

Analýza vnitřní komunikace ve vybrané společnosti

Simona Andrýsková

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Simona Andrášková
Osobní číslo:	M21096
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza vnitřní komunikace ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě odborné literatury zpracujte teoretické informace a definujte základní pojmy vnitřní komunikace.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Proveďte analýzu vnitřní komunikace vybrané společnosti.
- Na základě výsledků doporučte řešení pro zlepšení vnitřní komunikace.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ADAMOŤ, Lenka; REJF, Libor a STIEBEROVÁ, Barbora. *Komunikace a jednání s lidmi v praxi*. Praha: České vysoké učení technické, 2016. ISBN 978-800-1060-087.
ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získáte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. V stříh úspěchu*. Brno: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-621-1.
HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-807-5600-998.
KOVÁŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016. ISBN 978-809-0636-705.
MAYLETT, Tracy. *Engagement magic: five keys for engaging people, leaders, and organizations*. Second edition. Austin: Greenleaf Book Group Press, 2019. ISBN 978-162-6346-178.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je analyzovat interní komunikaci ve společnosti ARRIVA vlaky s. r. o. V rámci práce budou popsány jimi využívané komunikační kanály. K analýze bude využito dotazníkové šetření, které je součástí praktické části. V této části se nachází také SWOT analýza, která přiblíží silné a slabé stránky interní komunikace. Praktické části předcházela teoretická, která interpretuje teoretické poznatky z oblasti interní komunikace. Na základě výsledků dotazníkového šetření budou definována návrhy na zlepšení.

Klíčová slova: interní komunikace, formy interní komunikace, komunikační kanál, zaměstnanec, vedení

ABSTRACT

The aim of this bachelor's thesis is to analyse internal communication within the company ARRIVA vlaky s. r. o. As part of the thesis, the communication channels they use will be described. The analysis will be conducted using a questionnaire survey, which forms part of the practical section of the thesis. This section also includes a SWOT analysis that highlights the strengths and weaknesses of internal communication. The practical section is preceded by a theoretical part, which interprets theoretical knowledge in the field of internal communication. Based on the results of the questionnaire survey, proposals for improvement will be defined.

Keywords: internal communication, forms of internal communication, communication channels, employee, leader

Děkuji Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, a za cenné rady a tipy při zpracování práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní Janě Horčík, se kterou jsem tuto práci konzultovala v rámci společnosti, za její ochotu a předání cenných informací. A také celé společnosti ARRIVA vlaky s. r. o. za možnost vypracovat zde mou bakalářskou práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 INTERNÍ KOMUNIKACE	15
1.1 VÝZNAM INTERNÍ KOMUNIKACE	15
1.2 KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI.....	16
1.3 MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE	17
1.4 FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE	18
1.5 FAKTORY, KTERÉ OVLIVŇUJÍ INTERNÍ KOMUNIKACI.....	19
1.6 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	20
1.7 ZÁKLADNÍ POJMY VNITŘNÍ KOMUNIKACE	20
2 TYPY INTERNÍ KOMUNIKACE	22
2.1 FORMÁLNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	22
2.1.1 Tištěné formální komunikační kanály	23
2.1.2 Elektronické formální komunikační kanály	24
2.1.3 Osobní formální komunikační kanály	25
2.2 NEFORMÁLNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	27
2.2.1 Neformální komunikační kanály	28
3 ÚČINNÁ KOMUNIKACE	29
3.1 ÚČINNÁ VERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	30
3.2 ÚČINNÁ NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	31
4 NEÚČINNÁ KOMUNIKACE	32
4.1 KONFLIKTY A CHYBY	32
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	36
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	37
6.2 VÝVOJ SPOLEČNOSTI	37
7 INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI	39
8 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	41
8.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	41
8.1.1 Cíle dotazníkového šetření.....	41
8.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	43
8.3 VÝSLEDKY HYPOTÉZ	50

9	SWOT ANALÝZA.....	61
10	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	63
	ZÁVĚR.....	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	70
	SEZNAM TABULEK	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Interní komunikace je nedílnou součástí každé společnosti. Způsob, jakým je komunikace mezi zaměstnanci realizována, a kvalita jejich vzájemných vztahů, ovlivňují nejen pracovní výkon, ale často i osobní život jednotlivců. Důležitou roli hraje rovněž efektivní komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Oba zmíněné směry komunikace mají zásadní dopad na plnění stanovených cílů a celkové fungování organizace. (Kovaříková, 2016, str. 6)

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vymezení pojmu interní komunikace na základě odborné literatury. V úvodní části teoretického rámce je pozornost věnována definování interní komunikace, jejímu významu pro organizaci a hlavním cílům, které jsou jejím prostřednictvím sledovány. Následně je analyzována její struktura, přičemž je rozlišována formální a neformální forma komunikace a charakterizovány komunikační kanály využívané v rámci osobní, tištěné a elektronické komunikace. Další část teoretické kapitoly se zabývá problematikou účinné a neúčinné komunikace z hlediska jejího dopadu na pracovní prostředí a výkonnost společnosti. Závěr teoretické části obsahuje shrnutí klíčových poznatků získaných na základě literárního přehledu.

Praktická část práce je zaměřena na analýzu interní komunikace ve společnosti ARRIVA vlaky s. r. o. Úvodem je představena samotná společnost, včetně základních informací a plánovaného vývoje. Dále jsou popsány komunikační kanály, které jsou v rámci interní komunikace využívány. Součástí praktické části je rovněž dotazníkové šetření.

Prostřednictvím dotazníkového šetření jsou získávána data, která poskytují pohled zaměstnanců na fungování interní komunikace ve společnosti. Na základě výsledků šetření jsou identifikovány silné a slabé stránky interní komunikace a oblasti vyžadující zlepšení. Pro tyto oblasti jsou následně navržena doporučení vedoucí ke zvýšení efektivity komunikace. Výsledky dotazníku slouží rovněž k ověření stanovených hypotéz.

Závěrečnou část praktické části tvoří SWOT analýza interní komunikace ve společnosti ARRIVA vlaky s. r. o., která identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ovlivňující danou oblast.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat interní komunikaci ve společnosti ARRIVA vlaky s. r. o.

V teoretické části jsou na základně odborné literatury zpracovány teoretické poznatky a definovány základní pojmy interní komunikace. Teoretická část bude zpracována za pomoci metod analýzy a syntézy odborné literatury.

V praktické části dojde k analýze interní komunikace ve společnosti ARRIVA vlaky s. r. o., a v případě nalezených nedostatků navrženy způsoby jejich řešení. Praktická část bude vycházet z interních podkladů společnosti o fungování interní komunikace. V analytické části byla zvolena výzkumná metoda dotazování pomocí dotazníkového šetření. Součástí praktické části je i SWOT analýza zobrazující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti v interní komunikaci.

Na základě teoretických poznatků bylo stanoveno 8 výzkumných hypotéz. K jejich řešení, byly využity binomické testy, chi-kvadrát test a regresní a korelační analýza. Stanovené hypotézy jsou:

Hypotéza 1 – Více než polovina zaměstnanců je spokojena s úrovní komunikace ze strany vedení.

Hypotéza 2 – Více než polovina zaměstnanců si myslí, že komunikace s vedením ovlivňuje jejich pracovní výkon.

Hypotéza 3 – Více než polovina zaměstnanců se dozvídá neoficiální informace dříve než ty oficiální.

Hypotéza 4 – MS Teams jako komunikační nástroj je podle zaměstnanců nejvhodnější.

Hypotéza 5 – Ovlivňuje pohlaví, věk, vzdělání, doba, po kterou jsou ve firmě zaměstnáni a pracovní pozice zaměstnanců významně spokojenost s komunikací ze strany vedení?

Hypotéza 6 – Existují významné rozdíly ve vnímání přijímání neoficiálních informací na základě pohlaví, věku, vzdělání, doby, po kterou jsou ve firmě zaměstnáni a pracovní pozicí zaměstnance?

Hypotéza 7 – Existují významné rozdíly ve vnímání dostatečného časového předstihu o změnách na základě pohlaví, věku, vzdělání, doby, po kterou jsou ve firmě zaměstnáni a pracovní pozicí zaměstnance?

Hypotéza 8 – Existují významné rozdíly při vnímání překážek v komunikaci s vedením na základě pohlaví, věku, vzdělání, doby, po kterou jsou ve firmě zaměstnání a pracovní pozicí zaměstnance?

I TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace je řízený proces, proto je možné ji ve firmě přesně definovat a ovlivňovat. Pomocí řízení interní komunikace lze také zamezovat konfliktům a nedorozumění, ke kterým v rámci interní komunikace často dochází. Interní komunikace zasahuje do každé činnosti společnosti, proto je jedním ze základních faktorů, který ovlivňuje její fungování. (Holá, 2017, str. 21-23)

Kovaříková (2016, str. 5) popisuje vnitropodnikovou komunikaci jednoduše jako každý kontakt mezi kolegy. Může jít o neformální konverzaci u kávy nebo přání k narozeninám. Formálnější vnitropodniková komunikace zahrnuje interní školení, porady nebo intranet. Veškeré tyto činnosti jsou způsoby vnitropodnikové komunikace v každé společnosti.

Boucník (2011, str. 207) o interní komunikaci říká, že ovlivňuje celkové fungování společnosti, a proto je nedílnou součástí k jejímu úspěchu. Taková firma pracuje na pevných základech plnohodnotné vnitropodnikové komunikace, která může být pro zaměstnance jedním z rozhodujících faktorů při výběru zaměstnavatele. Zmiňuje zde také názor Milana Mikulaštica, který doplňuje definici o fakt, že interní komunikace je jakýsi základ organizace, bez kterého by její existence nebyla možná.

Interní komunikaci můžeme chápat také jako komunikaci v rámci pracovní skupiny. V takových skupinách dochází často ke vzájemné interakci, ať už přijímání či sdělování informací, nebo rozhodování. Může zde docházet také ke konfliktům, kdy jejich řešení závisí právě na úrovni vnitropodnikové komunikace. (Bednář, 2013, str. 166)

1.1 Význam interní komunikace

Interní komunikace má vliv na celkový úspěch podniku a jeho fungování. Komunikace také ovlivňuje výkony a motivaci jednotlivých zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni, nebudou mít snahu o lepší pracovní výkony či angažovanost. Interní komunikace je klíčem k úspěchu nejen v podnikání, ale v jakékoli spolupráci mezi lidmi. (Holá, 2017, str. 22)

Angažovanost ve své knize zmiňuje i Maylett (2019, str. 26-27), který zdůrazňuje, že angažovanost zaměstnanců je ovlivněna nejen firemními pravidly, ale také jejich duševní pohodou, kterou mnoho zaměstnavatelů bere na lehkou váhu. Proto by se tomuto tématu měli zaměstnavatelé více věnovat a zajímat se o jejich potřeby. Jen tak lze předejít zbytečným výdajům na neefektivní motivaci.

Interní komunikace je součástí pracovního procesu, tudíž je pro firmu velmi důležitá. Ne vždy se ji však dává zřetel, a proto často funguje dosti neorganizovaně. To pak způsobuje vznik fám či dezinformací, které mohou způsobovat pokles motivace zaměstnanců. Kovaříková (2016, str. 6) také uvádí, že pokud nadřízený nekomunikuje se svými zaměstnanci či naopak, může to vést ke stresu zaměstnanců. Komunikace a vztahy na pracovišti jdou ruku v ruce, proto ve většině případech špatná komunikace znamená zhoršení vztahů, které pak ovlivňují výkonnost jednotlivých zaměstnanců.

Důležité je proto vzdělání vedoucích pracovníků v této oblasti. Tito pracovníci musí být schopni komunikovat své myšlenky a vize, aby jejich pracovní tým byl schopen dosáhnout požadovaných cílů. Manažeři ovlivňují výkony zaměstnanců právě správnou komunikací s nimi. (Holá, 2017, str. 22)

O stresu na pracovišti, který je způsoben špatnou interní komunikací hovoří ve své knize také Holá a Pikhart (2013, str. 42). Podle jejich názoru může být špatná komunikace hlavním zdrojem již zmíněného stresu, ale také konfliktů a celkové nespokojenosti zaměstnanců. V opačném případě nám však interní komunikace přináší hned několik benefitů, jako například vzájemné pochopení, spolupráci a chtíč pracovníků.

1.2 Komunikace na pracovišti

Komunikace, tedy schopnost dorozumívat se a sdílet informace tvoří základní pilíř mezilidských vztahů jak v soukromí, tak na pracovišti, a proto je pro náš život naprosto nepostradatelná. Ve skutečnosti komunikujeme neustále, i bez našeho vědomí, jelikož naše chování je také projevem komunikace. Komunikace se ovšem neomezuje na pouhý přenos informací mezi odesílatelem a příjemcem. Zahrnuje v sobě i vyjadřování postojů k danému tématu či k příjemci samotnému. (Boucník, 2011, str. 89)

Adamová (2016, str. 127) ve své knize zmiňuje pojem sociální komunikace, kdy taková komunikace je pro nás součástí každodenního fungování. Velkou část našeho dne trávíme v práci či ve škole, tudíž je základním předpokladem pro fungování pracovních vztahů.

Boucník (2011, str. 89) ve své knize zmiňuje definici PhDr. Iva Plaňavi, který v rámci komunikace na pracovišti zmiňuje několik stylů, kterými jsou konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací a osobní.

Nejčastěji se v organizacích setkáme s operativním stylem. Tento styl se vyznačuje jasně daným vztahem nadřazenosti a podřízenosti, tedy že jeden z komunikujících má vždy

vyšší postavení než druhý. V praxi to znamená, že komunikace probíhá na formální úrovni s důrazem na stručnost a jasnost. Důležitými prvky jsou zdvořilost a umírněnost emocí na obou stranách. Taková komunikace pak může přejít do stylu konverzačního, kdy vedoucí pracovník naslouchá názorům a připomínkám zaměstnanců. (Boucník, 2011, str. 90)

Pokud se na fungování komunikace v rámci podniku podíváme z pohledu Adamové (2016, str. 127) zjistíme, že organizaci můžeme chápat jako systém, ve kterém dochází ke vzájemné spolupráci či koordinaci. Podnik můžeme z hlediska svých aktivit rozdělit do tří celků, a to technický a technologický systém, ekonomický systém a sociální systém.

