpovědí, což usnadňuje **zpracování dat**, ale může omezit respondenty ve vyjádření jejich **názoru**. Dále se v něm objevila **polootevřená** otázka zaměřující se na pravidelnost využívání komunikačních nástrojů a platform, kde mohli zaměstnanci uvést jiný komunikační nástroj nebo platformu, která nebyla v dotazníku zmíněna. Na rozdíl od uzavřených otázek, polootevřené otázky nabízejí respondentům flexibilitu. **Posledním typem** otázky byla **otevřená** otázka. Ta poskytuje prostor pro detailnější a delší odpovědi. Její využití je vhodné zejména v případech, kdy je cílem získat **hlubší porozumění** nebo když není dostatek informací pro vytvoření uzavřených či polootevřených otázek. Nicméně, tato možnost otevřené odpovědi může pro některé respondenty představovat **překážku**.

3 Charakteristika podniku DB Schenker, s. r. o.

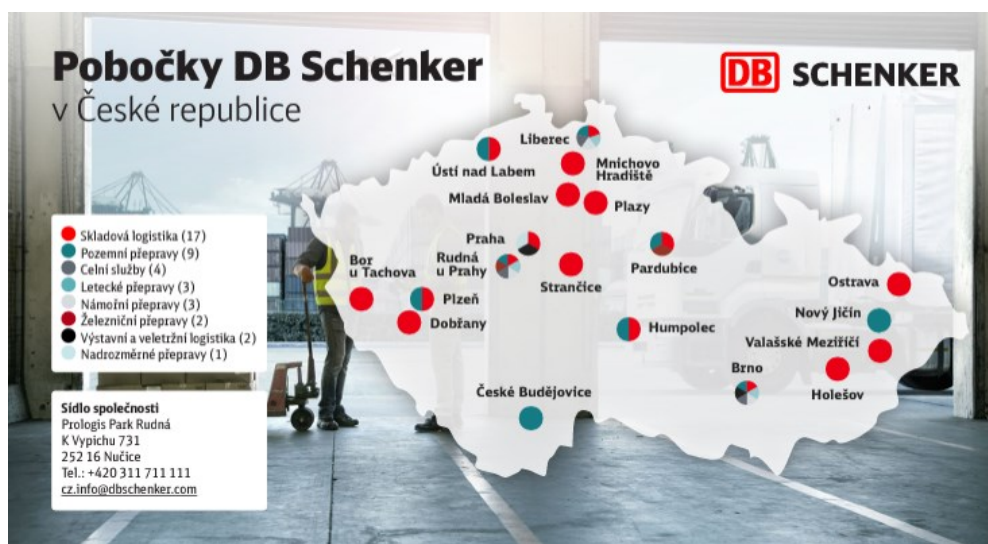
Tato kapitola poskytuje ucelený přehled o společnosti DB Schenker, s. r. o. Jsou zde uvedeny základní informace o sídle společnosti, jejím předmětu podnikání, historii, počtu zaměstnanců a poboček, stejně jako o jejich hodnotách, strategii a poslání.

Historie a současnost společnosti

Společnost DB Schenker, s. r. o., jakožto tehdejší součást německého koncernu Deutsche Bahn a jeho logistické divize, se řadí mezi přední evropské poskytovatele komplexních logistických řešení. S více než 150letou historií, která se začala psát v roce 1872 založením společnosti Gottfrieda Schenkera ve Vídni, se společnost vypracovala v globálního hráče s rozsáhlou sítí 1850 poboček a více než 72 700 zaměstnanců po celém světě. Disponuje rozsáhlou infrastrukturou s více než 725 sklady s celkovou plochou 316 000 m². Své služby zaměřuje zejména na oblasti nákladní dopravy (silniční, letecké, námořní i železniční), skladování, celní služby a komplexní řízení dodavatelských řetězců. Díky svému širokému portfoliu si společnost získala důvěru významných klientů z odvětví automotive, maloobchodu, technologií a průmyslu (DB Schenker, 2024).

DB Schenker, s. r. o., se pyšní svou schopností přepravit ročně 1,378 milionu zásilek a neustále se snaží nabízet svým zákazníkům služby s přidanou hodnotou, které jim umožní udržet si konkurenceschopnost a vybudovat si štíhlý dodavatelský řetězec. Na webových stránkách je uvedeno, že se společnost řídí strategií UNLEASH. Neustále se pracuje na jejím zlepšování, s cílem dosáhnout ještě lepších výsledků a udržet si vedoucí pozici na trhu. Klíčem k úspěchu je spokojený zákazník, silný tým a neustálý růst. Společnost realizuje svou strategii v souladu s posláním „*Uvolnění logistiky pro pohyblivou budoucnost.*“ (DB Schenker, 2024, vlastní překlad). Rozšiřuje silné stránky do pěti klíčových faktorů úspěchu. Tyto faktory obsahují odborné znalosti trhu, pracovní kulturu, korporátní udržitelnost, digitální a procesní excelenci a na závěr ekonomickou sílu.

V České republice společnost působí od roku 1874 a zaměstnává zhruba 2625 zaměstnanců, včetně agenturních a má 19 poboček. Sídlo společnosti se nachází v Nučicích u Prahy. Tato bakalářská práce bude zaměřena na pobočku v Pardubicích, která sídlí na adrese: Zelená Louka 752, 533 51 Pardubice VII-Rosice. Pobočka se dělí na skladovou logistiku, pozemní a železniční přepravu. V obrázku 2 je znázorněn seznam poboček v České republice (DB Schenker, 2023).



Obrázek 4: Seznam poboček v ČR

Zdroj: DB Schenker, s. r. o., kontakty (2023)

Firma je tedy etablovanou společností s dlouholetou tradicí, která se díky svému inovativnímu přístupu a širokému spektru služeb, stala jedním z klíčových hráčů na evropském logistickém trhu.

Mimo jiné **klade velký důraz na ochranu životního prostředí**. Je držitelem certifikátu ISO 14001:2004 a získala také ocenění Zelená firma, což svědčí o jejím systematickém přístupu k environmentálním otázkám. V rámci svých aktivit společnost usiluje o minimalizaci ekologické stopy, preferuje elektronickou a digitální komunikaci. Vozový park společnosti se postupně elektrifikuje, což přispívá ke snížení emisí. Společnost zároveň pravidelně školí své zaměstnance v oblasti ochrany životního prostředí, aby zvýšila povědomí o ekologických tématech a motivovala je k aktivní účasti na ochraně přírody (Výroční zpráva DB Schenker, 2023). Na jednotlivých pobočkách jsou realizovány různé iniciativy podporující biodiverzitu, jako například budování hmyzích hotelů nebo využívání recyklovaných materiálů pro venkovní dekorace. Veškerá vozidla ve společnosti splňují přísné emisní normy Euro 6 (Interní zdroje DB Schenker, 2024).

Celkově lze konstatovat, že se společnost úspěšně přizpůsobuje aktuálním trendům a inovacím v oblasti logistiky. Dokladem toho je nejen zavedení fotovoltaických elektráren v provozech ve Valašském Meziříčí a Rudné u Prahy, ale také nasazení elektrického tahače s návěsem pro významného zákazníka, společnost Microsoft. Tímto krokem se společnost stala prvním logistickým operátorem v České republice, který zavedl do pravidelného provozu elektrické nákladní vozidlo. Dále společnost implementuje moderní informační systémy, jako je STAR pro pozemní přepravu (DB Schenker, 2024).

4 Analýza interní komunikace v podniku

Následující kapitola pojednává nejdříve o **aktuálním stavu interní komunikace, průběhu sběru dat, návratnosti dotazníků, podrobném znění dotazníkového šetření** a také **vyhodnocení jednotlivých částí dotazníkového šetření**.

4.1 Aktuální stav IK

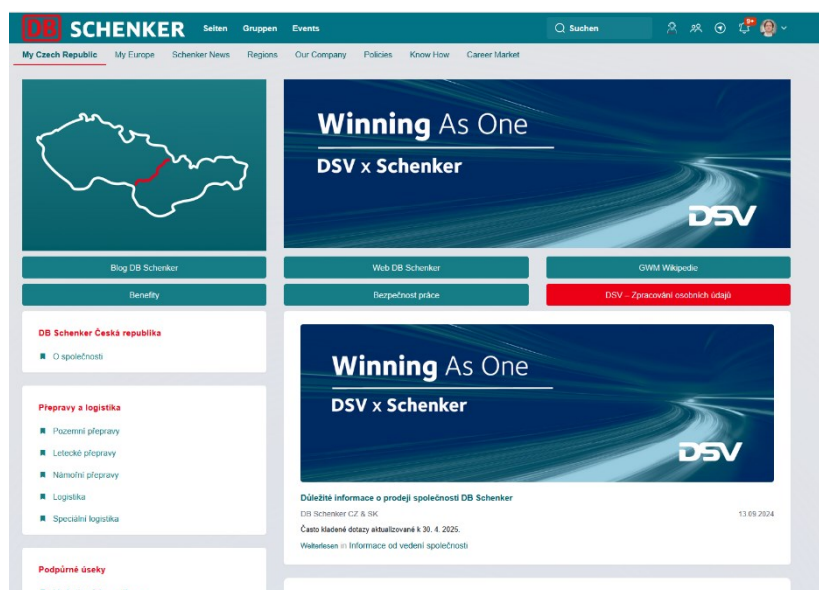
Předávání informací v logistickém podniku tvoří neoddělitelnou součást každodenního provozu a odehrává se nepřetržitě napříč celou organizační strukturou. V logistickém prostředí, kde je klíčová přesnost, rychlost a koordinace jednotlivých činností, je efektivní předávání informací opravdu nezbytné pro hladký chod provozu. Tok informací není omezen pouze na směr shora dolů, tedy od vedoucích oddělení k pracovníkům na výkonných pozicích, ale probíhá rovněž mezi kolegy na stejné úrovni – například mezi dispečery, řidiči nebo skladníky. Pravidelná a srozumitelná komunikace mezi jednotlivci a týmy je zásadní například při řešení operativních úkolů, změn v přepravních plánech či aktualizacích zákaznických požadavků. Ve firmě je navíc běžná i diagonální komunikace, kdy dochází k výměně informací mezi pracovníky různých oddělení a úrovní řízení.

Nejčastěji využívanými formami interní komunikace jsou e-mail, platforma Microsoft Teams a ústní komunikace. Dále podnik rovněž využívá týmové porady. Porady probíhají pravidelně a průběžně, přičemž jejich četnost a rozsah se liší podle jednotlivých týmů a aktuálních potřeb. Přičemž jejich hlavním obsahem je kontrola plnění úkolů, vyhodnocování plánů a stanovení dalších kroků. Interní porady se obvykle konají jednou za čtrnáct dní, zatímco setkání s ostatními pobočkami probíhají s frekvencí jedenkrát až dvakrát měsíčně. Z každé porady je vyhotoven záznam, který je následně distribuován účastníkům prostřednictvím e-mailu - Outlooku. Tento způsob umožňuje zpětné dohledání potřebných informací. Porady jinak bývají řízeny vedoucími pracovníky. Různé interní předpisy, manuály, postupy např. jak komunikovat se zákazníkem, jsou zaměstnancům dostupné převážně v elektronické podobě prostřednictvím intranetu.

Komunikace v rámci organizace probíhá neodmyslitelně rovněž prostřednictvím telefonních hovorů, které doplňují další formy přímého či elektronického kontaktu.

Úkoly jsou zaměstnancům zadávány prostřednictvím různých systémů, nejčastěji pomocí aplikace DB Planet, STAR nebo intranetu, kde se rovněž sdílí důležité dokumenty, kontakty a další pracovní informace. Využívá se zároveň i chatu v Teamsech, kde v případě, že jeden zaměstnanec není schopen v daný moment úkol splnit, má možnost domluvit se s kolegou,

který za něj úkol převezme, aby nevznikaly prostoje a byl zajištěn plynulý chod. Ukázka firemního intranetu je vyobrazena na obrázku č. 5.

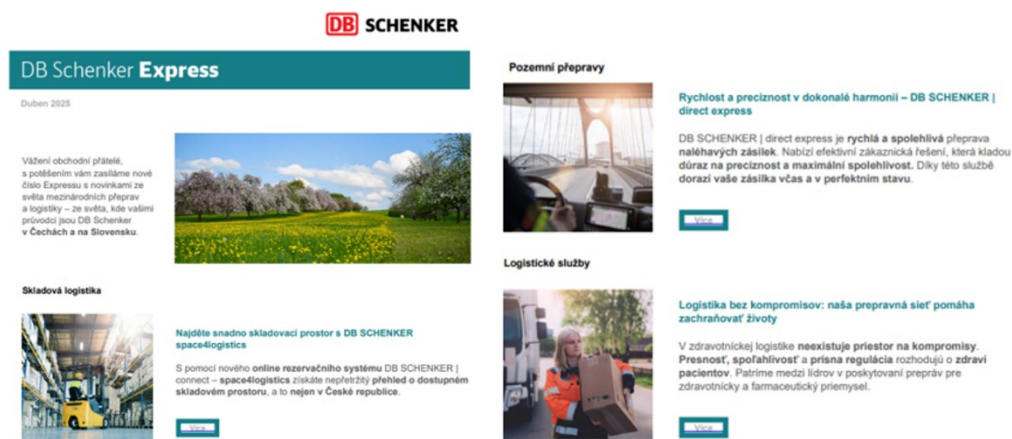


Obrázek 5: Ukázka firemního intranetu

Zdroj: interní zdroj DB Schenker, s. r. o. (2025)

Komunikace napříč jednotlivými úseky se uskutečňuje jak v rámci formálních porad, tak prostřednictvím neformálních setkání, jako jsou firemní akce nebo teambuildingy, které se konají jak ve vnitřních, tak venkovních prostorách, a to obvykle jednou až dvakrát do roka. V minulém roce společnost pořádala firemní vánoční večírek a dále jeden teambuilding, jehož průběh nebyl blíže specifikován.

Zaměstnanci jsou o dění ve firmě informováni i prostřednictvím firemního newsletteru – **DB Schenker Express**, jeho vizuální stránku lze vidět na obrázku č. 6. Z důvodu větší přehlednosti byl newsletter rozdělen na dvě části.



Obrázek 6: Ukázka firemního newsletteru - DB Schenker Express

Zdroj: interní zdroj DB Schenker, s. r. o. (2025)

Je dostupný jak v online, tak v tištěné podobě a vychází pravidelně každý měsíc. Informace jsou zároveň delegovány formou nástěnek, které se nacházejí na patře, kde sídlí kanceláře pozemní přepravy, tj. administrativních pracovníků, dispečerů a vedoucích. Pravidelnost ruční aktualizace nástěnek není známa viz fotografie č. 7, většinu informací tvoří trvalejší sdělení.



Obrázek 7: Firemní nástěnka 1. část

Zdroj: vlastní fotografie (2025)

Co je ovšem pozitivní, je uvedený kontakt na nezávislou anonymní linku s názvem Emil, jenž je uveden na obrázku č. 8, kde zaměstnanci mohou v případě nekorektního jednání podat anonymní hlášení. Linka je zaměstnancům dostupná od pondělí do pátku v časovém rozmezí 8–17 hodin.



Obrázek 8: Firemní nástěnka 2. část

Zdroj: vlastní fotografie (2025)

Kromě firemního newsletteru je jednou za dva či tři měsíce vydáván firemní časopis **e-síčko** (obrázek č. 9), ten poskytuje prostor pro sdílení informací o pobočkách v Česku a na Slovensku.



Obrázek 9: Firemní časopis e-síčko

Zdroj: vlastní fotografie (2025)

Obsah je velice poutavý, čtivý a je často proložen fotografiemi. Vzhledem k tomu, že je publikován pro české a slovenské pobočky dohromady, kombinuje články jak v českém, tak i slovenském jazyce. Na první stránce je vždy napsán tzv. „úvodník“, co čtenáře v daném vydání čeká a závěr časopisu obsahuje například seznámení s novým kolegou na pobočce, soutěže, články o firemních akcích či aktuality nejen z enviromentálního prostředí. Na první pohled zanechává zajímavý dojem a po obsahové stránce je tomu taky tak.

4.2 Dotazníkové šetření

Dále byla interní komunikace mezi zaměstnanci ve firmě DB Schenker, s. r. o. analyzována za pomoci dotazníkového šetření. Finální dotazník byl zpřístupněn všem zaměstnancům prostřednictvím elektronického odkazu, a zároveň i v papírové distribuci. Dotazník byl vytvořen v online podobě skrze Google Forms, což usnadnilo jeho distribuci, a i následný přesun výstupů dotazníků k dalšímu zpracování v systému Microsoft Excel. Dotazníkové šetření probíhalo přibližně 6 týdnů od pondělí 7. dubna 2025 do 12. května 2025. Osloveno a rozdáno, případně elektronicky zasláno bylo mezi zaměstnance celkem 35 dotazníků. Šetření se zúčastnilo 27 respondentů, což odpovídá návratnosti 77,14 %.

Dotazník měl čtyři hlavní části. Znění celého dotazníkového šetření je mimo jiné v Příloze A.

První část se skládala z bloků otázek, přičemž každý blok se zaměřoval na jiný druh komunikace v rámci pracovního prostředí. První blok se věnoval směru komunikace - shora

dolů (předávání informací od nadřízených podřízeným) a obsahoval tři otázky. Zda nadřízený předává jasné a srozumitelné pokyny, je dostupný pro řešení pracovních otázek a také, zda pravidelně poskytuje zpětnou vazbu na práci svých zaměstnanců.

Druhý byl zaměřen bloku komunikace - zdola nahoru (od podřízených k nadřízeným) také v rozsahu tří otázek. A to konkrétně, jestli mají podřízení možnost vyjádřit svůj názor na pracovní procesy směrem k vedení, možnost dávat zpětnou vazbu svému nadřízenému a mají k dispozici vhodné komunikační kanály pro sdílení návrhů a připomínek s vedením.

Třetí blok se čtyřmi otázkami se zaměřoval na horizontální komunikaci mezi zaměstnanci na stejné úrovni nebo v týmu. Jednalo se o otázky týkající se efektivnosti komunikace mezi kolegy v týmu, používání vhodných nástrojů, včasného sdílení informací v týmu, (ne)vznikání problémů kvůli špatné komunikaci.

Čtvrtý blok se týkal diagonální komunikace napříč zaměstnanci, vedením a jinými odděleními, tato část obsahovala rovněž čtyři otázky. Bylo posuzováno, zda musí zaměstnanci zřídka kontaktovat jiné oddělení kvůli chybějícím nebo nepřesným informacím, účinnost předávání informací a funkčnost spolupráce.

Pátou sadou otázek byla jedna otázka na formální komunikaci zjišťující srozumitelnost, přehlednost sdělení a jedna otázka na neformální komunikaci a její důležitost v pracovním dni zaměstnance.

Poslední šestý blok zahrnoval tři otázky vztahující se k interní komunikaci a podnikové kultuře. Zaměstnanci hodnotili interní komunikaci a její pozitivní vliv na pracovní atmosféru, zároveň otevřenost, transparentnost komunikace na oddělení a v neposlední řadě týmovou spolupráci a soudržnost.

První část tedy celkem obsahovala 19 uzavřených otázek. Respondenti je hodnotili na základě pětibodové liché Likertovy škály, kde 1 znamenala „naprosto souhlasím“ a 5 „naprosto nesouhlasím“. Tato škála umožnila vyjádřit postoje respondentů k různým aspektům interní komunikace. Ve druhé části dotazníku se objevila polootevřená otázka, kde respondenti hodnotili, s jakou pravidelností využívají uvedené komunikační nástroje a platformy s možností uvedení – „jiné“, která nebyla původně v dotazníku uvedena. V třetí části byla součástí i otevřená otázka, ve které zaměstnanci mohli vyjádřit vlastní konkrétní návrhy a připomínky ke zlepšení a zefektivnění interní komunikace. Poslední čtvrtou částí byly identifikační otázky zahrnující věk, pohlaví, pracovní zařazení respondentů a délku pracovního

poměru ve společnosti DB Schenker, s. r. o. Tento přístup poskytl nejen kvantitativní, ale i kvalitativní pohled na problematiku a pomohl získat důležité podněty pro zlepšení.