V rámci sociálního systému řešíme otázky týkající se právě vztahů a komunikace na pracovišti. V tomto systému se setkáváme se dvěma základními pojmy, a to sociální pozice a sociální role. Sociální pozice, kterou člověk zastává v rámci organizace definuje soubor pravidel chování, práv a povinností spojených s danou činností. Zároveň vymezuje vztahy pracovníka k ostatním členům pracovního kolektivu. Sociální role je poté jakýsi odraz chování na základě sociální pozice ve firmě. Od pracovníka s určitým vzděláním se očekává lepší vystupování či komunikace v porovnání s například dělníkem. Postavení do takové role můžu být často stresující právě z důvodu očekávání okolí. (Adamová, 2016, str. 128)

1.3 Manažerská komunikace

Komunikace manažerů má na fungování interní komunikace velký vliv. Proto by bylo dobré si i tuto disciplínu alespoň lehce přiblížit.

Manažer je v podstatě vedoucí, který řídí jeho podřízené pracovníky. Dále také řídí procesy, stojí za tím, aby byly splněny cíle, a hlavně zvládá organizovat sám sebe. Každý manažer musí nebo spíše měl by ovládat základní manažerské dovednosti jako jsou prezentace, vedení, správně rozdělovat pravomoc a správně komunikovat. Manažerovi by neměli být cizí slova jako neústupnost, věrnost či odpovědnost. Právě věrnost se v dnešní době už spíše nevidí. Vedoucí by měl být oddaný svému týmu, pokud chce, aby mu jeho členové věřili. Důvěra je totiž klíčová pro to, aby v týmu běželo vše, jak má. (Jílek, 2020, str. 10, 24-25)

Manažer působí jako klíčový prostředník v komunikaci mezi vedením společnosti a jeho zaměstnanci. Jeho úlohou je předávat týmu cíle a úkoly od vedení a zároveň předávat informace managementu o výsledcích. Leader se od svých podřízených liší především rozsahem zodpovědnosti a pravomocí. Získané pravomoci ho zavazují k odpovědnosti za

výsledky celého týmu. Jeho osobní kompetence ho pak činí zodpovědným za vlastní chování a rozhodování, které významně ovlivňuje pracovní přístup jeho podřízených. Důležité je si však uvědomit, že manažerovo chování do značné míry ovlivňuje postoj vedení. Firma může manažera používat pro zastrašování zaměstnanců, což není dobré ani pro něj ani pro jeho tým. Klíčová je tedy také komunikace vedení s manažerem. (Holá, 2011. str. 159-160)

1.4 Formy interní komunikace

V interní komunikaci je důležité rozeznat cílovou skupinu pro naši informaci, abychom zvolili správný informační kanál. Každý pracovník potřebuje jiný druh informací, a pokud mu poskytneme víc, než je potřeba, může se stát, že bude přehlacen informacemi, které jsou pro něj zbytečné. V takovém případě pak může dojít k tomu, že pracovník přestane rozlišovat která informace je pro něj podstatná a která ne, a naše vzájemná komunikace s ním bude naprosto zbytečná. Proto je podstatné rozlišovat různé formy komunikace a vždy zvolit ten, který se pro určitou skupinu hodí. (Kovaříková, 2016. str. 39)

Dle Kovaříkové (2016, str. 50) mohou komunikační kanály fungovat třemi způsoby:

Tištěný způsob komunikace

Tento způsob komunikace se řadí k nejklasičtějším způsobům komunikace. Do této komunikace můžeme zařadit například plakáty, letáky či firemní zpravodaje. V dnešní době už nejsou tak používány, ale lidé je mají rádi právě pro jejich tradičnost. Mohou si je fyzicky vzít do ruky, či odnést domů a přečíst v soukromí. Největší oblibu mají u starších lidí, nebo například pracovníků výroby, kteří nemají možnost využít počítač. (Kovaříková, 2016, str.50)

Elektronický způsob komunikace

Elektronický způsob je nejpoužívanějším komunikačním kanálem dnešní doby. Tento způsob komunikace využívá každá firma, samozřejmě v rozsahu jejich technických, organizačních či personálních možností. Mezi nejčastější formy elektronické komunikace můžeme zařadit e-maily, telefonické hovory či intranet a firemní rádio. (Kovaříková, 2016, str. 52)

Výhodami elektronické komunikace jsou jednodušší archivace, rychlejší přenos informací nebo okamžitá zpětná vazba. Důležité však je, aby elektronická komunikace zcela nenahradila osobní komunikaci. (Holá, 2011, 197-198)

Osobní způsob komunikace

I přes to, že je dnešní doba digitální, zůstává osobní kontakt velmi důležitým komunikačním kanálem. Právě díky osobní komunikaci vytváříme vztahy, které jsou pro fungování organizace důležité. Vytváření vztahů je také jedním z hlavních úkolů interní komunikace, proto by právě řešení problémů mělo probíhat osobně, nikoliv pomocí zpráv či e-mailů. Osobní komunikace může probíhat v rámci porady, setkání s kolegy či šéfem nebo ve větším měřítku jako jsou například konference. (Kovaříková, 2016, str. 56)

Dle Holé (2011, str. 191) je důležité použít formu osobní komunikace ve správný okamžik. Tento způsob komunikace se využívá k rozdělování úkolů, představování cílů společnosti nebo k oznamování organizačních změn.

1.5 Faktory, které ovlivňují interní komunikaci

Interní komunikaci ovlivňuje mnoho věcí. Jednou z těch hlavních je situace, ve které je použita. Dále můžeme zmínit prostředí společnosti nebo použitý komunikační kanál. Interní komunikaci však ovlivňují i samotní aktéři komunikace, a to zaměstnanci. (Holá, 2011, str. 21)

Strnadová (2011, str. 239) hovoří o ovlivňování interní komunikace v rámci pracovního týmu. V týmu je vždy zvolen jeden člen týmu za vůdce, který pak určuje způsob komunikace. Ta se odvíjí od toho, zda je vůdce autoritativní či spíše jen pověřený. Na interní komunikaci má vliv také náročnost úkolu či dostupný čas na jeho splnění.

S interní komunikací jsou úzce spjaté pojmy jako firemní kultura a firemní strategie. Oba pojmy jsou navzájem propojeny a ovlivňují se. Firemní kultura jsou veškeré způsoby jednání, norem či postupů, kterými se zaměstnanci řídí. Firemní kultura nemusí mít vždy formální charakter. Nachází se ve firmě i v případě, že ji neřídí vedení společnosti, ale samotní zaměstnanci, tedy vzniká neformálně. Taková firemní kultura může obsahovat komunikaci mezi zaměstnanci, neformální zaměstnanecké akce či v horším případě pomluvy a donášení nadřízenému. Proto je pro firmu lepší, aby ji vedení společnosti nějakým způsobem řídilo. Pod pojmem firemní strategie si pak můžeme představit vize společnosti do budoucna a způsoby, jak je dosáhnout. Interní komunikace v tomto případě slouží k přenosu informací firemní kultury a strategie k zaměstnancům. Díky tomu může přes interní komunikaci vedení společnosti ovlivňovat či nasměrovat zaměstnance a zlepšovat celkovou firemní atmosféru. (Kovaříková, 2016, str. 15-16)

1.6 Cíle interní komunikace

Dle Holé (2011, str. 5) můžeme definovat hned několik cílů interní komunikace. Jeden z hlavních je zajištění základních informací pro zaměstnance s cílem zlepšení jejich pracovního výkonu. Zaměstnanci by vždy měli znát účel své práce a co se od nich očekává. S tím souvisí také fakt, že zaměstnanci by měli být seznámeni se základními pravidly společnosti, aby byli schopni se přizpůsobit. Tyto pravidla může organizace sdělovat pomocí popisů pracovních míst, vytvoření manuálů či popisem jednotlivých pracovních procesů.

O tomto cíli komunikace hovoří také Plamínek (2023, str. 46), který zmiňuje, že mimo již zmíněný cíl předání základních informací může jít také o pokus změnit vztahy mezi kolegy či změnit společenské postavení. Dále také snaha vyřešit vzniklý problém či prosazení svého názoru. Posledním cílem může být běžná neformální komunikace mezi kolegy.

Jako další cíle interní komunikace můžeme zmínit motivaci pracovníků či efektivní komunikaci vedení společnosti se svými zaměstnanci. Motivace je důležitá pro správné fungování zaměstnanců a poté celé společnosti. Motivovat pracovníky lze sdělením vizí a plánů společnosti, informacemi a výsledcích společnosti či jejím prezentováním na veřejnosti. Komunikace společnosti se svými zaměstnanci je též velmi důležitou složkou interní komunikace. Tato komunikace by měla probíhat neustále, a měla by reagovat na jakékoliv změny. Vedení by svým zaměstnancům mělo sdělovat, jak na tyto změny hodlá reagovat a jaké jsou její budoucí plány. Tímto může vedení přispět ke zvýšení jistoty a důvěry zaměstnanců. (Holá, 2011, str. 5)

Důležitost komunikace manažerů a vedoucích pracovníků se zaměstnanci zmiňuje také Armstrong (2020, str. 57-59), podle kterého je právě motivace a odměňování hnacím motorem pro zaměstnance. Pokud od nich vedoucí pracovníci vyžadují kvalitně odvedené úkoly, je třeba jim sdělit proč tyto úkoly mají vykonat a poskytnout jim podporu při jejich plnění. Takovéto chování manažerů poté přispívá ke zlepšení pracovního prostředí větší angažovanosti zaměstnanců.

1.7 Základní pojmy vnitřní komunikace

Jak již bylo řečeno, interní komunikace zaštiťuje veškerou komunikaci uvnitř společnosti, ať už oficiální nebo neoficiální. Jejím cílem je zajistit, aby zaměstnanci, týmy i management zůstali propojení, sdíleli informace, spolupracovali a cítili se součástí jedné firemní kultury.

Proto je důležité zaměřit se na základní pojmy v interní komunikaci jako je důvěra, otevřenost, podpora, pozitivní nálada či přizpůsobování. Všechny tyto pojmy a mnohé další mají vliv na kvalitní fungování interní komunikace. Důvěra a otevřenost je pro zaměstnance důležitá, jelikož chtějí mít pocit otevřené komunikace s vedením. Vědět, že vedení s nimi komunikuje jasně a upřímně, a to i v náročných situacích. Stabilní interní komunikace stojí na fungujících komunikačních kanálech. Zaměstnanci musí vědět kam či na koho se v dané situaci obrátit. Podpora ve vzdělávání a školení zvyšuje jejich angažovanost. (Learning Divers, © 2025)

Jiný zdroj uvádí, že pro fungující komunikace musíme porozumět těmto 7 základním pojmům. Je to strategie, publikum, obsah, kanály, načasování, metrika a poslední analýza dat a zpětná vazba. Strategie je základním pilířem, na kterém stojí ostatní pojmy. Dále musíme rozeznat, komu je komunikovaná informace mířena, tedy zvolit správné publikum. Dalším pojmem je obsah, který poukazuje na fakt, že někdy je kratší a výstižná zpráva lepší než zdlouhavé zprávy. S tím je spojený i další pojem, a to komunikační kanály. Ať už na základě informace nebo právě příjemce je důležité vhodně zvolit komunikační kanál a správně jej načasovat. Metrika se zaměřuje na to, co nám hodnotí správnost interní komunikace. Jako poslední máme analýzu dat a zpětnou vazbu, díky čemuž můžeme zjistit, jak naše interní komunikace funguje a co je možné zlepšit. (Intranet Connections, 2020)

2 TYPY INTERNÍ KOMUNIKACE

Informace v rámci společnosti putují různými směry a prostřednictvím rozmanitých komunikačních kanálů. Komunikační kanál lze chápat jako trasu, kterou informace putuje od svého zdroje k adresátovi a případně i zpět. Volba informačního zdroje a trasy k příjemci se odvíjí od komunikační strategie společnosti zavedených komunikačních standardů či pravidel a nutnosti efektivního toku informací uvnitř organizace. (Holá, 2011, str. 189)

Dle Kovaříkové (2016, str. 50) jsou kanály a nástroje interní komunikace způsob, jak dostat informaci k jejímu příjemci. Tyto kanály by měli být co nejvíce efektivní, jelikož cílem je dostat informaci k příjemci co nejrychleji a za co nejmenší náklady. Jak již bylo zmíněno důležité je zvolit správný komunikační kanál na základě cílové skupiny, aby přenos informací fungoval co nejlépe.

To, jak efektivní komunikační kanál bude, se odvíjí od toho, zda se informace dostane k adresátovi včas, zda ji správně pochopí a zda od něj obdržíme zpětnou vazbu, která zaručuje oboustrannost komunikace. (Holá, 2011, str. 190)

V organizaci se nachází nespočet komunikačních kanálů, které můžeme rozlišovat různými způsoby. Jedním ze způsobů je rozlišení na formální a neformální, a to dle toho, zda danou komunikaci organizuje či neorganizuje firma. (Kovaříková, 2016, str.50)

Adamová (2016, str. 128) ve své knize také používá rozdělení na formální a neformální, jelikož zastává názor, že každá firma má formální i neformální strukturu.

2.1 Formální interní komunikace

Dle Adamové (2016, str. 129) se v rámci formální vnitřní komunikace jedná o sdělování oficiálních informací v rámci oficiálních vztahů. Tyto vztahy jsou často dány organizací společnosti a jedná se především o komunikaci vedení s pracovníky. Taková komunikace by měla probíhat rychle, bez zbytečných chyb, a se zpětnou odezvou.

V některých firmách probíhá formální komunikace často dost razantními způsoby. Zaměstnanci nemají možnost vyjádřit svůj názor. Pokud by tak náhodou učinili, je jim dost jasně naznačeno že ve firmě s takovým jednáním dlouho nevydrží. Zaměstnanci se pak mají obavu ozvat s jakoukoliv maličkostí. Z toho důvodu poté mezi nadřízenými a pracovníky vzniká propast, která je pro dlouhodobé fungování společnosti nepřijatelná. To poté vede k nespokojenosti zaměstnanců, kteří často společnosti opouštějí za lepšími podmínkami. (Holá, 2011, str. 82-83)

Formální komunikaci uvnitř společnosti vytváří a spravuje samotná firma. Slouží k předávání informací a dalších sdělení zaměstnancům, ať už se jedná o firemní vize či cíle nebo o záležitosti s organizací práce. Vzhledem k tomu, že firma tyto interní komunikační kanály zřizuje a financuje, má velký zájem o tom, aby fungovali správně a efektivně. Formální komunikační kanály mohou být ve formě tištění, elektronické či osobní. (Kovaříková, 2016, str. 50)

2.1.1 Tištěné formální komunikační kanály

Mezi tištěné komunikační kanály můžeme zařadit:

- Plakát

Plakáty mohou sloužit k předávání aktuálních informací a pokynů. Kromě toho mohou mít i překvapivý účinek. Z praxe vyplývá, že lidé věnují značnou pozornost plakátům umístěných na místech, kde lidé tráví čas mimo svoji pracovní činnost. Takovým místem může být toaleta či kuchyň, jelikož na těchto místech jsou lidé více otevření vnímat zajímavé informace, které jim plakát může nabídnout. (Kovaříková, 2016, str. 51)

Tyto plakáty mohou být umístěny také na nástěnkou, která je jedním z nejjednodušších komunikačních kanálů. Je vhodná zejména pro informace s delší dobou trvání či informace, které by si měli zaměstnanci neustále připomínat. Efektivní však může být i pro jednodenní záležitosti. (Holá, 2011, str. 202)

- Firemní noviny

Firemní noviny se mohou efektivně věnovat nejen aktuálními dění, ale i přehledu chystaných událostí či ohlédnutí za těmi, které již proběhly. Dalším obsahem mohou být informace o tom, jak firmu vnímá veřejnost či média. Je to také vhodný způsob pro zveřejnění personálních zpráv, jako jsou výročí či ocenění zaměstnanců. Můžeme zde představit práci jednotlivých týmů, nebo i jednotlivých pracovníků, což může být přínosné hlavně pro velké podniky, kde se zaměstnanci nemají možnost osobně setkat a vzájemně se poznat. (Holá, 2011, str. 201)

V dnešní době se může zdát, že takové noviny při všech digitálních možnostech nemají úspěch a jsou zbytečně nákladné, ale pro zaměstnance jsou často nepostradatelné. Důležité je, aby noviny byly poutavé a obsahovali informace, která jsou jinak pro zaměstnance těžko dosažitelné. (Kovaříková, 2016, str. 51)

Mezi další tištěné komunikační kanály můžeme zařadit manuály, pracovní postupy či návody. Tyto nástroje se mohou zdát jako nevhodné komunikační kanály, záleží však na situaci a na konkrétní organizaci. (Kovaříková, 2016, str. 51)

2.1.2 Elektronické formální komunikační kanály

Mezi elektronické formální komunikační kanály můžeme zařadit:

- Intranet

Intranet může být skvělým nástroj pro zaměstnance, avšak pouze tehdy, pokud ho doopravdy používají. Dost často se stává, že společnosti na vybudování intranetu věnují hodně peněz naprosto zbytečně. Přitom pokud by ho zaměstnanci využívali, může se jednat o rychlý způsob sdělení informací, fotek či videí. Využít ho půjde ovšem pouze tehdy, pokud zaměstnanci mají přístup k počítači. Velký přínos může mít pro společnosti s velkým počtem poboček, či pro zaměstnance na home office. V takovém případě se jedná o ideální způsob komunikace, který přinese zaměstnancům aktuální informace a spojení se zbytkem společnosti. (Kovaříková, 2016, str. 52)

- E-mail

Trvalé on-line připojení umožňuje ihned reagovat na psané zprávy, díky čemuž se komunikace výrazně urychluje a zefektivňuje. Navíc propojení s dalšími zařízeními, jako jsou mobilní telefony, otevírá mnoho možností pro firemní komunikaci. Hlavním a nejčastěji využívaným prostředkem on-line komunikace je právě e-mail. Ten umožňuje odesílat či přijímat zprávy. E-mailová komunikace je bez pochyby velmi efektivní, může však do vzájemné komunikace vnášet i mnoho nesrovnalostí. Lidé totiž e-mail využívají i v případech kdy to není nutné. Dalším problémem je fakt, že lidé nabírají dojem, že v e-mailové komunikaci nemusí dbát na zdvořilost a často zasílají velmi krátké zprávy bez kontextu. Právě z těchto důvodů je potřeba k e-mailové komunikaci přistupovat s respektem. (Holá, 2011, str. 203)

- Telefony

Telefon je v dnešní době běžnou a nezbytnou součástí našeho života. V rámci vnitřní komunikace v podniku se telefon nachází na hranici osobního a digitálního způsobu komunikace. Díky chytrým telefonům máme mnoho možností, jako sdílení kalendářů až po konferenční hovory. Využít ho můžeme také pro komunikaci zaměstnanců na dálku.

Nevýhodou může být fakt, že telefony někdy zbytečně nahrazují osobní komunikaci. (Kovaříková, 2016, 52-53)

2.1.3 Osobní formální komunikační kanály

Osobních kanálů v rámci formální interní komunikace bychom našli několik, my si však rozebereme ty nejběžnější z nich.

- Porady

Porady jsou nejvíce využívaným nástroj pro přenos informací v rámci organizace. Na poradách dochází ke komunikaci mezi nadřízeným a pracovníky, kdy taková interakce může vést k prohloubení osobních vztahů nebo vytvoření hlubšího spojení pracovního týmu. Záleží však na tom, o jakou poradu se jedná. Můžeme mít porady sloužící k rychlému, krátkému, jasně určenému sdělování informací. Takovým poradám říkáme informační, koordinační či formální. Déle máme ředitelskou poradu, která je více určena pro předložení nápadů, diskuzi těchto nápadů, či setkání pracovníků. Díky poradám můžeme odstranit, a také předcházet různým nejasnostem či bariérám ve vykonávání práce, což nám může ušetřit čas i peníze. (Adamová, 2016, str. 131)

Na druhou stranu mnoho dat a výzkumů potvrzuje, že porady zabírají zaměstnancům příliš mnoho času. Průměrně se účastní 60 schůzek za měsíc, a většina z nich přiznává, že během nich myslí na jiné věci. Navíc se často části porad věnují nepodstatným tématům. Z tohoto důvodu je důležité si poradu dopředu připravit a mít pod kontrolu její průběh. Prvním a klíčovým krokem k produktivní poradě je pečlivě zvážit její zaměření. Tento krok má zásadní význam, protože nám umožní přizpůsobit organizaci jednotlivých porad tak, abyste se na každém setkání soustředili na předem připravený program. Pro efektivní poradu nestačí jen stanovit cíl, ale je nezbytné i vytvořit a včas sdílet agendu s projednávanými body. Důležitou roli hrají i samotní účastníci porady. Čím více se jí účastní zaměstnanců, tím těžší je dojít k úspěšnému konci. Jedním z problémů porad bývá také jejich tendence končit bez konkrétních závěrů a zabředávat do nepodstatných diskuzí. To má za následek, že si účastníci z posledních částí nic neodnesou, protože se nepřijmou žádná rozhodnutí a čas se zbytečně plýtvá. Klíčovým opatřením proti tomu je předem si vyhradit pro poradu určitý časový úsek, a rozdělit ho mezi jednotlivé body programu. Neméně podstatné je také poradu dobře ukončit, a to shrnutím všech závěrů a důležitých informací které zazněly. (Welcome to the Jungle, 2020)

- Teambuilding

Tebuilding je firemní akce, která má za cíl spojit a zlepšit vztah mezi zaměstnanci. Většinou se jedná o vícedenní výjezd mimo firmu, avšak nemusí to být pravidlem. Teambuilding může být i prostá večere pracovního kolektivu. Při vícedenním výjezdu bývá většinou daný program, který se skládá ze sportovních aktivit či relaxace. Sportovní aktivity to mohou být různé, často až nebezpečné. Kolegy, které známe pouze z pohledu jejich pracovní pozice, máme možnost na takových akcích poznat v jiném světle. To může být výhoda i nevýhoda. Při jeho plánování musíme mít na paměti, že lidé jsou různí, a ne všichni mohou být z vymyšlených aktivit nadšení stejně jako my. Hlavní je, aby lidé z teambuildingu odjížděli příjemně naladěni s mnoho dobrými vzpomínkami. (Kovaříková 2016. str. 58)

Když se zmíní slovo teambuilding, lidé si většinou představí události pro menší či větší skupiny, které se liší svou strukturou a obtížností. Pokud nastane situace, že chceme uspořádat nějakou takovou akci pro náš tým či celou organizaci, může to být několik variant. Takovým teambuildingem může být workshop vedený našim vlastním zaměstnancem, setkání vymyšlené jinou firmou nebo porada. Varianta, kterou v tu dobu bereme jako nejlepší, může mít několik úskalí. Dnešní doba s sebou přináší mnoho přístupů a teorií, no Mohauptová ve své knize zmiňuje tři varianty, jak pracovat se samostatným zaměstnancem či s celou pracovní skupinou. První z nich je koučování, které má za cíl ulehčit zaměstnancům průběh změny, či vyřešit nastalé problémy s pomocí jejich kouče. Druhou možností je učení zážitkem, což představuje naplánování různých mimo pracovních akcí, ze kterých zaměstnanci mají zážitek, a mohou z nich čerpat zkušenosti. Poslední variantou je vzdělávání, které uskutečňujeme s cílem rozšířit znalosti našich zaměstnanců. Abychom zvolili správnou variantu, musíme si určit co od teambuildingu očekáváme my jako vedení, a také zjistit názor pracovníků. (Mohauptová, 2009, str. 131-133)

- Školení

Interní školící programy jsou určeny k podrobnější diskuzi o cílech a strategii společnosti. Jejich důkladné vysvětlení vede k pochopení a akceptaci ze strany zaměstnanců. K tomu dojde hlavně v případech, kdy zaměstnanci mají prostor pro dotazy. Přijetí těchto cílů má vliv na jednotlivé cíle pracovních skupin či samotných zaměstnanců. Tato školení jsou také cenným pomocníkem pro předávání znalostí. Běžně se používají pro školení nových zaměstnanců, nebo mohou být školení zaměřena na budování týmu. Tato školení jsou vedena

manažery, kteří touto cestou mohou zlepšovat komunikaci svou či svých zaměstnanců nebo pracovních týmů. (Holá, 2011, str. 194)

- Osobní komunikace

Osobní či ústní komunikace je nejvíce využívanou formou, jelikož umožňuje okamžitou reakci, což pomáhá předcházet nepochopení sdělení či informačnímu šumu. Tato forma má tu výhodu, že umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, ale pro její efektivní využití je nutné vést otevřený dialog. Všichni účastníci konverzace se tak mohou zapojit do diskuze, čímž se z nich stávají rovnocenní partneři v komunikaci, a ne pouze pasivní příjemci informací. Takovou diskuzi je potřeba dobře naplánovat a vést, a to hlavně ze strany manažerů. Tyto interakce jsou totiž důležité při zadávání úkolů či sdělování cílů. Nevýhodou osobní komunikace je to, že nemáme fyzický důkaz o naší konverzaci. Proto se doporučuje, pokud se jedná o důležitější témata a rozhovory, vždy ústní komunikaci zaznamenat také písemnou formou. Důvodem upřednostnění jiného druhu komunikace mohou být vysoké náklady a náročnost jejího uskutečnění. (Holá, 2011, str. 191)

2.2 Neformální interní komunikace

V organizaci se nešíří informace pouze oficiálními cestami. Zaměstnanci často získávají informace od odborů nebo z neformálních rozhovorů s kolegy, které se mohou šířit rychleji než oficiální zprávy. Výzkumy organizační kultury odhalují i negativní aspekty chování zaměstnanců. Příkladem může být šíření negativních informací mezi pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, může poškodit pověst a výkonnost společnosti. (Yeomans a FitzPatrick, 2017)

Neformální interní komunikace probíhá na základě neformálních rozhovorů mezi kolegy. Je to komunikace, která plyne sama, bez vlivů společnosti. I když se na ni nedává takový zřetel, může být pro fungování, a hlavně náladu ve firmě velmi důležitá. (Kovářiková, 2016, str. 59)

Neformální vnitřní komunikace vzniká samovolně podle zájmů lidí, sympatií či na základě vzájemných přátelství. Vytvořené vazby pak mají vliv na fungování zaměstnanců v práci i na jejich morálku. Ve vnitřní struktuře se setkáváme s pojmem neformální vedoucí, který je respektován ostatními členy jeho skupiny, a který má vliv na jejich myšlení. Vzniklé skupiny si poté sami vytvářejí svoji kulturu, která zahrnuje jejich uznávané hodnoty či praktiky. Pokud se ve skupině najdou členové, kteří s těmito hodnotami nesouhlasí, jejich

jedinou možností je přizpůsobit se nebo skupinu opustit. (Mládková a Jedinák, 2009, str. 145)

O neformální komunikaci ve skupinách hovoří také Adamová (2016, str. 129), která zmiňuje, že se utvářejí spontánně podle sympatií, společných hodnot a zájmů. Chování členů těchto skupin je založeno na emocích a vztahy se budují na základě náklonosti, společného pracovního místa či dlouhodobé známosti. Neformální skupiny navazují na chyby formálních skupin. Mají vliv na vnímání hodnot a postojů ve skupině a ovlivňují celkové fungování organizace. Jelikož je neformální komunikace založena hlavně na emocích, které nemusí být vždy pozitivní, může docházet i ke vzájemným konfliktům.

Dle Armstronga (2020, str. 159) jsou konflikty nedílnou součástí fungování organizace. Nemusí však nevyhnutelně znamenat něco špatného. Konflikt může vést k posunu a může přinést dobrou změnu. V organizaci je důležité, aby občas došlo ke střetu názorů, jelikož vždy na vše kývnout také není dobře. Pokud je konflikt věcný, přináší nové informace z různých úhlů pohledu a mohou z něj vyjít nové zajímavé myšlenky. V opačném případě je konflikt zbytečný, a měl by být co nejrychleji vyřešen. Takové konflikty nejčastěji vznikají na základě osobních neshod mezi kolegy.