Následuje rozbor výsledků dotazníkového šetření

4.3 Identifikační otázky

V samotném závěru dotazníkového šetření byla část zaměřena na identifikační otázky. Sekce obsahovala otázky týkající se věku respondenta, jeho pohlaví, pracovního zařazení/pracovní pozice a délky pracovního poměru. Věk respondenta a pohlaví byl shrnut do přehledné tabulky č. 2, zbývající dvě otázky jsou vyhodnoceny podrobněji jednotlivě.

Věk respondenta a pohlaví

První a druhá otázka poskytovala přehled o tom, z jaké věkové skupiny respondenti pochází a jakého jsou pohlaví. Dotazník vyplnilo celkem 27 respondentů, z něhož muži tvořili téměř 78 % v celkovém počtu 21 osob a ženy zastupovaly přibližně 22 % v celkovém počtu 6 osob. Pohlaví respondentů bylo zároveň využito k rozkladu průměrů podle pohlaví, které je blíže znázorněné v příloze B.

Tabulka 2: Věk respondenta a pohlaví

Věková skupina (v letech)	Pohlaví			
	Muž		Žena	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
18-27	2	7,41 %	2	7,41 %
28-37	7	25,93 %	3	11,11 %
38-47	5	18,52 %	1	3,70 %
48-57	4	14,81 %	0	0,00 %
více než 57	3	11,11 %	0	0,00 %
Celkový součet	21	77,78 %	6	22,22 %

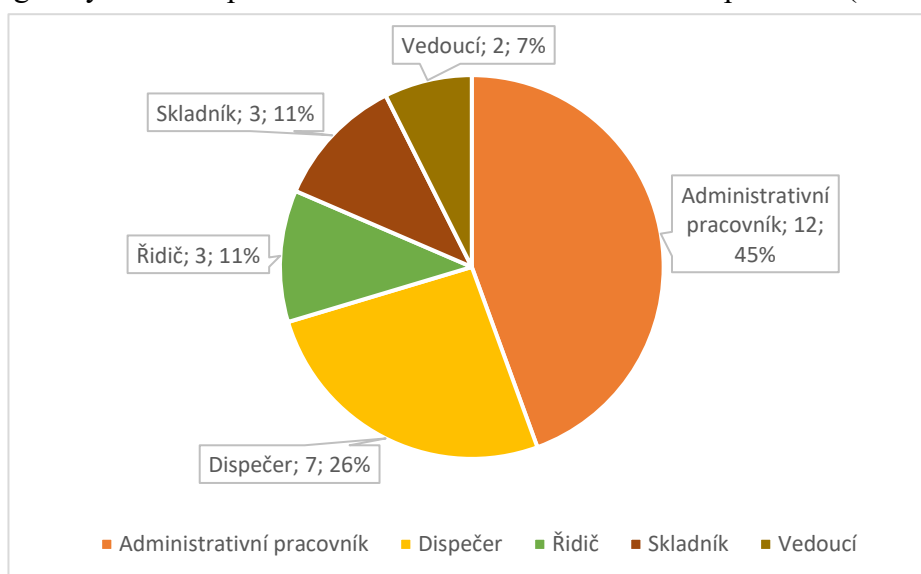
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 2 lze usoudit, že rozložení věkových skupin respondentů u mužů je poněkud rozmanitější, než je tomu tak u žen. Nejčastěji zastoupenou věkovou skupinou v logistickém prostředí tvoří muži ve věku 28–37 let s celkem 25,93 % (7 osob). Na druhém místě se nachází

také mužská skupina, a to ve věku 38–47 let v rozsahu 18,52 % (5 osob). V těsném závěsu se 4 osobami a 14,81 % se vyskytují muži ve věkovém rozmezí 48–57 let. Čtvrtou dělenou pozici obsadila 11,11 % skupina mužů ve věku více než 57 let (3 osoby) a uskupení žen ve věku 28–37 let (3 osoby). Páté místo s 7,41 % je rovněž dělené, a to stejnými věkovými skupinami jak u mužů, tak u žen 18–27 let (2 osoby). Na předposledním místě je ženská skupina tvořící 3,70 % (1 osoba). Na posledním místě jsou umístěny dvě věkové skupiny žen, konkrétně 48–57 let a více než 57 let, které nejsou v souboru respondentů zastoupeny vůbec.

Pracovní zařazení/pracovní pozice

Třetí identifikační otázkou se autorka práce dotazovala na pracovní zařazení jinak řečeno, na jaké pozici zaměstnanec působí. Na prvním místě se umístila skupina administrativních pracovníků v počtu 12 osob tvořící 45 % celkového počtu, druhé místo bylo obsazeno skupinou dispečerů v rozsahu 26 % (7 osob). Tyto informace jsou znázorněny v grafu č. 1. O třetí místo se dělila v shodném počtu 3 respondentů skupina řidičů společnosti a skladníků z oddělení skladové logistiky. Čtvrté a poslední místo tvořili vedoucí v zastoupení 7 % (2 osoby).

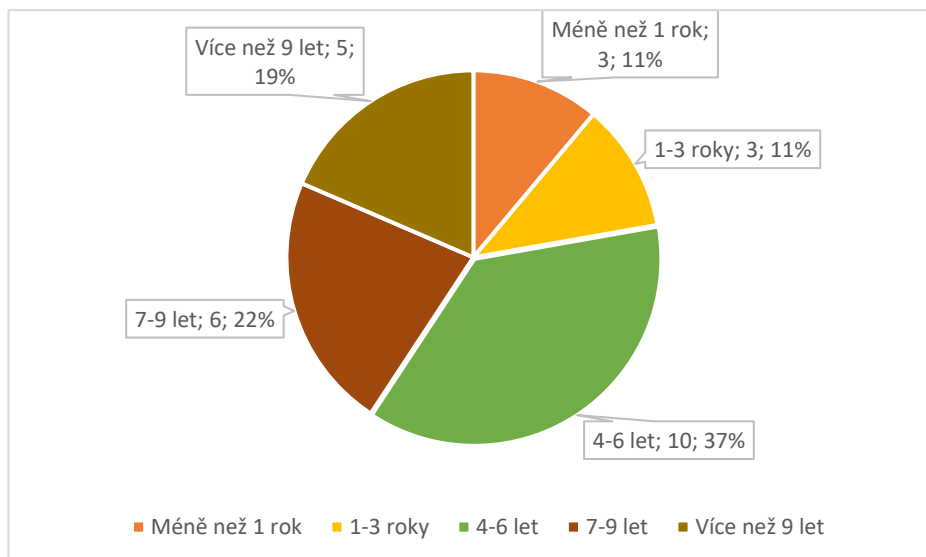


Graf 1: Pracovní zařazení/pracovní pozice zam.

Zdroj: vlastní zpracování

Délka pracovního poměru

V závěru identifikačních otázek dotazníkového šetření byla otázka na to, jak dlouho zaměstnanci pracují v DB Schenker, s. r. o. Poměr zastoupení jednotlivých skupin je znázorněn v grafu č. 2. Ve společnosti pracuje nejvíce zaměstnanců 4–6 let, tato skupina tvoří 37 % (10 osob). Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci pracující ve společnosti 7–9 let s celkovým počtem 22 % (6 osob). Více než 9 let ve firmě pracuje celkem 5 osob, které



Graf 2: Délka pracovního poměru zam.

Zdroj: vlastní zpracování

zastupují 19 %. V neposlední řadě jsou na shodné pozici dvě skupiny respondentů, které pracují ve firmě méně než 1 rok (3 osoby) a 1–3 roky (3 osoby) s 11 %.

4.4 Vertikální komunikace

Další část bakalářské práce je věnována vyhodnocení vertikální komunikace, která v prvním a druhém bloku zahrnuje otázky jak na komunikaci sestupnou, tzn. směrem od shora dolů – od nadřízených k podřízeným, ale i vzestupnou, tzn. směrem zdola nahoru – od podřízených k nadřízeným. Obě tyto sekce zahrnovaly každá tři otázky.

Sestupná komunikace

První otázkou, uvedenou v dotazníkovém šetření v sekci sestupné komunikace (tabulka č. 3), byla otázka „Můj nadřízený mi předává jasné a srozumitelné pokyny.“ Zmiňovaná otázka se stala respondenty nejlépe hodnocenou otázkou za celou část sestupné komunikace s aritmetickým průměrem 1,26.

Tabulka 3: Hodnocení sestupné komunikace

Otázka	Funkce				
	průměr	SD	min	max	modus
1. Můj nadřízený mi předává jasné a srozumitelné pokyny.	1,26	0,45	1	2	1
2. Můj nadřízený je dostupný pro řešení pracovních otázek.	1,30	0,47	1	2	1
3. Pravidelně dostávám zpětnou vazbu na svou práci.	1,52	0,70	1	4	1

Zdroj: vlastní zpracování

Nasvědčuje tomu i směrodatná odchylka s hodnotou 0,45, která se pohybuje blízko průměrné hodnoty. Nejčastější volenou odpovědí byla číslovka 1 označující „naprosto souhlasím“. Druhá otázka, kterou respondenti hodnotili, se týkala dostupnosti nadřízeného pro řešení pracovních otázek. Výsledný průměr této otázky se v zásadě od první otázky liší pouze o 4 setiny a lze tedy tvrdit, že zaměstnanci volili mezi „naprosto souhlasím“ a „spíše souhlasím“. Nejhůře hodnocené v sekci sestupné komunikace zastalo tvrzení „Pravidelně dostávám zpětnou vazbu na svou práci.“ Ačkoliv průměr 1,52 poukazuje, že bylo voleno mezi stejnými číslovkami jako u předchozí otázky, směrodatná odchylka je vyšší, a to konkrétně s hodnotou 0,70. Odpovědi jsou více rozptýlené, čemuž odpovídá minimum s číslem 1 „naprosto souhlasím“ a maximum s číslem 4 „spíše nesouhlasím“.

Vzestupná komunikace

Otázka s pořadovým číslem 4 v oblasti vzestupné komunikace zkoumala, zda mají zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor na pracovní procesy směrem k vedení. Nutno podotknout, že se nejedná o nejlépe hodnocenou odpověď z celé sekce, ale i tak je respondenty hodnocená pozitivně s aritmetickým průměrem 1,63 a nejčastěji zvolenou odpovědí „spíše souhlasím“. Dále následovalo tvrzení „Mám možnost dávat zpětnou vazbu svému nadřízenému.“ Toto tvrzení dosáhlo nejlepších hodnot, co se týče průměru, který byl 1,30 i směrodatné odchylky 0,47. Méně kladně, ale stále s velmi obdivuhodným výsledkem, se na posledním místě umístila otázka „Mám k dispozici vhodné komunikační kanály pro sdílení návrhů a připomínek s vedením.“, jejíž průměr dosahoval hodnoty 1,70. Zde se ukázalo, že odpovědi respondentů se více lišily, než tomu bylo u předchozích otázek, a přesto bylo modusem číslo 1.

Tabulka 4: Hodnocení vzestupné komunikace

Otázka	Funkce				
	průměr	SD	min	max	modus
4. Mám možnost vyjádřit svůj názor na pracovní procesy směrem k vedení.	1,63	0,49	1	2	2
5. Mám možnost dávat zpětnou vazbu svému nadřízenému.	1,30	0,47	1	2	1
6. Mám k dispozici vhodné komunikační kanály pro sdílení návrhů a připomínek s vedením.	1,70	0,82	1	4	1

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Horizontální komunikace

Třetím blokem uzavřených otázek byly čtyři otázky zaměřující se na komunikaci mezi kolegy na stejné úrovni, včasné sdílení informací, vznikání problémů a efektivní používání

komunikačních nástrojů mezi kolegy. V následující tabulce č. 5 jsou blíže popsány jednotlivé výsledky otázek, které byly respondenty zodpovězeny.

Tabulka 5: Hodnocení horizontální komunikace

Otázka	Funkce				
	průměr	SD	min	max	modus
7. Komunikace mezi kolegy v týmu je efektivní.	1,44	0,64	1	3	1
8. Informace v týmu jsou sdíleny včas.	2,22	0,97	1	4	2
9. V týmu často nevznikají problémy kvůli špatné komunikaci.	1,74	0,66	1	3	2
10. Nástroje (e-mail, telefon, osobní komunikace, komunikační platformy), které využíváme ke komunikaci, jsou efektivní.	1,67	0,96	1	4	1

Zdroj: vlastní zpracování

Přesné znění otázky horizontální komunikace č. 7 bylo „Komunikace mezi kolegy v týmu je efektivní.“ Téměř 63 % (17 osob), jinak řečeno nadpoloviční většina, označila „naprosto souhlasím“ a vyjádřila tím, že považuje komunikaci mezi kolegy v týmu za efektivní. Jednalo se o nejlépe hodnocenou otázku z celé horizontální komunikace. Doposud nejhorší výsledek z celého dotazníkového šetření, byl zaznamenán u otázky „Informace v týmu jsou sdíleny včas.“ Průměrná hodnota totiž dosahovala 2,22 a bylo respondenty třikrát zvoleno číslo 4 „spíše nesouhlasím“. V předposlední 9. otázce respondenti nejčastěji odpověděli a potvrdili, že v týmu spíše nevznikají problémy kvůli špatné komunikaci. Poslední otázka týkající se efektivnosti nástrojů používaných ke komunikaci v rámci týmu se jevila mezi respondenty jako rozporuplná, názory na ní byly odlišné, toto potvrzuje i SD s 0,96 a rozpětí minima a maxima od 1 do 4.

4.6 Diagonální komunikace

Čtvrtý blok (tabulka č. 6) byl věnován taktéž čtyřem otázkám, tentokrát z diagonální komunikace. Jedná se o výměnu informací napříč různými odděleními a úrovněmi řízení. Proto bylo právě hodnoceno, zda komunikace mezi různými pozicemi funguje velmi dobře, jestli musí zaměstnanci zřídka kontaktovat jiné oddělení kvůli chybějícím nebo nepřesným informacím, účinnost předávání informací mezi odděleními a bezproblémovost spolupráce.

Otázka č. 11 „Komunikace mezi různými pozicemi funguje velmi dobře.“ se stala první otázkou, ve které došlo k využití maxima naplno a objevila se zde odpověď s hodnotou 5 označující „naprosto souhlasím“. Navzdory vyčerpání celé Likertovy škály, dosáhla průměru 1,67 a modusu 2.

Tabulka 6: Hodnocení diagonální komunikace

Otázka	Funkce				
	průměr	SD	min	max	modus
11. Komunikace mezi různými pozicemi funguje velmi dobře.	1,67	0,83	1	5	2
12. Musím jen zřídka kontaktovat jiné oddělení kvůli chybějícím nebo nepřesným informacím.	2,15	0,86	1	5	2
13. Informace mezi jednotlivými odděleními jsou předávány účinně.	2,33	0,73	1	4	2
14. Spolupráce mezi různými odděleními funguje bez problémů.	2,19	1,04	1	4	2

Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu aritmetického průměru se jedná o nejlepší výsledek v této kategorii a komunikace mezi různými pozicemi tedy funguje opravdu velmi dobře. V následujících odpovědích respondentů u otázky č. 12, byla nejčastější varianta „spíše souhlasím“, která potvrdila, že kontaktovat jiné oddělení kvůli chybějícím nebo nepřesným informacím, musí zaměstnanci zřídka. Respondenti také „spíše souhlasí“, že celková spolupráce mezi jednotlivými odděleními funguje bez problémů na základě průměrné hodnoty 2,19. Odpověď zvolilo 37 % dotazovaných a směrodatná odchylka byla 1,04, došlo tedy opět k širokému rozptylu názorů respondentů na škále. Poslední místo obsadilo tvrzení „Informace mezi jednotlivými odděleními jsou předávány účinně.“, kde většina zvolila číslo 2.

4.7 Formální a neformální komunikace

Formální a neformální komunikace, která utvářela pátý blok dotazníku, je využívána denně, jak v běžném, tak v pracovním životě v rámci vnitropodnikové komunikace, proto jí byly v dotazníku věnovány alespoň dvě otázky. Jedna otázka o formálních sděleních (e-maily od vedení, interní směrnice, zápisy z porad), jejich srozumitelnosti a přehlednosti, druhá otázka na téma důležitosti neformální komunikace (osobní rozhovory, neformální setkání) v pracovním dni zaměstnance. Výsledky lze vidět v tabulce č. 7.

Na základě údajů uvedených v tabulce lze konstatovat, že otázka č. 15 dosáhla průměrné hodnoty 1,96, což značí spíše pozitivní vnímání hodnoceného tvrzení, přičemž modus 2 ukazuje, že nejčastější odpovědí byla možnost „spíše souhlasím“. Směrodatná odchylka s hodnotou 0,76 naznačuje mírnou variabilitu v odpovědích respondentů, která však zůstává v přiměřeném rozmezí. Rozptyl odpovědí se pohyboval mezi hodnotami 1 a 3, tedy žádný z respondentů nezvolil krajní negativní odpověď s hodnotou 5.

Tabulka 7: Hodnocení formální a neformální komunikace

Otázka	Funkce				
	průměr	SD	min	max	modus
15. Formální sdělení (e-maily od vedení, interní směrnice, zápisy z porad) jsou srozumitelné a přehledné.	1,96	0,76	1	3	2
16. Neformální komunikace (osobní rozhovory, neformální setkání) hraje důležitou roli v mém pracovním dni.	2,22	0,97	1	4	3

Zdroj: vlastní zpracování

V případě otázky č. 16 byl zaznamenán vyšší průměr 2,22 ve srovnání s předchozí otázkou. Nejčastěji volenou odpovědí byla číslice 3, tedy „nevím“, což může odrážet nejistotu nebo nejednoznačný postoj k danému tvrzení. Oproti otázce č. 15 vykazuje otázka č. 16 vyšší směrodatnou odchylku o hodnotě 0,97, což značí výraznější rozptýlení odpovědí. To potvrzují i odpovědi, které se pohybovaly od 1 „naprosto souhlasím“ až po 4 „spíše nesouhlasím“.

4.8 Interní komunikace a podniková kultura

Interní komunikace a podniková kultura představují vzájemně provázané oblasti, které zásadním způsobem ovlivňují chod organizace, pracovní prostředí i spokojenost zaměstnanců. V této podkapitole budou analyzovány tři vybrané otázky z dotazníkového šetření, které se zaměřují na to, zda má interní komunikace pozitivní vliv na pracovní atmosféru, komunikace je otevřená a transparentní a podporuje týmovou spolupráci a soudržnost.

Z údajů uvedených v tabulce č. 8 vyplývá, že otázky č. 17 až č. 19 byly hodnoceny vesměs pozitivně, což naznačují nízké průměrné hodnoty, které se všechny pohybují pod hranicí 1,70.

Tabulka 8: Hodnocení interní komunikace a podnikové kultury

Otázka	Funkce				
	průměr	SD	min	max	modus
17. Interní komunikace má pozitivní vliv na pracovní atmosféru.	1,63	0,63	1	3	2
18. Komunikace v našem oddělení je otevřená a transparentní.	1,44	0,58	1	3	1
19. Interní komunikace na našem oddělení podporuje týmovou spolupráci a soudržnost.	1,37	0,49	1	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší průměr vykazuje otázka č. 17 s hodnotou 1,63, což značí převahu odpovědí v oblasti souhlasu, přičemž modus 2 potvrzuje, že respondenti nejčastěji volili možnost „spíše souhlasím“. Směrodatná odchylka 0,63 poukazuje na mírné rozptýlení odpovědí, které se

pohybovaly mezi hodnotami 1 a 3. Otázka č. 18 „Komunikace v našem oddělení je otevřená a transparentní.“ vykazuje ještě nižší průměrnou hodnotu 1,44, což svědčí o vyšším stupni souhlasu respondentů. Nejčastější odpovědí byla možnost označená číslem 1, tedy „naprosto souhlasím“, což je zároveň i minimum odpovědí.