Neformální komunikace s sebou přináší mnoho negativních i pozitivních vlivů na organizaci. Negativním vlivem je to, že firma nemá kontrolu nad informacemi, které se v rámci neformální komunikace šíří. Takové informace pak mohou špatně ovlivňovat práci našich zaměstnanců. Na druhou stranu neformální komunikace může přispět k lepšímu fungování společnosti a zvýšit její efektivnost. (Mládková a Jedinák, 2009, str. 145-146)

2.2.1 Neformální komunikační kanály

Neformální tištěné komunikační kanály v interní komunikaci skoro nenajdeme. Jedna z mála věcí může být například pozvánka od kolegy na oslavu. Jako digitální můžeme zmínit SMS zprávy či nepracovní e-maily od kolegů. Dále také záznamy z oslav či firemních akcí. Nejvíce používané jsou neformální osobní komunikační kanály. Jedná se o akce, které si vymyslí sami zaměstnanci, bez přičinění společnosti. Může se jednat o posezení v práci i mimo něj, sportovní akce nebo jiné společenské události. Pokud dochází k nesprávnému a nedostatečnému využívání oficiálních způsobů komunikace, dochází k šíření fám, které mohou mít vliv na fungování zaměstnanců. (Kovaříková, 2016, str. 59)

3 ÚČINNÁ KOMUNIKACE

Účinná interní komunikace je taková, která není vidět. Zaměstnanci mají dostatek informací, a pokud si nejsou něčím jistí, ví, na koho se mají obrátit. Mají povědomí o tom, kam firma směřuje, a jakou v tom oni mají roli. Znájí se se svými kolegy i nadřízenými a vědí, jaké mají úkoly. Jsou spokojeni, a tomu také odpovídá jejich pracovní nasazení. Nemají problém pracovat přesčas či o víkendu a vychvalují své zaměstnání všem svým známým. Fungující interní komunikace má velkou sílu na fungování jednotlivců i celé organizace. (Kovaříková, 2016, str. 9-10)

To, aby interní komunikace fungovala je důležité v několika směrech. Prvním je angažovanost zaměstnanců. Pokud vše funguje, jak má, zaměstnanci podávají lepší pracovní výkony či pracují nad rámec svých povinností, což má vliv na celkový úspěch společnosti. Otevřenost a vlídnost v komunikaci má pozitivní dopad na vytváření přátelství a celkové spokojenosti zaměstnanců. Roli zde hrají i vhodně zvolené komunikační kanály, které mají vliv na produktivitu zaměstnanců. Fungující komunikace má také vliv na utváření struktury organizace. (Lakhomi Journal, 2025)

Komunikace je proces, který je ovlivňován vstupy, probíhajícími událostmi, a který má své předpoklady ke správnému fungování. Pokud chce firma mít kontrolu nad komunikací, měla by analyzovat všechny její části i celý proces. Znalost faktorů, které ovlivňují efektivitu komunikace, nám umožňuje tyto faktory uspořádat do standardního rámce. To je klíčové pro společnosti, které se chtějí vyhnout nesrovnalostem spojených s improvizací. Standardizovaný rámec také pomáhá odstraňovat chyby, které mohou vzniknout v důsledku malého množství komunikátorů. Pokud chceme vytvořit fungující systém komunikace, musíme si pevně určit kritéria, která nám umožní daný systém vytvořit či vylepšit. (Holá, 2011, str. 63-64)

Na tom, aby komunikace ve firmě probíhala efektivně mají velký podíl manažeři. Proto je důležité, aby se manažeři drželi určitých pravidel komunikace a také pracovali na své vlastní komunikaci. Správný manažer by měl naslouchat svým zaměstnancům, výstižně předávat informace a myšlenky, zvolit vhodné komunikační kanály nebo poskytovat zpětnou vazbu. (Mládková a Jedinák, 2009, str. 152-153)

Holá (2011. str. 64-65) ve své knize prezentuje 10 základních prvků dle Strauss-Corbinové (1999), které se objevují v mnoha studiích a které můžeme považovat za základní

prvky vnitřní komunikace. V některých organizacích je na tyto prvky kladen důraz už při jejím založení, aby řádná komunikace probíhala již od počátku.

Mezi těchto 10 prvků patří:

- *Kultura společnosti založená na morálních a etických hodnotách*
- *Jasně deklarovaná strategie společnosti a z ní vyplývající komunikační strategie*
- *Jednotný tým vedení společnosti a plná odpovědnost managementu za komunikaci společnosti*
- *Definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání společnosti*
- *Deklarovaná sociální politika společnosti podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci*
- *Nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti společnosti, hodnocení pracovníků a řízení kariéry a další*
- *Efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations*
- *Komunikační kompetence manažerů*
- *Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu*
- *Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury společnosti pro potřeby interní komunikace*

3.1 Účinná verbální komunikace

Základem lidské interakce je verbální komunikace, která se projevuje v rámci rozhovorů, schůzek nebo porad. Tato metoda je velmi efektivní z hlediska rychlosti a možnost okamžitých reakcí, což je cenné v pracovním prostředí, kde se situace rychle vyvíjí. Mluvená forma komunikace také usnadňuje operativní řešení problémů a flexibilní přizpůsobování rozhovorů dle okamžitých požadavků. (Four Crowns, © 2025)

Verbální komunikace je proces, kdy lidé, ať už jednotlivci nebo skupiny, komunikují pomocí slov a jazyka. Klíčovou otázkou však zůstává, zda tyto slova chápeme všichni stejně. V pracovních podmínkách je schopnost efektivně komunikovat klíčová pro úspěch. Komunikaci se nelze vyhnout, jediným zádrhelem může být to, zda budeme komunikovat

dobře nebo špatně. Denně se setkáváme se situacemi, které vyžadují vyjednávání, jako například rozepře s nadřízeným. Stres může i z laskavých lidí udělat nepřátelské protivníky, což může bránit v úspěšném jednání. Ideálem je dosáhnout dohody, která bude vyhovovat všem zúčastněným stranám. Úspěch ve vyjednávání vyžaduje důkladnou přípravu a zvládnutí samotného procesu jednání a komunikace. (Boucník, 2011, str. 99-100)

3.2 Účinná neverbální komunikace

Neverbální komunikace je často velmi podceňovaná, v mnoha případech je však důležitější než verbální komunikace. Verbální komunikace je více hlídaná a někdy může být nepřesná, kdežto naše gesta či mimiku většinou ovládat nemůžeme. Prvky neverbální komunikace mohou tu verbální odsouhlasit, nebo naopak poukázat na její nesprávnost. Některé informace lze vyjádřit pouze pomocí gest, jako například pokyv hlavou jako souhlas, kroucení hlavou jako nesouhlas či krčení ramen, které vyjadřuje slovo nevím. Neverbální komunikace je důležitým ukazatelem postojů a emocí. Způsoby neverbálního vyjadřování se liší v závislosti na vzdělání či kulturním prostředí. (Boucník, 2011, str. 93-94)

Neverbální komunikace je termín pro všechny způsoby sdílení informací, které se nedějí prostřednictvím jazyka. Zahrnuje širokou škálu neverbálních podnětů, které ovlivňují to, jak jsou naše sdílení vnímána a interpretována. Znalost a interpretace neverbálních podnětů zahrnující gesta, mimiku, oční kontakt a postoj těla jsou zásadní, protože ovlivňují počáteční dojmy a to, jak zaměstnanci hodnotí své vedoucí. V práci mohou tyto komunikační prostředky významně ovlivnit úspěšnost komunikace a soudržnost týmu. V rámci týmové práce je důležitá například gestikulace rukama. Pokud je máme na stole naznačujeme, že jsme připraveni se zapojit do diskuze, naopak pokud máme ruce překřížené dáváme najevo že jsme s daným tématem v rozporu. Pro manažery je klíčové, aby jejich slova a neverbální projevy vysílaly jednotný signál, jinak mohou mít potíže s vedením svých týmů. Nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací může u zaměstnanců vyvolat znejistění ohledně záměrů jejich nadřízených, což následně může negativně ovlivnit důvěru a efektivitu práce celého týmu. (Mastalerz et al., 2024)

4 NEÚČINNÁ KOMUNIKACE

Špatná interní komunikace způsobuje ve firmě zmatek. Vede k nejasnostem, které snižují spokojenost a motivaci zaměstnanců a způsobují neschopnost efektivně spolupracovat. Místo efektivní práce se lidé zabývají diskusemi o nejasných záležitostech, což snižuje jejich produktivitu. V krajních případech může vést neefektivní vnitřní komunikace ke zvýšení počtu pracovních úrazů, jelikož jsou pracovníci roztěkaní, nepozorní a nemají jasně definovaný pracovní postup. (Kovaříková, 2016, str. 10)

Význam kvalitní komunikace ve firmě se ukáže, až když nastanou problémy. Nejčastěji se ukáže tak, že lidé nemají dostatkem informací, nebo dostávají neúplné či matoucí zprávy. To pak vede k tomu, že se informace ztratí nebo jsou podány zkresleně, což má negativní dopad na výkonnost celé společnosti. (Holá, 2011, str. 80)

4.1 Konflikty a chyby

Interní komunikace, která nefunguje má značný vliv na vztahy v organizaci. Může se jednat o komunikaci v rámci vedení se svými zaměstnanci, nebo pracovníky navzájem. Pokud lidé chodí do práce znechuceni a bez nálady, značně to ovlivňuje jejich pracovní výkon i vztah k organizaci jako takové. K tomuto dochází zejména ve firmách, kde nedochází k otevřené komunikaci, která nám umožňuje vyjádřit svůj názor. (Kovaříková 2016, str. 10-11)

Ke konfliktům na pracovišti většinou dochází, když jsou nějaké problémy v komunikaci, nemusí to být však pravidlem. Konflikty mezi lidmi jsou někdy nevyhnutelné. I když bychom si přáli, aby veškeré interakce probíhaly profesionálně a bez konfliktů, realita je jiná. Kromě pracovních záležitostí přispívají ke konfliktům i rozdílné osobnosti, zájmy a komunikační styly lidí. Většina problémů a konfliktů je však vztahových. Buď se jedná o konflikty, které si do práce přivedou ze soukromí, nebo určitou rivalitou mezi týmy. Může jít také o boj o určité pracovní prostředky. (Bednář, 2025, str. 85-91)

Jiní autoři uvádějí, že se v interní komunikaci často objevují chyby jak na straně mluvčího, tak posluchače, které mohou vést k nedorozumění a neefektivnímu předávání informací. Mezi nejčastější chyby mluvčího patří neschopnost srozumitelně vyjádřit myšlenku, příliš rychlé tempo řeči, ignorování zpětné vazby od posluchače, nevhodná gestikulace a postoj těla, či nadměrné používání cizích nebo odborných slov, které posluchač nemusí znát. Na druhou stranu i posluchač se může dopouštět chyb, jako je nepozornost, neochota naslouchat, kladení nejasných otázek, nepochopení sdělení nebo nedostatečný oční

kontakt, což brání plnohodnotnému pochopení informací. Tyto chyby mohou vést k nedorozumění a ztrátě času. (Doležal et al., 2012, str. 272)

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Interní komunikace je klíčovým procesem, který ovlivňuje fungování společnosti a její úspěšnost. Zahrnuje jak formální, tak neformální kontakty mezi zaměstnanci. Jedná se o schůzky či školení až po běžné rozhovory u kávy. V rámci interní komunikace řešíme také komunikaci zaměstnanců se svými nadřízenými. Fungování této komunikace přispívá k lepší angažovanosti a podávání lepších pracovních výkonů. Proto je důležité, aby manažeři ovládali její základní prvky. Mezi tyto prvky řadíme důvěru, otevřenost i pozitivní náladu, ale také správně zvolenou strategii komunikace či její načasování. Komunikace je základem dobré spolupráce, pomáhá předcházet konfliktům a může být i rozhodujícím faktorem při volbě zaměstnavatele. Je považována za nezbytný prvek existence a efektivity organizace.

Cílem interní komunikace je předávání informací správnou formou správné osobě. Formy, kterými můžeme informace předávat jsou tři. Tištěná, elektronická a osobní. Mezi tištěnou můžeme zařadit plakáty či firemní noviny. Častěji používané jsou elektronické kanály, a to e-mail či telefonát. Ty sebou přináší jak výhody, tak nevýhody. Výhodou může být možnost rychlé reakce na zprávu. Naopak nevýhoda je, že pracovníci tuto formu používají i v případech, kdy to není úplně nutné nebo vhodné. Nejvíce využívaná forma komunikace je osobní. Ta může probíhat v rámci rozhovorů, porad či školení.

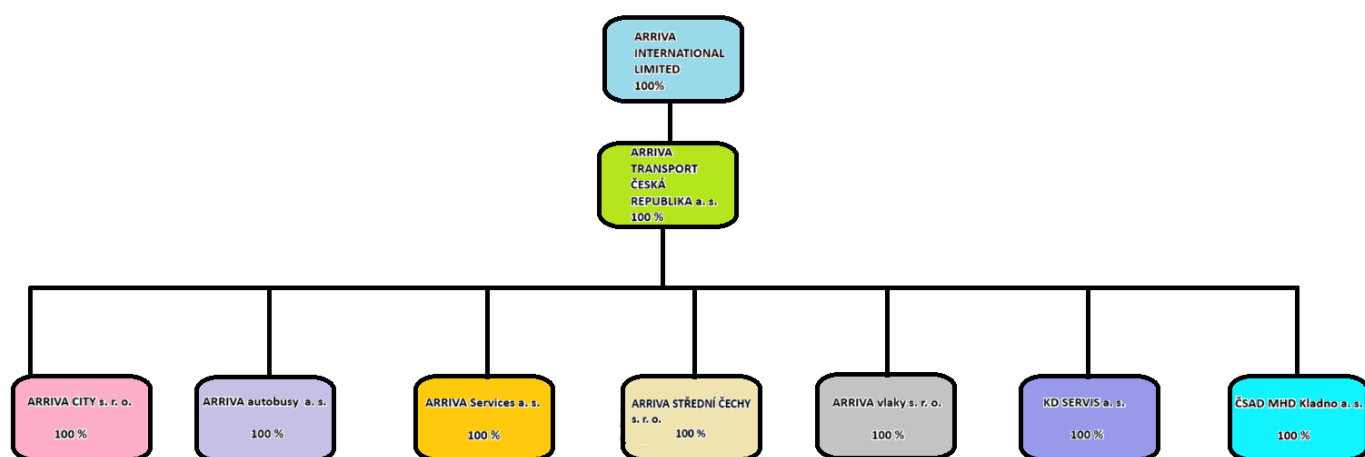
Interní komunikaci můžeme rozdělit také dle formálnosti či účinnosti. V prvním případě se jedná o formální a neformální komunikaci. Formální má ve svých rukou vedení, a použijeme ji v případě rozhovoru s nadřízeným. Neformální plyne mimo oficiální cesty, a to například při neformálních rozhovorech s kolegy. Dělení dle účinnosti spočívá v tom, zda komunikace ve firmě funguje či nefunguje. Účinná a fungující komunikace se projevu spokojeností zaměstnanců a tím spojenou vyšší efektivitou jejich práce. V opačném případě jsou zaměstnanci frustrovaní a nepodávají výkony, jaké se od nich očekávají. To může vést ke konfliktům, které narušují fungování společnosti.