Směrodatná odchylka 0,58 potvrzuje, že odpovědi byly poměrně homogenní. Nejvýraznější míru shody mezi respondenty lze pozorovat u otázky č. 19, která dosáhla nejnižší průměrné hodnoty 1,37 a zároveň nejnižší směrodatné odchylky ve výši 0,49. Modus i minimum odpovědí opět odpovídají číslu 1, což potvrzuje, že nejvíce respondentů zvolilo možnost „naprosto souhlasím“. Maximum odpovědí nepřekročilo hodnotu 2.

4.9 Využití komunikačních nástrojů a výčet odpovědí na otevřenou otázku

Efektivní interní komunikace se ve firmách stále více opírá o vhodně zvolené komunikační nástroje, které usnadňují předávání informací a zajišťují plynulou spolupráci mezi zaměstnanci. Podrobný rozbor jednotlivých komunikačních nástrojů je uveden níže v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Hodnocení využití komunikačních prostředků

S jakou pravidelností využíváte následující komunikační nástroje a platformy?	Funkce				
	průměr	SD	min	max	modus
Pravidelný týmový meeting/Porada	3,41	1,25	2	5	2
Teambuilding	3,48	1,05	2	2	3
Firemní chat	2,63	1,42	1	5	2
E-mail	1,70	0,91	2	4	1
Firemní newsletter	3,37	1,21	1	5	2
Osobní komunikace	1,78	0,85	1	4	2
Telefon	1,19	0,40	1	2	1
Žádné zlepšení není potřeba	3,04	1,29	1	5	3
Jiné - nástěnka	4,07	1,07	2	5	5

Zdroj: vlastní zpracování

Zcela jednoznačně nejčastěji využívaným nástrojem se stal **telefon**, který dosáhl **nejnižší** průměrné hodnoty (1,19). Tato hodnota ukazuje na velmi časté používání tohoto komunikačního prostředku. Tvrzení podporuje také směrodatná odchylka 0,40, která je nejnižší ze všech sledovaných nástrojů. Tato minimální odchylka signalizuje vysokou míru shody mezi respondenty, tedy že většina z nich telefon skutečně využívá pravidelně. Hodnota modusu i minima je shodně 1.

Dalším hojně využívaným prostředkem je **e-mail**, s průměrnou hodnotou 1,70. Také zde převažují odpovědi indikující velmi časté až časté využití, jak potvrzuje modus 1. Směrodatná odchylka (0,91) naznačuje o něco větší variabilitu odpovědí, což může být důsledkem rozdílné pracovní náplně respondentů – zatímco administrativní pracovníci mohou být na e-mail silně navázáni, ostatní pracovníci jej mohou využívat méně.

Relativně často je využívána také **osobní komunikace**, která dosáhla průměru 1,78. Modus i minimum odpovědí opět odpovídají číslu 1, což značí, že i tento způsob je značně frekventovaný. Směrodatná odchylka (0,85) zůstává vyšší a obdobná jako tomu tak bylo u e-mailu. Tyto tři nástroje – **telefon, e-mail a osobní komunikace** – lze tedy označit za pilíře každodenní interní komunikace.

Na opačném konci spektra se nachází položka „**Jiné – nástěnka**“, která dosáhla nejvyšší průměrné hodnoty 4,07. Ta ukazuje, že tento nástroj je mezi zaměstnanci využíván velmi zřídka, případně vůbec. Podporuje to i modus 5 a minimum odpovědí 2, což značí, že žádný z respondentů neoznačil nástěnku jako komunikační prostředek, který by využíval velmi často. Přesto směrodatná odchylka ve výši 1,07 signalizuje jistý rozptyl názorů, což může být způsobeno tím, že v některých odděleních může být fyzická nástěnka ještě tradičně používána, zatímco v jiných ztratila svůj význam.

Teambuilding s průměrnou hodnotou 3,48 a **pravidelné týmové porady** (3,41) se ukazují jako nástroje, které jsou využívány spíše **občas až méně často**. Hodnoty modusu 2 a vyšší směrodatné odchylky (1,05 a 1,25) vypovídají o rozdílné četnosti využívání těchto nástrojů v rámci jednotlivých oddělení nebo pracovních skupin. Tyto formy komunikace nejsou prováděny každodenně, ale spíše periodicky (např. jednou měsíčně, čtvrtletně apod.). **Firemní chat**, s průměrnou hodnotou 2,63, představuje nástroj využívaný **občas až často**, přičemž vysoká směrodatná odchylka (1,42 – nejvyšší ze všech sledovaných nástrojů) ukazuje na velmi rozdílné návyky mezi zaměstnanci. Zatímco někteří jej mohou používat intenzivně jako primární interní platformu, jiní jej mohou používat minimálně nebo vůbec. **Firemní newsletter** s průměrem 3,37 a směrodatnou odchylkou 1,21 vykazuje mírně nižší frekvenci využívání. Přestože se jedná o **poměrně formální nástroj** pro předávání informací, jeho pozice je zřejmě spíše doplňková a neslouží k okamžité ani každodenní komunikaci. Odpovědi se zde pohybují mezi „občas“ a „méně často“, což je v souladu s charakterem newsletterů, které jsou obvykle distribuovány periodicky a jednostranně.

Zajímavé výsledky přináší také položka „**Žádné zlepšení není potřeba**“, která s průměrnou hodnotou 3,04 představuje **neutrální postoj** k otázce nutnosti zlepšení v oblasti interní komunikace. Modus 3 a směrodatná odchylka 1,29 však opět odhalují jistý názorový nesoulad – část respondentů tedy může pociťovat určité nedostatky v komunikaci, ale jiní jsou s aktuálním stavem spokojeni.

Výčet odpovědí na otevřenou otázku

Dotazník obsahoval závěrečnou otevřenou otázku, v níž byli respondenti vyzváni, aby se zamysleli nad tím, zda mají nějaký konkrétní návrh na zlepšení interní komunikace ve společnosti. Cílem této otázky bylo získat právě zpětnou vazbu v podobě konkrétních návrhů a vytvořit prostor anonymně vyjádřit své zkušenosti či upozornit na slabá místa v komunikaci, která považují za problematická. Odpovědi byly brány v potaz v identifikaci oblastí, ve kterých bylo možné efektivitu vnitropodnikové komunikace zlepšit. Zaznamenané návrhy v tabulce č. 10, byly seřazeny podle četnosti od nejčastějších odpovědí, po nejméně časté, se kterou se v odpovědích objevovaly.

Tabulka 10: Výčet jednotlivých odpovědí

Otázka	Počet odpovědí
21. Máte nějaké konkrétní návrhy na zlepšení interní komunikace v DB Schenker, s. r. o.?	
Nic/Nic bych neměnil.	4
Jsem spokojený/Aktuální stav mi vyhovuje/Interní komunikace je dobře nastavená, vylepšení není třeba.	4
Nevím.	3
Zrychlení komunikace/Rychlejší předávání informací/Zrychlení sdílení informací mezi kolegy.	3
Nemám.	2
Zvýšení četnosti osobních setkání/Častěji se osobně setkávat s jinými odděleními.	2
Aktualizovat nástěnky, doplnit je o to, co se zrovna děje/Větší informovanost o dění ve firmě.	2
Zlepšení komunikace mezi odděleními.	1
Zvýšení četnosti porad.	1
Jezdit více na teambuildingy a utužovat vztahy.	1
Zpřehlednění zpráv v chatu.	1
Vytvořit prostředí pro otevřenou diskusi bez předsudků.	1
Zavedení zpětné vazby na kvalitu komunikace v týmu.	1
Zapojení umělé inteligence do procesu komunikace jako pomocníka.	1

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že nejvíce odpovědí od respondentů získaly dvě možnosti, ty tvoří každá 14,81 % z celkových odpovědí. První možností byla kategorie „Nic/Nic bych neměnil.“, tu

zvolili celkem 4 osoby, druhou stejně početnou skupinu (4 osoby) obsadila kategorie, ve které respondenti odpovídali tak, že jsou se stávajícím stavem spokojeni, aktuální stav interní komunikace jim vyhovuje a je tak dobře nastavená, že žádné vylepšení není potřeba. Další 3 respondenti odpověděli, že neví, co by zlepšovali. Ovšem následně 3 osoby přispěly návrhem, který se soustředil na rychlejší předávání informací a jejich sdílení mezi kolegy. Tento návrh zastává přes 11 %. Druhá nejnižší hodnota (2 osoby) byla u možnosti „Nemám.“ Větší četnost osobních setkání a častější setkávání s jinými odděleními by ocenili 2 zaměstnanci. Zastoupení dvou respondentů měly také návrhy na aktualizaci a doplnění nástěnek o informace, co se zrovna děje, čímž by došlo k získání větší informovanosti o dění ve firmě. Následující odpovědi mají pouze jednoho respondenta. Jedná se o návrhy na zlepšení komunikace mezi odděleními, zvýšení četností porad, častější konání teambuildingů a utužování mezilidských vztahů, dále zpřehlednění zpráv v chatu, vytvoření otevřenějšího prostředí pro diskusi bez předsudků, zavedení zpětné vazby na kvalitu komunikace v týmu a v neposlední řadě zapojení umělé inteligence do procesu komunikace jako pomocníka.

5 Shrnutí a návrhy na zlepšení

Tato poslední kapitola přináší souhrn poznatků získaných z osobního pozorování a dotazníkového šetření a na jejich základě formuluje konkrétní sadu návrhů na zlepšení interní komunikace.

Největší prostor pro zlepšení má pravděpodobně horizontální a diagonální komunikace, ale lze nalézt místo i v ostatních směrech komunikace. Navzdory tomu, že je horizontální komunikace nejlépe zajištěná, frekventovaná a stabilní, je potřeba zapracovat na **včasném sdílení informací mezi kolegy v týmu**. V ohledu diagonální komunikace se za problematické mohou považovat nejen výsledky spojené s **nástěnkami (4,07)**, ale i s **poradami (3,41)** či **teambuildingy (3,48)**, což signalizuje, že tyto nástroje aktuálně zaměstnanci nevnímají tolik jako přínosné.