Konflikty jsou nedílnou součástí našich životů ať už na pracovišti, nebo v osobním životě. Právě konflikty z osobního života si často přenášíme do práce, což pak ovlivňuje náš výkon. Konflikt může vzniknout i na základě špatného předání informace, nesprávné gestikulace či neprobíhající otevřené komunikaci. Pokud chceme, aby pracovníci podávaly očekávané výkony, musíme s nimi správně komunikovat.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost, ve které bude analyzována interní komunikaci je společnost ARRIVA vlaky s. r. o. Firma je jednou z dceřiných společností skupiny ARRIVA TRANSPORT ČESKÁ REPUBLIKA a. s. Tato skupina se řadí mezi přední evropské dopravní společnosti. Působí v jedenácti zemích, zaměstnává přes 34 tisíc zaměstnanců a jejich služeb využije jeden a půl miliardy lidí ročně. Společnost ARRIVA TRANSPORT ČESKÁ REPUBLIKA má několik dalších dceřiných společností, které můžeme vidět v grafu níže. (© ARRIVA TRANSPORT ČESKÁ REPUBLIKA a. s. 2025)



Obrázek 1 Společnosti ovládané společností ARRIVA TRANSPORT ČESKÁ REPUBLIKA a. s. (Vlastní zpracování dle výroční zprávy ARRIVA vlaky s. r. o., 2023)

Společnost ARRIVA vlaky s. r. o. vznikla 2. 9. 2009. Je provozovatelem drážní dopravy a zajišťuje jak dálkové rychlíkové spoje, tak regionální osobní dopravu.

Mezi její hlavní rychlíkové linky patří:

R14 spojující Ústí nad Labem, Liberec a Pardubice

R21 je oblíbená trasa mezi Prahou a Tanvaldem

R22 spojující Kolín a Rumburk

R24 na trase Praha – Rakovník

R26 Praha – České Budějovice

V rámci osobní dopravy obsluhuje společnost několik krajů. Mezi ně patří Liberecký, Zlínský, Plzeňský a od roku 2024 také Jihomoravský. V Libereckém kraji se jedná o linky L3 a L31. Spoj L3 spojuje Liberec a Jaroměř, spoj L31 spojuje Železný Brod a Tanvald. Ve

Zlínském kraji provozuje linky na trasách do Uherského Hradiště či do Vsetína. V Plzeňském kraji provozuje jedinou linku, a to P1 Pňovany přes Plzeň do Horažďovice předměstí. V Jihomoravském kraji jezdí 13 nízkopodlažních vlaků napříč krajem.

Firma se snaží cestujícím zpříjemnit cestu moderními vlaky s pohodlnými sedačkami první třídy, bezplatným Wi-Fi připojením a možností dobíjet svá zařízení. K orientaci během cesty slouží informační panely, kde najdete mimo jiné aktuální polohu vlaku. Vlakový park společnosti tvoří různé typy moderních vlaků, včetně elektrických jednotek řady 650 a motorových jednotek Lint, Desiro, GTW Stadler a řady 845. Společnost zaměstnává celkem 664 lidí na plný úvazek. (Interní dokumenty ARRIVA vlaky s. r. o.)

6.1 Základní informace

Jednatelé: Ing. Mgr. Jiří Nálevka, Ing. Daniel Adamka

Obchodní název: ARRIVA vlaky s. r. o.

Sídlo: Křižíkova 148/34, 186 00 Praha 8

Základní kapitál: 200 000 Kč

Osoby podílející se na vlastním kapitálu společnosti:

ARRIVA TRANSPORT ČESKÁ REPUBLIKA a. s., obchodní podíl 100 %

Předmět podnikání:

Provozování drážní dopravy dle zákona č. 266/1994 Sb., v rozsahu vydaných licencí. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona. (Výroční zpráva ARRIVA vlaky s. r. o., 2023)

6.2 Vývoj společnosti

Z hlediska technického vývoje společnosti pro rok 2024, byla v plánu hlavně příprava na dostání závazků v rámci smlouvy o veřejných službách PS JIH JMK, která vzešla v platnost v prosinci téhož roku. V návaznosti na tuto smlouvu společnost pořídila s vizí modernizace 13 starších motorových vozů Stadler GTW 2/6. Dále má v plánu do konce roku 2025 vylepšit zařízení zavedením palubní jednotky ETCS. V prosinci roku 2024 společnost neobhájila provozování linky S49, kdy pro tuto linku byl v nové období zvolen jiný provozovatel. Naopak v prosinci roku 2026 bude ARRIVA vlaky s. r. o. provozovat linku P3 Plzeň – Domažlice.

V rámci ekonomického postupu se předpokládá celkové zvýšení hospodárnosti. Ať už z hlediska zpětného projevení inflace, nebo celkového zvýšeného zájmu o železniční dopravu.

V dalším období předpokládá zapojení se do soutěží o provozování dalších linek. V letech 2025 a 2026 dojde s největší pravděpodobností k vypsání soutěže o provozování regionálních linek, kde by společnost stejně jako v jiných soutěžích chtěla uspět. Cílem je získat alespoň 10% podíl v oblasti osobní železniční dopravy. (Výroční zpráva ARRIVA vlaky s. r. o., 2023)

7 INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI

Na základě interních dokumentů společnosti byly identifikovány hlavní komunikační kanály, které organizace systematicky využívá ke komunikaci se svými zaměstnanci. Mezi nejvýznamnější nástroje interní komunikace patří digitální platforma MS Teams, dále pak tradiční prostředky jako telefon, e-mail, osobní rozhovor či fyzická nástěnka. Každý z těchto nástrojů má v rámci komunikační strategie společnosti své specifické využití v závislosti na typu sdělované informace, její naléhavosti i počtu adresátů.

Následující podkapitoly detailně představují jednotlivé komunikační kanály využívané ve společnosti ARRIVA vlaky s. r. o., včetně jejich konkrétního účelu, výhod a praktického uplatnění v provozní praxi.

MS TEAMS

Společnost implementovala komunikační platformu TEAMS ARRIVA vlaky, která slouží jako centralizované úložiště relevantní dokumentace. Tato platforma zahrnuje materiály nezbytné pro výkon činností zaměstnanců společnosti a současně obsahuje dokumenty klíčové pro zajištění plynulého a bezpečného provozování drážní dopravy.

Interní zdroje informací pro zaměstnance v oblastech mzdového ohodnocení, zaměstnaneckých benefitů a personálních záležitostí jsou shromážděny v Personálním informačním kanálu (PIK). Tento kanál je rovněž integrován do výše zmíněné jednotné komunikační skupiny TEAMS ARRIVA vlaky.

Zavedení této jednotné komunikační skupiny primárně zajišťuje efektivní předávání informací zaměstnancům, uložení dokumentů, pracovních postupů, manuálů či tiskopisů a dalších důležitých informací. Dále platforma umožňuje přenos informací od provozních zaměstnanců v otázkách souvisejících s provozem a bezpečností.

Jednotná komunikační skupina TEAMS ARRIVA vlaky je rozdělena do specifických informačních kanálů, označovaných též jako složky, s ohledem na jejich tematická zaměření a obsah. Přístupová práva zaměstnanců k jednotlivým složkám jsou určena v závislosti na jejich pracovním zařazení.

Komplexní informace týkající se využívání tohoto komunikačního kanálu jsou specifikována ve vnitřním předpisu PERS 01 společnosti ARRIVA vlaky s. r. o. S obsahem tohoto předpisu se seznamují všichni zaměstnanci před zahájením pracovního poměru. (Interní dokument společnosti)

TELEFON

Telefonát se ve společnosti využívá pro řešení aktuálních provozních situací. Těmi může být například porucha vlaku, kterou je potřeba co nejrychleji vyřešit. Dále je vhodné ho použít v situaci, kdy potřebujeme okamžitou odpověď, nejčastěji pokud dojde k nečekaná změna v obsazování směn. Přes telefon se řeší i osobnější témata, které chceme, aby se dozvěděla pouze daná osoba. Ještě více vhodným pro takové situace je však osobní rozhovor. (Interní dokument společnosti)

OSOBNÍ ROZHOVOR

Osobní rozhovor je vhodným komunikačním kanálem právě pro řešení osobních, možná až nepříjemných situací. Každý zaměstnanec má možnost osobně se setkat se svým nadřízeným a vyřešit jeho potřeby či námitky. Tento komunikační kanál se používá také v případě pochybení zaměstnanců, kdy dochází k jejich konfrontaci. (Interní dokument společnosti)

E-MAIL

E-mail je ve firmě též hojně využíván. Je to formálnější komunikační kanál než například telefon. Použije se v případě, kdy se sdělování informace týká více lidí. Například výluková činnost či změna turnusu. Využívá se, i pokud chceme informovat o nadcházejících událostech nebo při komunikaci s vedením a nadřízenými. (Interní dokument společnosti)

NÁSTĚNKA

Nástěnka slouží k tomu, aby byly důležité informace stále po ruce. Zaměstnanci tam najdou aktuální turnusy, oběhy vozidel či pracovní postupy pro zaměstnance. Objevují se zde informace týkající se benefitů, které firma nabízí. Součástí nástěnek jsou i návody, jak postupovat při úpravách týkající se osobních změn zaměstnanců, a formuláře pro tyto změny. (Interní dokument společnosti)

8 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Tato kapitola se věnuje realizaci výzkumného šetření, jehož cílem je analyzovat a zhodnotit fungování interní komunikace ve společnosti ARRIVA vlaky s. r. o. Výzkumné šetření bylo provedeno formou kvantitativního sběru dat prostřednictvím elektronického dotazníku distribuovaného zaměstnancům organizace. Získané údaje slouží jako podklad pro ověření stanovených hypotéz a posouzení aktuální úrovně interní komunikace z pohledu zaměstnanců. Výsledky šetření představují významný zdroj pro formulaci návrhů na zlepšení komunikačních procesů ve firmě.

8.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno online prostřednictvím platformy Google Forms. Po vytvoření byl dotazník elektronickou formou prostřednictvím e-mailu rozeslán mezi zaměstnance společnosti. Respondenti měli na jeho vyplnění časový rámec 27 kalendářních dnů, konkrétně od 19. března 2025 do 14. dubna 2025. Šetření se zúčastnilo celkem 170 zaměstnanců. Všechny získané odpovědi byly shledány validními a byly zahrnuty do následné analýzy. Kompletní znění dotazníku je uvedeno v příloze P I.

Dotazník obsahoval celkem 17 otázek s povinnou odpovědí. Z tohoto počtu byla pouze jedna otázka otevřená, ostatní měly charakter uzavřených otázek. Úvodní část dotazníku byla zaměřena na základní identifikační údaje respondentů, jako je pohlaví, věková kategorie, dosažené vzdělání, délka zaměstnání ve společnosti a jejich pracovní pozice. Následně byly položeny otázky týkající se fungování interní komunikace společnosti. Závěrečná otevřená otázka poskytla respondentům prostor k návrhům na potenciální zlepšení interní komunikace ve společnosti.

8.1.1 Cíle dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníku bylo zmapovat fungování interní komunikace z pohledu zaměstnanců společnosti.

Dílčím cílem, bylo získat data pro vyhodnocení stanovených hypotéz, které jsou:

Hypotéza 1 – Více než polovina zaměstnanců je spokojena s úrovní komunikace ze strany vedení.

Hypotéza 2 – Více než polovina zaměstnanců si myslí, že komunikace s vedením ovlivňuje jejich pracovní výkon.

Hypotéza 3 – Více než polovina zaměstnanců se dozvídá neoficiální informace dříve než ty oficiální.

Hypotéza 4 – MS Teams jako komunikační nástroj je podle zaměstnanců nejvhodnější.

Hypotéza 5 – Ovlivňuje pohlaví, věk, vzdělání, doba, po kterou jsou ve firmě zaměstnání a pracovní pozice zaměstnanců významně spokojenost s komunikací ze strany vedení?

Hypotéza 6 – Existují významné rozdíly ve vnímání přijímání neoficiálních informací na základě pohlaví, věku, vzdělání, doby, po kterou jsou ve firmě zaměstnání a pracovní pozicí zaměstnance?

Hypotéza 7 – Existují významné rozdíly ve vnímání dostatečného časového předstihu o změnách na základě pohlaví, věku, vzdělání, doby, po kterou jsou ve firmě zaměstnání a pracovní pozicí zaměstnance?

Hypotéza 8 – Existují významné rozdíly při vnímání překážek v komunikaci s vedením na základě pohlaví, věku, vzdělání, doby, po kterou jsou ve firmě zaměstnání a pracovní pozicí zaměstnance?

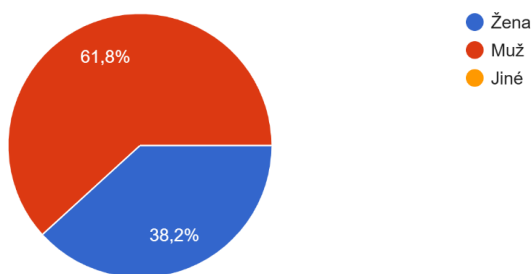
8.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole jsou prezentovány a analyzovány výsledky vybraných otázek z dotazníkového šetření, které bezprostředně souvisejí s formulovanými výzkumnými hypotézami. Interpretace těchto dat slouží jako podklad pro jejich ověření. Výsledky zbývajících, pro testování hypotéz okrajových, avšak doplňujících otázek jsou uvedeny v příloze P II.

1. Pohlaví respondentů

1. Jaké je Vaše pohlaví?

170 odpovědí



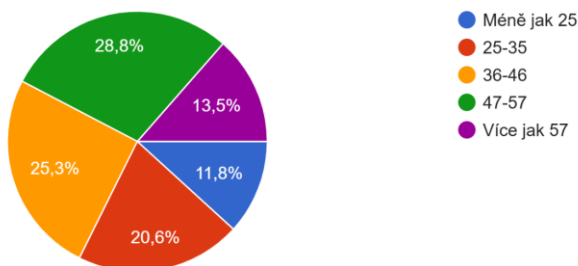
Obrázek 2 Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 105 mužů (61,8 %) a 65 žen (38,2 %). Tento výsledek naznačuje, že více jak polovinu respondentů tvoří muži.