Dále na základě zjištěných dat lze konstatovat, že vnitrofiremní komunikace je tedy nejčastěji realizována prostřednictvím přímých, rychlých a flexibilních forem přenosu informací, jako jsou **telefon, e-mail a osobní komunikace**. Tyto nástroje mají společného jmenovatele v tom, že umožňují okamžitou reakci, adresnost sdělení a operativní řešení úkolů. Vzhledem k charakteru činností, které zaměstnanci ve firmě vykonávají, je zcela logické, že upřednostňují komunikační prostředky, které podporují efektivní každodenní provoz a umožňují snadnou dostupnost druhé strany bez zbytečných časových prodlev. Například hovor či osobní domluva mohou v určitých situacích nahradit dlouhou e-mailovou korespondenci a významně urychlit řešení problému. Tyto kanály jsou navíc intuitivní a většinou nevyžadují zvláštní technologickou podporu nebo školení, což přispívá k jejich oblibě.

Naopak komunikační nástroje, které jsou formálnějšího charakteru nebo slouží spíše k jednosměrnému informování, jako například **firemní newslettery, nástěnky nebo teambuildingové aktivity**, vykazují podstatně nižší četnost využívání. Důvodem může být jejich **nižší schopnost zajistit okamžitou zpětnou vazbu** nebo jejich **nižší relevantnost pro každodenní pracovní agendu** zaměstnanců. Například nástěnky mohou sloužit pouze jako pasivní médium, které v době digitálních technologií ztrácí na funkčnosti i aktuálnosti. Obdobně newslettery bývají často distribuovány plošně, bez možnosti přímé interakce, a mohou tak být vnímány jako méně osobní či relevantní pro konkrétní úsek nebo pozici.

Dalším důležitým zjištěním je značná variabilita v používání některých nástrojů, jako je např. **firemní chat**. Zde se ukazuje, že ne všichni zaměstnanci mají ke komunikaci prostřednictvím digitálních platforem stejný přístup. Může jít o rozdíly mezi administrativními pracovníky, kteří pracují s počítačem celý den, a provozními zaměstnanci, kteří k digitálním prostředkům nemají

pravidelný přístup. To poukazuje na **nutnost přizpůsobovat interní komunikaci potřebám a možnostem jednotlivých skupin zaměstnanců**, aby byla zajištěna rovnoměrná informovanost a dostupnost klíčových sdělení pro všechny.

Z uvedeného vyplývá, že **interní komunikace by měla vycházet z reálného chování a preferencí zaměstnanců**, nikoliv pouze z teoretických představ. Proto byla předložena následující sada návrhů na zlepšení interní komunikace v podniku DB Schenker, s. r. o., na základě identifikování těchto nedostatků a problematických oblastí.

Pravidelné porady

Jedním z doporučených opatření je zavedení pravidelných porad na úrovni jednotlivých oddělení. V týmech ideálně v týdenních intervalech, napříč odděleními jednou za 14 dní. Tato forma komunikace může napomoci sdílení aktuálních informací, lepšímu plánování činností a zajištění přímé vazby mezi vedením, zaměstnanci a odděleními zároveň.

Neformální setkávání zaměstnanců

Jelikož zaměstnanci označili, že neformální komunikace tvoří důležitou součást jejich dne. Za přínosné je tedy také považováno vytvoření prostoru pro neformální setkávání kolegů v rámci standardní pracovní doby. Může se jednat například o společné snídane/ranní setkání u kávy před prací, konané každé pondělí pro příjemný začátek pracovního týdne. Každý může něco přinést, případně lze i hromadně objednat menší catering. Další možností, jak se neformálně setkat, je například uspořádat malý výlet po pracovní době. Jednat se může o cyklovýlet po okolí pardubických stezek s lehkou obtížností tak, aby se mohl zapojit úplně každý. Variantou je například i večerní runclub, kde se zaměstnanci mohou taktéž rozdělit podle délky, náročnosti trasy a svým fyzickým možnostem. Tento typ komunikace přispívá k otevřenosti a napomáhá prohlubování mezilidských vztahů.

Teambuildingové aktivity

Dále je doporučeno zlepšit přístup organizace k teambuildingovým aktivitám, ideálně by měly být předem naplánované a především častěji. Důležité je vytvořit prostředí podporující neformální interakci a budování vzájemné důvěry. V příloze C je připraven konkrétní návrh a rozpočet teambuildingu pro přibližně 35 osob v Harrachově. Pravidelně realizované teambuildingové akce mohou totiž přispět ke zlepšení týmové dynamiky a pozitivně ovlivnit pracovní atmosféru.

Zavedení digitální nástěnky

V rámci podpory informovanosti jednotlivých oddělení je navrženo využívání digitálních nástěnek. Digitální forma nástěnky může sloužit jako přehledný a snadno aktualizovatelný komunikační kanál pro sdílení důležitých oznámení, aktualit, plánovaných akcí či úspěchů firmy. Tím lze zajistit rovnoměrný přístup zaměstnanců k informacím a podpořit jejich zapojení do firemního dění.

Doporučenou možností zavedení digitální nástěnky je za pomoci instalace velkého elektronického displeje (např. LCD obrazovky nebo chytré TV kolem 50" úhlopříčky). Například 55" LCD obrazovka (typu NEC MultiSync E558) se dá v internetovém obchodu Alza pořídit nejlevněji za 17 590 Kč s DPH, což je 14 537 Kč bez DPH. Na obrazovce se může současně zobrazovat více informací – například v jedné části základní údaje jako aktuální čas či datum a vedle toho výrazně vyznačené důležité oznámení (typicky připomínka týmové porady v 11:00 apod.). Obsah displeje bude průběžně aktualizovaný v reálném čase, takže všichni zaměstnanci uvidí nejnovější sdělení okamžitě a žádné klíčové informace nikomu neuniknou. Nástěnku je vhodné instalovat v místě s vysokou frekvencí pohybu zaměstnanců, aby upoutala pozornost co nejvíce lidí. Ideální je společný prostor, například chodba spojující kanceláře, tím se zajistí, že bude nástěnka neustále na očích během dne. Displej bude upevněn na stěnu (případně na stojan) ve výšce očí pro pohodlné čtení a v blízkosti musí být elektrická zásuvka i přístup k internetu (Wi-Fi nebo síťový kabel), protože zařízení potřebuje trvalé napájení a online připojení kvůli aktualizacím obsahu. Pro jedno menší oddělení postačí jedna obrazovka, nicméně v budoucnu lze v případě potřeby přidat další displej na jiné frekventované místo. Pro co nejnižší náklady není nutné k zobrazování informací pořizovat drahý software, lze využít dostupné nástroje. Například lze připravit online prezentaci v Powerpointu - Office 365 a tu nechat na obrazovce automaticky přehrávat v kioskovém režimu – změny v prezentaci se projeví ihned. Správa obsahu bude pod kontrolou omezeného okruhu oprávněných osob (např. vedoucí nebo HR), aby nedocházelo k neoprávněným zásahům či změnám obsahu. Jde o **nákladově i časově efektivní řešení** – odpadá neustálý tisk papírových vyhlášek, které se musí umístit na klasickou nástěnku, protože veškeré novinky lze publikovat jedním kliknutím pro celé pracoviště.

Zatraktivnění firemního newsletteru

Dalším doporučením je revize obsahu a struktury firemního newsletteru s cílem zvýšit jeho čtenost a přínos pro zaměstnance. Obsah by měl být přehledný, stručný a zaměřený na

relevantní informace. Za vhodné se považuje například zavedení tematických rubrik, pravidelné přinášení novinek z jednotlivých oddělení, sdílení změn, projektových milníků či rozhovorů s kolegy.

Zlepšení struktury a pravidel sdílení informací

Identifikována byla potřeba vytvořit jasnou strukturu a pravidla pro sdílení informací v rámci organizace. Doporučuje se definovat, jaké informace se sdílejí, prostřednictvím jakých kanálů (např. e-mail, intranet) a kdo za jejich komunikaci odpovídá. Důležitá rozhodnutí by měla být sdílena vícekanálově – např. e-mailem i zápisem na intranet – pro zajištění dostupnosti a zpětné dohledatelnosti.

V případě komunikace s klientem, řidičem je vhodné zavést jednotný postup a tzv. „call-script“. Po ukončení hovoru budou shrnuty klíčové body hovoru, a to včetně písemného potvrzení sdělení. Dále je navrženo výrazné označování důležitých zpráv v chatu za pomoci klíčových slov jako „DŮLEŽITÉ“, „OKAMŽITÉ“ či „NESPĚCHÁ“. Zprávy by měly být doplněny o vizuální prvky, například infografiky, které podporují lepší zapamatování sdělení a přehlednost a připnuty v chatu, jestliže to systém umožňuje.

Zpětná vazba na kvalitu interní komunikace

Posledním z doporučení je zavedení pravidelného získávání zpětné vazby od zaměstnanců na kvalitu a funkčnost interní komunikace. Využit lze například anonymní dotazníky, krátké osobní rozhovory nebo pravidelné anketní šetření. Tyto nástroje umožní identifikovat slabá místa v komunikaci a přizpůsobit interní komunikaci konkrétním potřebám jednotlivých týmů či oddělení. Systém zpětné vazby může také posílit pocit zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a zvýšit jejich motivaci aktivně komunikovat.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo předložit návrhy na zlepšení interní komunikace ve vybraném podniku na základě předchozího zhodnocení stávajícího stavu.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí. První část tvořila teoretická část, která vymezovala základní pojmy a nástroje komunikace. Byla v ní popsána definice komunikace, následně interní komunikace. Další podkapitola obsahovala popis důležitosti interní komunikace v kontextu podnikové kultury a angažovanosti zaměstnanců. Následovala kapitola týkající se typů a nástrojů interní komunikace, kde byla komunikace rozdělena podle směru toku informací a podle formy. Směrově byla rozlišena vertikální sestupná, vertikální vzestupná, horizontální a diagonální komunikace. Podle formy šlo o dělení na formální a neformální, kde formální komunikace byla definována dle druhu využívaného média na kanály osobní, tištěné a digitální. Na základě těchto směrů a dělení komunikace podle média proběhlo sestavení dotazníkového šetření, které posloužilo k analýze interní komunikace v praktické části. Poté byla v podkapitolách rozebrána funkčnost a nefunkčnost komunikace. Závěr teoretické části se věnoval možnostmi zlepšování interní komunikace.