2. Věk respondentů

2. Kolik je Vám let?

170 odpovědí



Obrázek 3 Věk respondentů (Vlastní zpracování)

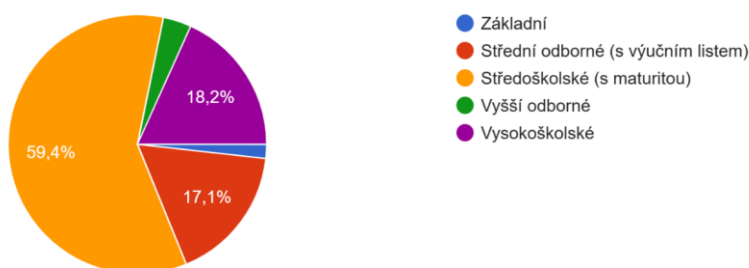
Z hlediska věkového složení respondentů bylo zjištěno, že v rámci dotazníkového šetření jsou nejvíce zastoupeni zaměstnanci ve věkové skupině 47-57 let (28,8 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36-46 let, a to 25,3 %. Na třetím místě

z hlediska zastoupení v dotazníku byly zaměstnanci ve věku 25-35 let, kterých na dotazník odpovědělo 35 (20,9 %). Druhé nejmenší zastoupení měli zaměstnanci s věkem vyšším než 57 let, kterých se do šetření zapojilo 23 (13,5 %). Nejnižší počet respondentů byl ve věkové kategorii do 25 let, a to 20 (11,8 %).

3. Dosažené vzdělání respondentů

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

170 odpovědí



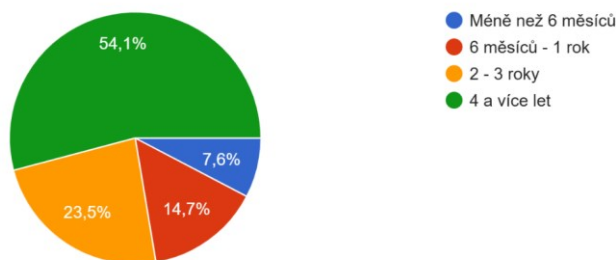
Obrázek 4 Dosažené vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců zvolilo odpověď středoškolské vzdělání s maturitou. Počet těchto zaměstnanců byl 101 (59,4 %). Tento výsledek může být ovlivněn faktem, že dotazníku se účastnilo mnoho zaměstnanců na pozici strojvedoucích, kde je mimo vzdělání s elektrotechnickým zaměřením maturitní vzdělání vyžadováno. Druhý nejvyšší počet, a to 31 (18,2 %) je u vysokoškolského vzdělání. Dále pak máme střední odborné vzdělání s výučním listem, kterého dosáhlo 29 zaměstnanců (17,1 %). Šest zaměstnanců (3,5 %) zvolilo vyšší odborné vzdělání a 3 zaměstnanci (1,8 %) vzdělání základní.

4. Doba, po jakou respondenti ve firmě pracují

4. Jak dlouho ve firmě pracujete?

170 odpovědí



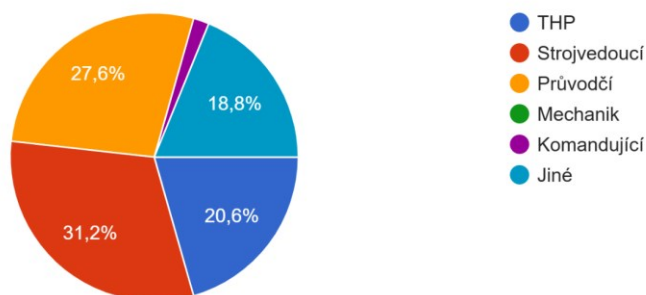
Obrázek 5 Doba zaměstnanosti (Vlastní zpracování)

Jak lze vidět, více než polovina zaměstnanců ve firmě pracuje dlouhodobě. Konkrétně je to 92 zaměstnanců (54,1 %), kteří jsou ve firmě 4 a více let. To může poukazovat na spokojenost a věrnost zaměstnanců i zaměstnavatele. 40 (23,5 %) respondentů uvedlo, že ve firmě pracují 2-3 roky. Dalších 25 (14,7 %) zvolilo odpověď 6 měsíců až 1 rok a 13 zaměstnanců (7,6 %) méně než 6 měsíců. To poukazuje na skutečnost, že firma stále nabírá nové zaměstnance, ale zároveň je schopna si udržet ty stávající.

5. Pracovní pozice zaměstnanců

5. Jaká je Vaše pozice ve firmě?

170 odpovědí



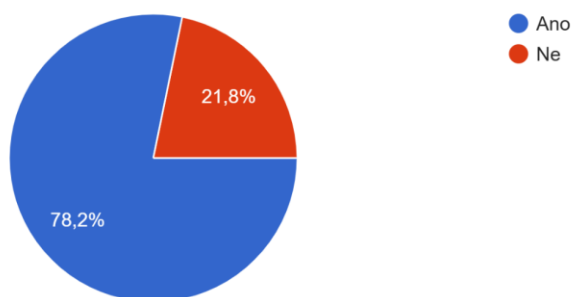
Obrázek 6 Pracovní pozice respondentů (Vlastní zpracování)

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 53 (31,2 %) strojvedoucích a 47 (27,6 %) průvodčích. Tyto pozice tvoří největší zastoupení v rámci dotazníkového šetření. Výzkumu se zúčastnilo 35 (20,6 %) THP zaměstnanců. Četně zastoupenou je také odpověď jiné. Tam můžeme zařadit například pokladní či uklízečky, kterých na dotazník odpovědělo 32 (18,8 %). Pracovní pozice komandující je zastoupena 3 zaměstnanci (1,8 %). Dotazníku se nezúčastnil žádný zaměstnanec na pozici mechanik.

6. Spokojenost respondentů s úrovní komunikace ze strany vedení

6. Jste spokojen/a s úrovní komunikace ze strany vedení?

170 odpovědí



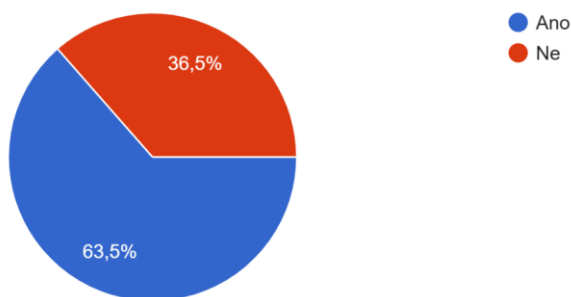
Obrázek 7 Spokojenost zaměstnanců s úrovní komunikace ze strany vedení (Vlastní zpracování)

Na otázku zaměřenou na spokojenost zaměstnanců s úrovní komunikace ze strany vedení odpověděla naprostá většina respondentů kladně, konkrétně 133 respondentů, což představuje 78,2 % z celkového počtu dotázaných. Tento výsledek lze vnímat jako pozitivní signál pro organizaci, neboť naznačuje, že komunikace mezi vedením a zaměstnanci je z pohledu většiny respondentů vnímána jako funkční a dostatečná. Naopak menší část respondentů, konkrétně 37 (21,8 %) vyjádřila nespokojenost komunikace ze strany vedení. Tento podíl by neměl být přehlížen, jelikož může signalizovat existenci problémů.

7. Vliv komunikace vedení na pracovní výkon respondentů

8. Ovlivňuje komunikace s vedením Váš pracovní výkon?

170 odpovědí



Obrázek 8 Vliv komunikace vedení na pracovní výkon zaměstnanců (Vlastní zpracování)

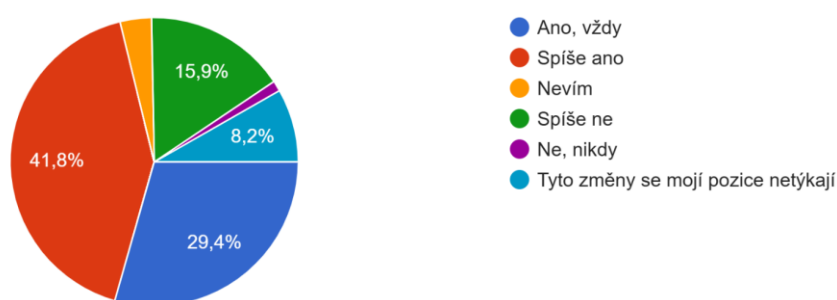
Z výsledků vyplývá, že 108 respondentů (63,5 %) se domnívá, že úroveň a kvalita komunikace s vedením má vliv na jejich pracovní výkon. Tento údaj poukazuje na

skutečnost, že většina zaměstnanců vnímá interní komunikaci nejen jako prostředek pro přenos informací, ale také jako zásadní faktor ovlivňující jejich pracovní výkon. Celkem 62 respondentů (36,5 %) uvedlo, že komunikace s vedením nemá vliv na jejich pracovní výkon. Tento podíl může poukazovat na větší samostatnost těchto pracovníků.

8. Informování o změnách s dostatečným časovým předstihem

11. Jste s dostatečným časovým předstihem informováni o změnách týkající se Vaší pozice? (změna turnusu, výlukové či sváteční opatření, apod.)

170 odpovědí



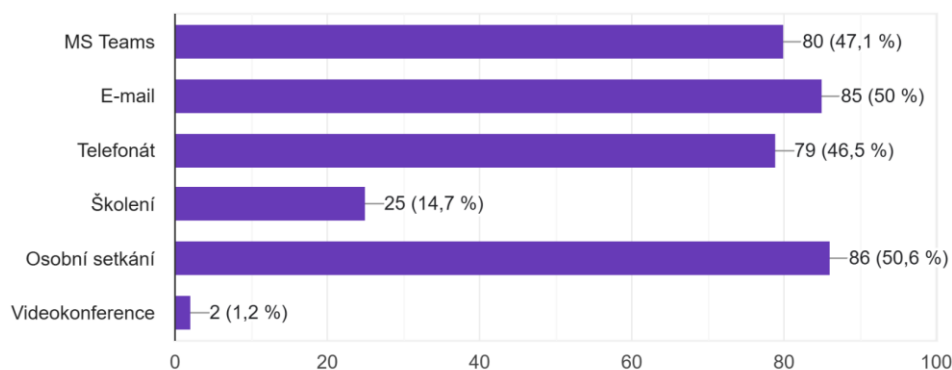
Obrázek 9 Změny týkající se pozice zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Celkem 50 (29,4 %) zaměstnanců souhlasí s dostatečnou informovaností týkající se jejich pozice. 71 (41,8 %) zaměstnanců vybralo odpověď spíše ano. Důvodem této odpovědi může být fakt, že některé události či změny se dějí z minuty na minutu, a nelze o nich dostatečně dopředu informovat. Možnosti spíše ne či ne, nikdy vybralo 27 (15,9 %) respektive 2 (1,2 %) zaměstnanci. 6 (3,5 %) zaměstnanců si není jistých, zda jsou nebo nejsou informováni s dostatečným předstihem a 14 (8,2 %) respondentů se tyto změny netýkají. Mohou to být například THP pracovníci, na které zmíněné změny nemají vliv.

9. Nejvhodnější komunikační kanál dle respondentů

13. Který z komunikačních nástrojů je podle Vás nejvhodnější?

170 odpovědí



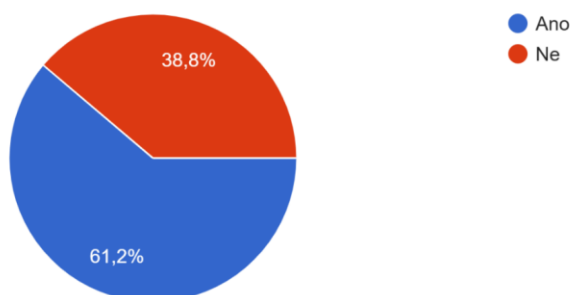
Obrázek 10 Nejvhodnější komunikační kanál (Vlastní zpracování)

V rámci této otázky měli respondenti označit, který z nabízených komunikačních kanálů považují za nejvhodnější pro předávání informací. Otázka byla koncipována jako více výběrová, což umožnilo respondentům zvolit více možností. Na základě získaných dat lze konstatovat, že zaměstnanci nejvíce preferují osobní setkání, které vnímají jako nejefektivnější formu interní komunikace. Jako další vhodné komunikační kanály zvolily komunikaci přes e-mail a MS Teams. Nejméně vhodná je dle respondentů videokonference, kterou zvolili pouze 2 respondenti.

10. Předávání oficiálních a neoficiálních informací

15. Dostávají se k Vám neoficiální informace dříve než ty oficiální?

170 odpovědí



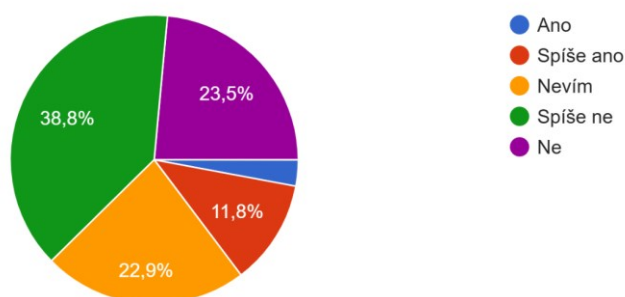
Obrázek 11 Oficiální a neoficiální informace (Vlastní zpracování)

Tato otázka poskytuje obraz funkčnosti formálních a oficiálních komunikačních kanálů ve společnosti. Sleduje, zda jsou tyto kanály správně nastaveny. Správně fungující oficiální komunikace by měla zajistit, že všichni zaměstnanci obdrží důležité informace včas a z důvěryhodného zdroje. Získané výsledky však poukazují na určité nedostatky v tomto ohledu. Více než polovina respondentů, konkrétně 104 (61,2 %) uvedla, že se k nim některé informace dostávají dříve neoficiální cestou. Tato situace může vést ke zkreslení informací a vzniku dezinformací. Naopak 66 respondentů (38,8 %) uvedlo, že se k nim informace dostávají pouze z oficiálních zdrojů.