Před samotnou praktickou částí bakalářské práce byla sestavena metodika práce, ve které bylo popsáno, jakým způsobem analýza interní komunikace proběhne. Charakteristika podniku DB Schenker, s. r. o. - historie a současnost společnosti, její předmět podnikání, historie, počet zaměstnanců a poboček, stejně jako její hodnoty, strategie a poslání se také stala jakýmsi předvojem hlavní praktické části.

Praktická část se tedy soustředila na analýzu současného stavu za pomoci komparace, syntézy a osobního pozorování a na hlavní metodu, kterou bylo dotazníkové šetření. Dotazník měl čtyři části. První část se skládala z 6 bloků otázek, přičemž každý blok se zaměřoval na jiný druh komunikace v rámci pracovního prostředí. První blok se věnoval směru komunikace - shora dolů (předávání informací od nadřízených podřízeným), druhý na komunikaci zdola nahoru (od podřízených k nadřízeným), třetí na horizontální komunikaci, čtvrtý na diagonální komunikaci, pátý na formální a neformální komunikaci a poslední šestý blok v rámci první části se týkal interní komunikace a podnikové kultury. V druhé části dotazníkového šetření se objevila polootevřená otázka na využití komunikačních prostředků ve firmě, třetí část se zabývala otevřenou otázkou. Respondenti v ní měli prostor napsat konkrétní návrhy na zlepšení ve společnosti. Celé dotazníkové šetření završila poslední část, kterou byly identifikační otázky týkající se věku, pohlaví, pracovního zařazení a délky pracovního poměru. Identifikační otázka

pohlaví respondentů byla také využita pro rozklady průměrů. Jednotlivé otázky byly graficky znázorněny, ať už ve formě grafu, či tabulky a pro lepší srozumitelnost také podrobně vysvětleny.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že je prostor pro zlepšení zejména v horizontální a diagonální komunikaci. V horizontální komunikaci zlepšení v oblasti včasného sdílení informací mezi kolegy a v diagonální komunikaci především porady, teambuilding a firemní newsletter. Nejlépe byla hodnocena oblast vertikální komunikace - sestupná, zejména vztah mezi nadřízenými a podřízenými.

V závěrečné části bakalářské práce jsou navržena konkrétní opatření a doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení vnitrofiremní komunikace. Jedná se o pravidelné porady v týmech na stejné úrovni jednou týdně, napříč odděleními jednou za 14 dní. Dalším návrhem byla častější neformální setkávání zaměstnanců v podobě společné snídaně/kávy před prací, zavedení malých výletů jako je například cyklovýlet nebo zapojení se a vytvoření runclubu. Zaměstnanci by také ocenili častější teambuildingové akce, proto byl navržen konkrétní program a rozpočet v Harrachově (celé znění programu a rozpočtu v příloze C). Z důvodu sporadického využívání klasické nástěnky byla navržena možnost zavedení digitální nástěnky. Na problematiku včasného sdílení informací bylo navrženo zlepšit strukturu a pravidla pro sdílení informací, které má definovat, jaké informace se sdílejí, prostřednictvím jakých kanálů (např. e-mail, intranet) a kdo za jejich komunikaci odpovídá. Závěrečným návrhem bylo zavedení pravidelného získávání zpětné vazby od zaměstnanců na kvalitu a funkčnost interní komunikace.

Použitá literatura

Tištěné zdroje

DEVITO, Joseph A., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2018-0.

HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.

HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.

HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita a ŠKAPOVÁ, Hana, 2000. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-99-9.

JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0781-0.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.

PETŘÍKOVÁ, Růžena; JANKŮ, Šárka a HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka, 2020. *Lidé v procesech řízení: o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji*. Průhonice: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2614-4.

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold, 1993. *Management*. Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.

Elektronické zdroje

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Online. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-lidskych-zdroju-2093645/>. [paywall]. [cit. 2024-12-10]

DB SCHENKER, © 2024. O nás. *Profil*. Online. Dostupné z: <https://www.dbschenker.com/cz-cs/insights/profil/>. [cit. 2024-12-10]

FIELD, Jenni, 2021. *Influential internal communication: streamline your corporate communication to drive efficiency and engagement*. London: Kogan Page. ISBN 978-1-78966-613-7. Dostupné z:

https://www.google.cz/books/edition/Influential_Internal_Communication/X1A1EAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1/. [cit. 2025-03-27]

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: Strategie a trendy – 3. přepracované a rozšířené vydání*. Online. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0. Dostupné z:

https://www.google.cz/books/edition/Strategick%C3%BD_marketing/U4TnEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1/. [cit. 2025-05-25]

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Online. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2339-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/komunikacni-dovednosti-v-praxi-2098617/>. [paywall]. [cit. 2024-12-10]

JUSTICE.cz, 2025. *Výpis z obchodního rejstříku – DB Schenker, s. r. o.* Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=453284/>. [cit. 2024-12-10]

JUSTICE.cz, 2025. *Úplný výpis z obchodního rejstříku – DB Schenker, s. r. o.* Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=453284&typ=UPLNY/>. [cit. 2024-12-10]

WELCH, Mary a JACKSON, Paul R., 2007. *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. Online. Corporate Communications. Vol. 12, no. 2, s. 179. ISSN 13563289. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/242085269_Rethinking_internal_communication_A_stakeholder_approach/. [cit. 2025-04-13]

SHANNON, Claude Elwood a WEAVER, Warren, 1949. *The Mathematical theory of communication*. Online. The University of Illinois Press. ISBN 0252725468. Dostupné z: https://monoskop.org/images/b/be/Shannon_Claude_E_Weaver_Warren_The_Mathematical_Theory_of_Communication_1963.pdf [cit. 2024-12-12]

Interní zdroje

DB Schenker, s. r. o., 2018-2025. Interní materiály

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha B: Rozklad průměrů podle pohlaví

Příloha C: Teambuildingový program a rozpočet

PŘÍLOHA A: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Petra Králová a jsem studentkou posledního ročníku bakalářského studia na Univerzitě Pardubice, konkrétně Fakulty ekonomicko-správní. Tento dotazník, který se právě chystáte vyplnit, je součástí mé bakalářské práce na téma **Interní komunikace ve společnosti DB Schenker, s. r. o.**, jejíž cílem je analyzovat současný stav interní komunikace. Veškeré získané údaje budou využity výhradně pro studijní účely a výsledky budou následně prezentovány v rámci mé závěrečné práce.

Dotazník je anonymní a zabere Vám zhruba 5 minut. Budu Vám velmi vděčná za jeho vyplnění.

Vyberte prosím pouze **jednu** správnou možnost.

Předem děkuji za Vaši ochotu podělit se o své zkušenosti a Váš čas.

S pozdravem,

Petra Králová

Otázka	Škála				
	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
1. Můj nadřízený mi předává jasné a srozumitelné pokyny.	1	2	3	4	5
2. Můj nadřízený je dostupný pro řešení pracovních otázek.	1	2	3	4	5
3. Pravidelně dostávám zpětnou vazbu na svou práci.	1	2	3	4	5
4. Mám možnost vyjádřit svůj názor na pracovní procesy směrem k vedení.	1	2	3	4	5
5. Mám možnost dávat zpětnou vazbu svému nadřízenému.	1	2	3	4	5
6. Mám k dispozici vhodné komunikační kanály pro sdílení návrhů a připomínek s vedením.	1	2	3	4	5
7. Komunikace mezi kolegy v týmu je efektivní.	1	2	3	4	5
8. Informace v týmu jsou sdíleny včas.	1	2	3	4	5
9. V týmu často nevznikají problémy kvůli špatné komunikaci.	1	2	3	4	5
10. Nástroje (e-mail, telefon, osobní komunikace, komunikační platformy), které využíváme ke komunikaci, jsou efektivní.	1	2	3	4	5
11. Komunikace mezi různými pozicemi funguje velmi dobře.	1	2	3	4	5
12. Musím jen zřídka kontaktovat jiné oddělení kvůli chybějícím nebo nepřesným informacím.	1	2	3	4	5
13. Informace mezi jednotlivými odděleními jsou předávány účinně.	1	2	3	4	5
14. Spolupráce mezi různými odděleními funguje bez problémů.	1	2	3	4	5
15. Formální sdělení (e-maily od vedení, interní směrnice, zápisy z porad) jsou srozumitelné a přehledné.	1	2	3	4	5
16. Neformální komunikace (osobní rozhovory, neformální setkání) hraje důležitou roli v mém pracovním dni.	1	2	3	4	5
17. Interní komunikace má pozitivní vliv na pracovní atmosféru.	1	2	3	4	5
18. Komunikace v našem oddělení je otevřená a transparentní.	1	2	3	4	5
19. Interní komunikace na našem oddělení podporuje týmovou spolupráci a soudržnost.	1	2	3	4	5

20. S jakou pravidelností využíváte následující komunikační nástroje a platformy?	Velmi často	Často	Občas	Méně často	Zřídka/nikdy
Pravidelný týmový meeting/Porada	1	2	3	4	5
Teambuilding	1	2	3	4	5
Firemní chat	1	2	3	4	5
E-mail	1	2	3	4	5
Firemní newsletter	1	2	3	4	5
Osobní komunikace	1	2	3	4	5
Telefon	1	2	3	4	5
Žádné zlepšení není potřeba	1	2	3	4	5
Jiné – uveďte	1	2	3	4	5

21. Máte nějaké konkrétní návrhy na zlepšení interní komunikace v DB Schenker, s. r. o.?

22. Jaký je Váš věk?	18-27 let	28-37 let	38-47 let	48-57 let	Více než 57 let
23. Jaké je Vaše pohlaví?	Muž			Žena	
24. Jaké je Vaše pracovní zařazení?	Vedoucí	Administrativní pracovník	Dispečer	Řidič	Jiné – uveďte
25. Jak dlouho pracujete v DB Schenker, s. r. o.?	Méně než 1 rok	1-3 roky	4-6 let	7-9 let	Více než 9 let

Děkuji za odpověď a pěkný zbytek dne,
Petra Králová

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA B: Rozklad průměrů podle pohlaví