11. Existence překážek v komunikaci s vedením

16. Existují při komunikaci s vedením nějaké překážky?

170 odpovědí



Obrázek 12 Překážky v komunikaci s vedením (Vlastní zpracování)

Spíše pozitivní výsledky přináší i tato otázka, jelikož 66 (38,8 %) respondentů si myslí, že překážky při komunikaci s vedením spíše neexistují. Možnost, že neexistují vůbec zvolilo 40 (23,5 %) zaměstnanců. Celkem 39 (22,9 %) zaměstnanců neví, zda nějaké překážky pozorují či nikoliv. Odpověď spíše ano se objevila u 20 (11,8 %) zaměstnanců. Pouze 5 (2,9 %) zaměstnanců vidí při komunikaci s vedením překážky.

8.3 Výsledky hypotéz

Hypotéza 1 – Více než polovina zaměstnanců je spokojena s úrovní komunikace ze strany vedení (Binomický test)

Nulová hypotéza – $H_0: p=0,5$

Alternativní hypotéza – $H_A: p>0,5$

Hladina významnosti – $\alpha=0,05$

Tabulka 1 Kontingenční tabulka dle otázky č. 6

	Četnosti	Relativní četnosti
Ne	37	22 %
Ano	133	78 %
Celkový součet	170	100 %

(vlastní zpracování)

V předchozí tabulce 1 nalezneme výpočet četnosti a relativní četnosti. Tyto data dále využijeme pro výpočet hodnoty T.

Výpočet:

$$T = \frac{P - P_0}{\sqrt{\frac{P_0 * (1 - P_0)}{n}}}$$

$$T = \frac{0,78 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5 * (1 - 0,5)}{170}}}$$

$$T = 7,362863893$$

$$T_{\text{krit}} = Z_{1-\alpha} = Z_{1-0,05} = Z_{0,95} = 1,644853627$$

$$T > T_{\text{krit}} = 7,362863893 > 1,644853627$$

Porovnáním hodnot T a T_{krit} lze konstatovat, že hodnota T má vyšší hodnotu. Výsledkem je zamítnutí nulové hypotézy H_0 ve prospěch alternativní hypotézy H_A .

Lze tedy říct, že více než 50 % všech respondentů je spokojena s úrovní komunikace ze strany vedení.

Hypotéza 2 – Více než polovina zaměstnanců si myslí, že komunikace s vedením ovlivňuje jejich pracovní výkon (Binomický test)

Nulová hypotéza - $H_0: p=0,5$

Alternativní hypotéza – $H_A: p>0,5$

Hladina významnosti – $\alpha=0,05$

Tabulka 2 Kontingenční tabulka dle otázky č. 8

	Četnosti	Relativní četnosti
Ne	62	36 %
Ano	108	64 %
Celkový součet	170	100 %

(vlastní zpracování)

V předchozí tabulce 2 nalezneme výpočet četnosti a relativní četnosti. Tyto data dále využijeme pro výpočet hodnoty T.

Výpočet:

$$T = \frac{P - P_0}{\sqrt{\frac{P_0 * (1 - P_0)}{n}}}$$

$$T = \frac{0,64 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5 * (1 - 0,5)}{170}}}$$

$$T = 3,528038949$$

$$T_{\text{krit}} = Z_{1-\alpha} = Z_{1-0,05} = Z_{0,95} = 1,644853627$$

$$T > T_{\text{krit}} = 3,528038949 > 1,644853627$$

Porovnáním hodnot T a T_{krit} lze konstatovat, že hodnota T má vyšší hodnotu. Výsledkem je zamítnutí nulové hypotézy H_0 ve prospěch alternativní hypotézy H_A .

Lze tedy říct, že více než polovina všech respondentů souhlasí s tím, že komunikace s vedením ovlivňuje jejich pracovní výkon.

Hypotéza 3 – Více než polovina zaměstnanců se dozvídá neoficiální informace dříve než ty oficiální (Binomický test)

Nulová hypotéza – $H_0: p=0,5$

Alternativní hypotéza – $H_A: p>0,5$

Hladina významnosti – $\alpha=0,05$

Tabulka 3 Kontingenční tabulka dle otázky č. 15

	Četnosti	Relativní četnosti
Ne	66	39 %
Ano	104	61 %
Celkový součet	170	100 %

(vlastní zpracování)

V předchozí tabulce 3 nalezneme výpočet četnosti a relativní četnosti. Tyto data dále využijeme pro výpočet hodnoty T.

Výpočet:

$$T = \frac{P - P_0}{\sqrt{\frac{P_0 * (1 - P_0)}{n}}}$$

$$T = \frac{0,61 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5 * (1 - 0,5)}{170}}}$$

$$T = 2,914467$$

$$T_{\text{krit}} = Z_{1-\alpha} = Z_{1-0,05} = Z_{0,95} = 1,644854$$

$$T > T_{\text{krit}} = 2,914467 > 1,644854$$

Porovnáním hodnot T a T_{krit} lze konstatovat, že hodnota T má vyšší hodnotu. Výsledkem je zamítnutí nulové hypotézy H_0 ve prospěch alternativní hypotézy H_A .

Lze tedy říct, že více než polovina všech respondentů se dozvídá neoficiální informace dříve než ty oficiální.

Hypotéza 4 – MS Teams jako komunikační nástroj je podle zaměstnanců nejvhodnější (Chi-kvadrát test)

Nulová hypotéza – H_0 : MS Teams jako komunikační nástroj je podle zaměstnanců nejvhodnější.

Alternativní hypotéza – HA: MS Teams jako komunikační nástroj není podle zaměstnanců nejvhodnější.

Hladina významnosti – $\alpha = 0,05$

Tabulka 4 Výpočty pro hypotézu 4

	Naměřené	Očekávané	STDRES	RANK (nejvhodnějších)
Osobní setkání	86	59,5	3,43548	1
E-mail	85	59,5	3,305839	2
MS Teams	80	59,5	2,657635	3
Telefonát	79	59,5	2,527995	4
Školení	25	59,5	-4,47261	5
Videokonference	2	59,5	-7,45434	6
Celkový součet	357			

(vlastní zpracování)

V tabulce 4 nalezneme naměřené a očekávané hodnoty. Tyto hodnoty využijeme pro výpočet hodnoty STREDS, jehož ukázka se nachází pod tabulkou. Tabulka obsahuje výpočty STREDS pro všechny komunikační kanály, pomocí kterého byly seřazeny od nejvhodnějšího po nejméně vhodný.

Výpočet:

$$\text{STDRES} = \frac{O_i - E_i}{\sqrt{E_i}}$$

$$\text{STDRES} = \frac{86 - 59,5}{\sqrt{59,5}}$$

$$\text{STDRES} = 3,43548$$

Zde je ukázka výpočtu pro osobní setkání. Abychom zjistili, který komunikační kanál je podle zaměstnanců nejvhodnější, musíme si vypočítat hodnotu STDRES pro každý zvlášť. Vypočtené hodnoty můžeme vidět v tabulce.

Pomocí těchto hodnot byla vytvořena stupnici od nejvhodnějšího komunikačního kanálu až po ten nejméně vhodný. Jak lze vidět v tabulce výše, nejvhodnějším komunikačním kanálem je podle respondentů osobní setkání. Nulovou hypotézu tedy zamítáme ve prospěch alternativní.

VÝPOČTY PRO HYPOTÉZY 5–8

Na analýzu, zda existují významné faktory, které ovlivňují komunikaci ve firmě byly využity statistické metody korelační a regresní analýzy. Předmětem zkoumání bylo, jak ovlivňuje vnímání spokojenosti s komunikací, získávání informací v dostatečném časovém předstihu, překážek v komunikaci s vedením, nebo přijímání neoficiálních informací jednotlivé charakteristiky respondentů, které označujeme jako nezávislé proměnné x . Mezi nezávislé proměnné řadíme pohlaví, věk, vzdělání, pracovní pozici a dobu zaměstnanosti. Všechny výpočty v rámci hypotéz 5 až 8 jsou na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Za účelem výpočtů byly vybrané odpovědi na otázky kvantifikovány. Kvantifikace odpovědí je zpracována v tabulce, kterou nalezneme v příloze P III.

Tabulka 5 Deskriptivní statistika

Deskriptivní statistika	pohlaví	věk	vzdělání	dobu zaměstnanosti	pozice	spokojenost s komunikací	informační předstih	neoficiální informace	komunikační překážky
Střední hodnota	1,3824	3,1176	3,1941	3,2412	2,6706	1,2176	2,4235	1,3882	3,6824
Chyba střední hodnoty	0,0374	0,0940	0,0757	0,0744	0,1031	0,0317	0,1143	0,0375	0,0806
Směrodatná odchylka	0,4874	1,2251	0,9869	0,9703	1,3446	0,4139	1,4906	0,4888	1,0515
Rozptyl výběru	0,2376	1,5009	0,9739	0,9415	1,8080	0,1713	2,2219	0,2389	1,1056
Špičatost	-1,7825	-0,9439	-0,0751	-0,1632	-0,7369	-0,0949	0,3658	1,8073	-0,3016
Šikmost	0,4885	-0,1687	0,6473	-1,0127	0,5764	1,3807	1,1425	0,4628	-0,5691
Počet	170	170	170	170	170	170	170	170	170
Hladina spolehlivosti (95%)	0,0738	0,1855	0,1494	0,1469	0,2036	0,0627	0,2257	0,0740	0,1592

(vlastní zpracování)

Tabulka 5 prezentuje výpočty deskriptivní statistiky. Na základě těchto výsledků, konkrétně šikmosti a špičatosti, které se pohybují v rozmezí $<-2 ; 2>$ lze sledovat, že získaná data jsou normálně rozdělena. Je tedy splněn předpoklad pro tvorbu korelační a regresní analýzy.

Tabulka 6 Korelační analýza

KORELAČNÍ ANALÝZA	<i>pohlaví</i>	<i>věk</i>	<i>vzdělání</i>	<i>doba zaměstnanosti</i>	<i>pozice</i>	<i>spokojenost s komunikací</i>	<i>informační předstih</i>	<i>neoficiální informace</i>	<i>komunikační překážky</i>
spokojenost s komunikací	-0,1803	-0,0741	-0,1330	0,1779	-0,1256	1			
informační předstih	-0,0206	-0,0404	0,1449	0,1131	-0,1986	0,2525	1		
neoficiální informace	0,3170	0,2691	-0,0345	-0,0614	0,0157	-0,3032	-0,1377	1	
komunikační překážky	0,1460	0,0200	0,0199	-0,1855	0,1390	-0,5201	-0,2157	0,3565	1

(vlastní zpracování)

Výpočty korelační analýzy v tabulce 6 dokazují velmi slabou závislost (pozitivní, ale i negativní) u zkoumaných ovlivňujících faktorů, tedy nezávislých proměnných na závislé proměnné. Těmi jsou spokojnost zaměstnanců s komunikací ze strany vedení, získávání informací s dostatečným časovým předstihem, přijímání neoficiálních informací a překážky v komunikaci s vedením. Pouze v případě neoficiálních informací vidíme slabou pozitivní závislost (koeficient korelace $<0,2$) u pohlaví a věku.

Hypotéza 5 - Ovlivňuje pohlaví, věk, vzdělání, doba, po kterou jsou ve firmě zaměstnání a pracovní pozice zaměstnanců významně spokojenost s komunikací ze strany vedení?

Za účelem vyhodnocení této hypotézy byla zvolena závislá proměnná y = spokojenost zaměstnanců s komunikací ze strany vedení, a nezávislé proměnné: x_1 = pohlaví, x_2 = věk, x_3 = vzdělání, x_4 = doba zaměstnanosti, x_5 = pozice.

Tabulka 7 Regresní statistika - Hypotéza 5

Regresní statistika		ANOVA	Regrese	Rezidua	Celkem
Násobné R	0,3142	Rozdíl	5,0000	164,0000	169,0000
Hodnota spolehlivosti R	0,0987	SS	2,8568	26,0902	28,9471
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,0712	MS	0,5714	0,1591	
Chyba střední hodnoty	0,3989	F	3,5915		
Pozorování	170	p-value	0,0041		

(vlastní zpracování)

V tabulce 7 nalezneme výpočet regresní statistiky. Pro naše výpočty jsou důležité hodnoty spolehlivosti R a hodnota p-value, které jsou dále v textu blíže okomentovány.

Tabulka 8 Regresní koeficienty - Hypotéza 5

Regresní koeficienty	Koeficienty	Chyba střední hodnoty	t Stat	p-value
Konstanta	1,5259	0,1927	7,9165	<0,0001
Pohlaví	-0,0981	0,0662	-1,4825	0,1401
Věk	-0,0428	0,0261	-1,6416	0,1026
Vzdělání	-0,0649	0,0318	-2,0436	0,0426
Doba zaměstnanosti	0,0806	0,0328	2,4585	0,0150
Pozice	-0,0349	0,0241	-1,4460	0,1501

(vlastní zpracování)

Tabulka 8 obsahuje hodnoty potřebné pro zjištění výsledku hypotézy. Využití těchto dat je popsáno v následujícím odstavci.

Regresní model je statisticky významný, jelikož hodnota p-value je menší než 0,05. Nastavená hodnota spolehlivosti $R = 0,0712$ dokazuje, že naše nezávislé proměnné ovlivňují závislou proměnnou pouze ze 7 %. Zbýlých 93 % faktorů ovlivňujících spokojenost s komunikací ze strany vedení je nezkoumaných. Z analýzy vyplývá, že pouze vzdělání, s hodnotami $c = -0,0649$, $p\text{-value} = 0,0426$, a délka zaměstnání s hodnotami $c = 0,0806$, $p\text{-value} = 0,0150$ významně ovlivňuje spokojenost s komunikací ze strany vedení. Negativní korelaci lze v tomto případě interpretovat tak, že se zvyšujícím vzděláním se zvyšuje spokojenost s touto komunikací. Na druhou stranu pozitivní korelace u doby zaměstnanosti naznačuje, že čím delší je tato doba, tím je zaměstnanec spokojenější s komunikací ze strany vedení. Možností je, že po delší době si zaměstnanci na komunikaci zvykl, tudíž nám korelace vyšla pozitivní.

Hypotéza 5 je částečně potvrzena. Pouze vzdělání a doba zaměstnanosti významně ovlivňují spokojenost s komunikací.

Hypotéza 6 - Existují významné rozdíly ve vnímání přijímání neoficiálních informací na základě pohlaví, věku, vzdělání, doby, po kterou jsou ve firmě zaměstnáni a pracovní pozici zaměstnance?