Celkový počet respondentů v jednotlivých kategoriích	21	6	
Otázka	Muž	Žena	Rozdíl
1. Můj nadřízený mi předává jasné a srozumitelné pokyny.	1,33	1,00	0,33
2. Můj nadřízený je dostupný pro řešení pracovních otázek.	1,38	1,00	0,38
3. Pravidelně dostávám zpětnou vazbu na svou práci.	1,52	1,50	0,02
4. Mám možnost vyjádřit svůj názor na pracovní procesy směrem k vedení.	1,57	1,83	-0,26
5. Mám možnost dávat zpětnou vazbu svému nadřízenému.	1,33	1,17	0,16
6. Mám k dispozici vhodné komunikační kanály pro sdílení návrhů a připomínek s vedením.	1,76	1,50	0,26
7. Komunikace mezi kolegy v týmu je efektivní.	1,33	1,83	-0,50
8. Informace v týmu jsou sdíleny včas.	2,00	3,00	-1,00
9. V týmu často nevznikají problémy kvůli špatné komunikaci.	1,57	2,33	-0,76
10. Nástroje (e-mail, telefon, osobní kom., kom. platformy), které využíváme ke komunikaci, jsou efektivní.	1,81	1,17	0,64
11. Komunikace mezi různými pozicemi funguje velmi dobře.	1,62	1,83	-0,21
12. Musím jen zřídka kontaktovat jiné oddělení kvůli chybějícím nebo nepřesným informacím.	2,14	2,17	-0,03
13. Informace mezi jednotlivými odděleními jsou předávány účinně.	2,19	2,83	-0,64
14. Spolupráce mezi různými odděleními funguje bez problémů.	2,10	2,50	-0,40
15. Formální sdělení (e-maily od vedení, interní směrnice, zápisy z porad) jsou srozumitelné a přehledné.	2,00	1,83	0,17
16. Neformální komunikace (osobní rozhovory, neformální setkání) hraje důležitou roli v mém pracovním dni.	2,43	1,50	0,93
17. Interní komunikace má pozitivní vliv na pracovní atmosféru.	1,57	1,83	-0,26
18. Komunikace v našem oddělení je otevřená a transparentní.	1,43	1,50	-0,07
19. Interní komunikace na našem oddělení podporuje týmovou spolupráci a soudržnost.	1,43	1,17	0,26
20. S jakou pravidelností využíváte následující kom. nástroje a platformy?			
Pravidelný týmový meeting/Porada	3,62	2,67	0,95
Teambuilding	3,72	2,50	1,22
Firemní chat	2,95	1,60	1,35
E-mail	1,86	1,17	0,69
Firemní newsletter	3,71	2,17	1,54
Osobní komunikace	1,81	1,17	0,64
Telefon	1,14	1,17	-0,03
Žádné zlepšení není potřeba	3,10	2,83	0,27
Jiné – nástěnka	4,10	4,00	0,10

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA C: Teambuildingový program a rozpočet

Popis vybraného místa - Harrachov

Harrachov je horské středisko v Krkonoších, ideální pro spojení outdoorových aktivit a relaxace. Pro 35 zaměstnanců bude zajištěno ubytování v penzionu na 2 noci (3 dny) s polopenzí. Program vyváží fyzické aktivity (turistika) s odpočinkem a poznáváním místních zajímavostí (sklárna, památky).

Program (3 dny, 2 noci v Harrachově)

Den 1: Dopoledne: Odjezd autobusem brzy ráno, příjezd do Harrachova kolem 9:00. Po příjezdu úschova zavazadel a **exkurze v místní sklárně Novosad & syn** – prohlídka tradiční výroby skla (cca 45 min) s ochutnávkou místního piva na závěr. **Odpoledne:** společný oběd individuálně (např. v některé z restaurací, není zahrnut v rozpočtu). Poté **nenáročná pěší procházka k Mumlavským vodopádům** – vodopád je od centra Harrachova vzdálen asi 1,5 km (cca 30 minut chůze). Cesta vede po pohodlné lesní cestě a vodopád nabízí krásnou podívanou v každém ročním období. Návrat do penzionu před večerí. **Večer:** Společná večeře v penzionu (polopenze) a následně **teambuildingové hry a aktivity na seznámení** – např. kvíz o firmě, „ice-breaker“ (krátké hry pro prolomení ledů) nebo skupinové soutěže. Prostor bude i pro volnou zábavu a odpočinek.

Den 2: Dopoledne: Po snídani v 9:00 start **turistického výletu na Čertovu horu a okolí**. Skupina se přesune ke **skokanským můstkům v Harrachově** – prohlídka areálu skokanských můstků (Harrachov má světově známý mamutí můstek) zespodu a společné foto. Zájemci mohou vyjet **sedáčkovou lanovkou na Čertovu horu** (lanovka Harrachov–Čertova hora, zpáteční jízdné cca 350 Kč, jedna cesta kolem 230 Kč jedním směrem – případně hromadné zajištění skupinové slevy, nebo výjezd pouze nahoru a sejít pěšky dolů). **Pěší túra:** Z horní stanice lanovky či od můstků absolvuje skupina túru hřebenem – např. **okruh přes Rýžoviště a Mumlavský vodopád**. Trasa: Čertova hora – rozcestí Ručičky – sestup podél řeky Mumlavy kolem vodopádů zpět do Harrachova (celkem cca 8–10 km, středně lehká trasa, převážně z kopce). Během túry pauza na občerstvení z vlastních zásob nebo v horské boudě (individuálně). **Odpoledne:** Návrat do Harrachova, volný program – možnost relaxace. Kdo bude chtít, může navštívit **Harrachovské muzeum skla a lyžařské muzeum** (vstupné cca 60 Kč) nebo využít sportovní areál (např. minigolf, tenisové kurty či bobovou dráhu – jízda na bobové dráze 180 Kč/os. – tyto volnočasové aktivity nejsou hrazeny z rozpočtu). **Večer:** večeře v penzionu. Následně **společenský večer** – například týmová hra „*poznávací bingo*“ (kde účastníci hledají kolegy podle zadaných charakteristik), případně **karaoke nebo deskové hry** k zapůjčení. Cílem je uvolněná atmosféra a prohloubení vztahů mezi zaměstnanci.

Den 3: Dopoledne: Po snídani checkout z penzionu. Od 9:00 ještě **krátký dopolední program** v Harrachově – např. **návštěva Hornického muzea Šindelka** (pro zájemce, vstupné jen 30 Kč) nebo lehká procházka po okolí (např. k známému **harrachovskému liščímu parku** či suvenýry na trhu). Tato aktivita je volitelná a slouží k nenáročnému rozloučení s Harrachovem. **Poledne:** Individuální oběd v Harrachově (každý si hradí sám). **Odpoledne:** Kolem 13:00 odjezd autobusem zpět k firmě. **Cesta autobusem** trvá

dle vzdálenosti zhruba 2 hodiny (Harrachov–Pardubice cca 120 km). Příjezd domů v odpoledních hodinách, ukončení akce.

Rozpočet – Harrachov (odhad pro 35 osob)

- **Ubytování (2 noci, penzion, polopenze):** cca 600–700 Kč osoba/noc. Hotel Diamant - Harrachov - Nový Svět nabízí možnost pronájmu celého ubytování za **42 000 Kč s DPH**. Hotel Diamant nabízí ubytování pro 42 osob v celkem 15 pokojích. Rozložení pokojů je následovné: 11 x dvoulůžkový pokoj, 1x třílůžkový, 3x 2+2 lůžkový, možnost 5 přistýlek. Každý pokoj má svoje sociální zařízení. Např. jiné penziony v okolí Harrachova nabízejí noc s polopenzí kolem 630 Kč v létě, v mimosezóně lze dohodnout slevu.
- **Doprava autobusem:** Autobus zajišťuje pouze cestu tam a zpět (během pobytu nebude čekat na místě), účtuje se tedy hlavně ujetá vzdálenost cca **440 km**. Orientační sazba za velký autobus (50 míst) je kolem **41 Kč/km**, což pro uvedenou vzdálenost činí zhruba **18 tis. Kč bez DPH**. Při sazbě DPH 12 % jde o **20 160 Kč celkem**, tj. přibližně **580 Kč na osobu** (aktualizovaný odhad dopravy).
- **Vstupné do sklárny Novosad & syn: 250 Kč/osoba = 8 750 Kč** pro skupinu 35 lidí. (Skupiny nad 10 osob mohou někdy získat menší slevu, ale kalkulována je plná cena. V ceně je ochutnávka piva pro dospělé. Zaměstnanci mladší 18 let by platili snížené vstupné 100 Kč.)
- **Lanovka na Čertovu horu: cca 230 Kč/osoba jednosměrně** (lze jen nahoru), **zpáteční jízdenka 350 Kč**. Pokud firma uhradí lanovku pro všechny nahoru: $35 \times 230 = 8\ 050$ Kč. (Alternativně mohou účastníci platit sami, nebo zvolit pěší výstup zdarma – lanovka tedy není nutný náklad. Záleží na rozpočtu – zde je počítána varianta pro komfortnější program.)
- **Další vstupy a aktivity:** Mumlavský vodopád **zdarma**, skokanské můstky **zdarma** (volně přístupné v areálu). Hornické muzeum (volitelně) 30 Kč/os – pokud by šla celá skupina: 1 050 Kč celkem, ale tuto položku lze vynechat nebo nechat na individuální úhradě vzhledem k nízké ceně. Večerní hry a aktivity **zdarma** (organizované interně, bez externího lektora). **Stravování mimo polopenzi:** Obědy nejsou v rozpočtu – lze odhadnout cca 150–200 Kč/os/den, pokud by firma přispívala. V tomto návrhu počítáme, že si je každý hradí sám.

Celkové odhadované náklady (Harrachov): 78 960 Kč s DPH při zahrnutí všech výše uvedených položek (ubytování s polopenzí, doprava, sklárna, lanovka, drobné vstupy). **To odpovídá 2 256 Kč na osobu za 3denní teambuilding**. Pokud by se ušetřilo na lanovce (nebo získalo levnější ubytování), může cena klesnout blíže k 1 800 Kč/os. Vzhledem k zahrnuté dopravě, ubytování a polopenzi jde o velmi úsporný rozpočet.

Zdroj: vlastní zpracování