Za účelem vyhodnocení této hypotézy byla zvolena závislá proměnná y = přijímání neoficiálních informací, a nezávislé proměnné: x_1 = pohlaví, x_2 = věk, x_3 = vzdělání, x_4 = doba zaměstnanosti, x_5 = pozice.

Tabulka 9 Regresní statistika - Hypotéza 6

Regresní statistika		ANOVA	Regrese	Rezidua	Celkem
Násobné R	0,4179	Rozdíl	5	164	169
Hodnota spolehlivosti R	0,1746	SS	7,0501	33,3264	40,3765
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,1494	MS	1,4100	0,2032	
Chyba střední hodnoty	0,4508	F	6,9387		
Pozorování	170	p-value	<0,0001		

(vlastní zpracování)

V tabulce 9 nalezneme výpočet regresní statistiky. Pro naše výpočty jsou důležité hodnoty spolehlivosti R a hodnota p-value, které jsou dále v textu blíže okomentovány.

Tabulka 10 Regresní koeficienty - Hypotéza 6

Regresní koeficienty	Koeficienty	Chyba střední hodnoty	t Stat	p-value
Konstanta	0,9256	0,2178	4,2490	<0,0001
Pohlaví	0,3073	0,0748	4,1102	0,0001
Věk	0,1050	0,0294	3,5669	0,0005
Vzdělání	-0,0219	0,0359	-0,6106	0,5423
Doba zaměstnanosti	-0,0495	0,0371	-1,3360	0,1834
Pozice	-0,0221	0,0273	-0,8112	0,4184

(vlastní zpracování)

Tabulka 10 obsahuje hodnoty potřebné pro zjištění výsledku hypotézy. Využití těchto dat je popsáno v následujícím odstavci.

Regresní model je statisticky významný, jelikož hodnota p-value je menší než 0,05. Nastavená hodnota spolehlivosti R = 0,1494 dokazuje, že naše nezávislé proměnné ovlivňují závislou proměnnou pouze z 15 %. Zbylých 85 % faktorů ovlivňujících přijímání neoficiálních informací je nezkoumaných. Z analýzy vyplývá, že pouze pohlaví, s hodnotami $c = 0,3073$, $p\text{-value} = 0,0001$, a věk s hodnotami $c = 0,1050$, $p\text{-value} = 0,0005$ významně ovlivňují příjem neoficiálních informací. Pozitivní korelaci lze v tomto případě interpretovat tak, že se zvyšujícím se věkem klesá míra přijímání neoficiálních informací dříve než oficiálních. Tudíž čím jsou zaměstnanci starší, tím méně se k nim dostávají neoficiální informace dříve než ty oficiální.

Hypotéza 6 je částečně potvrzena. Pouze pohlaví a věk významně ovlivňují přijímání neoficiálních informací.

Hypotéza 7 – Existují významné rozdíly ve vnímání dostatečného časového předstihu o změnách na základě pohlaví, věku, vzdělání, doby, po kterou jsou ve firmě zaměstnání a pracovní pozici zaměstnance?

V této hypotéze byla zvolena závislá proměnná y = přijímání informací s dostatečným časovým předstihem, a nezávislé proměnné: x_1 = pohlaví, x_2 = věk, x_3 = vzdělání, x_4 = doba zaměstnanosti, x_5 = pozice.

Tabulka 11 Regresní statistika - Hypotéza 7

Regresní statistika		ANOVA	Regrese	Rezidua	Celkem
Násobné R	0,2611	Rozdíl	5	164	169
Hodnota spolehlivosti R	0,0682	SS	25,5957	349,9101	375,5059
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,0398	MS	5,1191	2,1336	
Chyba střední hodnoty	1,4607	F	2,3993		
Pozorování	170	p-value	0,0394		

(vlastní zpracování)

V tabulce 11 nalezneme výpočet regresní statistiky. Pro naše výpočty jsou důležité hodnoty spolehlivosti R a hodnota p-value, které jsou dále v textu blíže okomentovány.

Tabulka 12 Regresní koeficienty - Hypotéza 7

Regresní koeficienty	Koeficienty	Chyba střední hodnoty	t Stat	p-value
Konstanta	2,0032	0,7059	2,8379	0,0051
Pohlaví	0,1175	0,2423	0,4848	0,6284
Věk	-0,0937	0,0954	-0,9818	0,3276
Vzdělání	0,1613	0,1164	1,3867	0,1674
Doba zaměstnanosti	0,1810	0,1201	1,5074	0,1336
Pozice	-0,2067	0,0884	-2,3380	0,0206

(vlastní zpracování)

Tabulka 12 obsahuje hodnoty potřebné pro zjištění výsledku hypotézy. Využití těchto dat je popsáno v následujícím odstavci.

I v tomto případě je regresní model statisticky významný, jelikož hodnota p-value je menší než 0,05. Nastavená hodnota spolehlivosti R = 0,0398 dokazuje, že naše nezávislé proměnné ovlivňují závislou proměnnou pouze ze 4 %, zbylých 96 % faktorů ovlivňujících informovanost s dostatečným časovým předstihem je nezkoumaných. Z analýzy vyplývá, že pouze pracovní pozice, s hodnotami $c = -0,2067$ a $p\text{-value} = 0,0206$ významně ovlivňuje informovanost s dostatečným časovým předstihem. Negativní korelaci lze tedy interpretovat

způsobem, že čím vyšší je pracovní pozice zaměstnance, tím lépe je vnímána informovanost s dostatečným časovým předstihem. Pro příklad lze uvést, že THP pracovníci vnímají, že jsou informováni s dostatečným časovým předstihem lépe než například komandující, kterého bereme jako méně významnou pozici.

Hypotéza 7 je částečně potvrzena, jelikož pracovní pozice významně ovlivňuje informovanost s dostatečným časovým předstihem.

Hypotéza 8 – Existují významné rozdíly při vnímání překážek v komunikaci s vedením na základě pohlaví, věku, vzdělání, doby, po kterou jsou ve firmě zaměstnáni a pracovní pozicí zaměstnance?

Pro vyhodnocení této hypotézy byla zvolena závislá proměnná y = překážky v komunikaci s vedením, a nezávislé proměnné: x_1 = pohlaví, x_2 = věk, x_3 = vzdělání, x_4 = doba zaměstnanosti, x_5 = pozice.

Tabulka 13 Regresní statistika - Hypotéza 8

Regresní statistika		ANOVA	Regrese	Rezidua	Celkem
Násobné R	0,2550	Rozdíl	5	164	169
Hodnota spolehlivosti R	0,0650	SS	12,14577	174,7013	186,8471
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,0365	MS	2,429154	1,065252	
Chyba střední hodnoty	1,0321	F	2,280357		
Pozorování	170	p-value	0,048999		

(vlastní zpracování)

V tabulce 13 nalezneme výpočet regresní statistiky. Pro naše výpočty jsou důležité hodnoty spolehlivosti R a hodnota p-value, které jsou dále v textu blíže okomentovány.

Tabulka 14 Regresní koeficienty – Hypotéza 8

Regresní koeficienty	Koeficienty	Chyba střední hodnoty	t Stat	p-value
Konstanta	3,5095	0,4988	7,0364	0,0000
Pohlaví	0,2012	0,1712	1,1752	0,2416
Věk	0,0564	0,0674	0,8371	0,4037
Vzdělání	0,0413	0,0822	0,5020	0,6164
Doba zaměstnanosti	-0,1985	0,0849	-2,3392	0,0205
Pozice	0,0863	0,0625	1,3805	0,1693

(vlastní zpracování)

Tabulka 14 obsahuje hodnoty potřebné pro zjištění výsledku hypotézy. Využití těchto dat je popsáno v následujícím odstavci.

Poslední regresní model je taktéž statisticky významný, jelikož hodnota p-value je opět menší než 0,05. Nastavená hodnota spolehlivosti $R = 0,0365$ dokazuje, že naše nezávislé proměnné ovlivňují závislou proměnnou pouze ze 4 %, zbylých 96 % faktorů ovlivňujících překážky v komunikaci s vedením je nezkoumaných. Z analýzy vyplývá, že pouze doba zaměstnanosti, s hodnotami $c = -0,1985$ a $p\text{-value} = 0,0205$ významně ovlivňuje vnímání překážek v komunikaci s vedením. V tomto případě nám vyšla negativní korelace, kterou lze interpretovat tak, že se zvyšující se dobou zaměstnanosti klesá vnímání překážek v komunikaci s vedením.

Hypotézu 8 lze částečně potvrdit. Doba zaměstnanosti má významný vliv na vnímání překážek v komunikaci s vedením.

9 SWOT ANALÝZA

Tato kapitola se zaměřuje na SWOT analýzu interní komunikace společnosti ARRIVA vlaky s. r. o. Cílem této analýzy je komplexně zhodnotit faktory, které ovlivňují kvalitu a efektivitu interní komunikace, přičemž jsou zohledněny jak aspekty vnitřního prostředí organizace, tak i podněty vycházející z jejího okolí. Analýza se zaměřuje na identifikaci silných a slabých stránek, které představují interní faktory, jež může společnost přímo ovlivnit a dále rozvíjet či zlepšovat. Současně jsou zohledněny také externí vlivy, a to ve formě příležitostí a hrozeb, které na organizaci působí z okolního prostředí a které mohou ovlivnit její schopnost efektivně komunikovat se zaměstnanci. SWOT analýza vychází nejen z teoretických východisek, ale opírá se rovněž o výsledky kvantitativního výzkumu realizovaného prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, což umožňuje propojit teoretická zjištění s reálnou praxí v rámci zkoumané společnosti.

Tabulka 15 SWOT analýza interní komunikace společnosti ARRIVA vlaky, s. r. o.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Využívání efektivních komunikačních kanálů Komunikace založena na spolupráci Školení zaměstnanců Stabilní struktura vedení	Vliv komunikace na výkon Nedostatečné naslouchání zaměstnancům Neoficiální šíření zpráv Rozmanitost pracovních pozic Nedostatečná včasnost informování
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Technologický vývoj v rámci informačních technologií Digitální nástroje pro mobilní pracovníky Dotační a rozvojové programy EU Vliv konkurence	Šíření neoficiálních nebo neověřených zpráv Odchod zaměstnanců Rychlé tempo technologických změn Změny v legislativě Externí události

(vlastní zpracování)

Mezi silné stránky společnosti ARRIVA vlaky s. r. o., v oblasti interní komunikace patří především využívání efektivních komunikačních kanálů, mezi které zaměstnanci nejčastěji zařazují osobní setkání, telefonickou komunikaci, e-mail a platformu MS Teams. Za další silnou stránku lze považovat komunikaci založenou na spolupráci, která je patrná zejména mezi jednotlivými pracovními kolektivy, a podporuje sdílení informací a týmovou soudržnost. Významnou roli hrají také pravidelná školení zaměstnanců, jež přispívají k lepšímu pochopení organizačních změn a aktuálních provozních požadavků. Například strojvedoucí i průvodčí absolvují pravidelná školení o novinkách či změnách týkající se jejich pozice. Neméně důležitou výhodou je i stabilní struktura vedení, která zajišťuje

konzistentní a předvídatelný tok informací směrem od vedení k zaměstnancům, což se pozitivně odráží na jejich orientaci v pracovních procesech.

Naopak mezi slabé stránky interní komunikace patří skutečnost, že výkon zaměstnanců je ve značné míře ovlivněn kvalitou komunikace s vedením. Jak ukázalo dotazníkové šetření, značná část zaměstnanců vnímá tuto komunikaci jako faktor, který se odráží na jejich pracovní výkonnosti. Další slabinou je nedostatečné naslouchání zaměstnancům, zejména v případech, kdy se jedná o vyjádření proseb, návrhů nebo stížností. Problematická je také skutečnost, že se ve společnosti často šíří informace neoficiálními cestami, což může vést ke vzniku dezinformací. Rozmanitost pracovních pozic, jako jsou strojvedoucí, průvodčí, komandující či THP pracovníci rovněž komplikuje jednotné nastavení efektivních komunikačních kanálů. V neposlední řadě se jako problém ukazuje i nedostatečná včasnost informování, kdy zaměstnanci nejsou vždy s dostatečným předstihem seznámeni se změnami týkajícími se jejich pracovních podmínek či organizačních procesů.

Z hlediska externího prostředí se jako významná příležitost jeví technologický vývoj v oblasti informačních technologií, který přináší nové možnosti digitalizace a automatizace komunikačních procesů. Firma může například využít digitální nástroje určené pro mobilní pracovníky, jako jsou push notifikace nebo aplikace zajišťující rychlé doručení informací i zaměstnancům v terénu. Další příležitostí je možnost čerpání z dotačních a rozvojových programů Evropské unie, které podporují digitalizaci a inovace v oblasti interních procesů. Vliv konkurence, zejména firem, které již implementovaly moderní formy interní komunikace, vytváří tlak na nutnost držet krok s vývojem.

Mezi nejvýznamnější hrozby patří riziko šíření neoficiálních nebo neověřených zpráv z vnějšího okolí společnosti. Tato forma komunikace může narušit důvěru zaměstnanců v oficiální informační toky a vést ke vzniku dezinformací. Další hrozbou je riziko odchodu zaměstnanců, kteří mohou upřednostnit společnost s modernějším systémem interní komunikace. Rychlé tempo technologických změn představuje další riziko, neboť pokud se organizace nedokáže těmto změnám přizpůsobit, může dojít k poklesu efektivity komunikačních procesů. Změny v legislativě, jako je například zpřísnování požadavků na ochranu osobních údajů (GDPR) nebo kyberbezpečnost, mohou rovněž omezit flexibilitu v oblasti interní komunikace. V neposlední řadě mohou mít negativní dopad také nepředvídatelné externí události, jako jsou krize, výpadky IT systémů, stávky či jiné mimořádné situace, které mohou narušit plynulost komunikace uvnitř organizace.

10 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Závěrem praktické části jsou doporučení pro zlepšení interní komunikace společnosti. Tato doporučení vychází z dotazníkového šetření, a ze SWOT analýzy.

Interní komunikace je dle výsledků dotazníku na vysoké úrovni, jelikož většina zaměstnanců je s komunikací spokojena a považuje ji za efektivní. I tak lze však najít oblasti pro zlepšení.

Prvním problémem může být fakt, že výkon většiny zaměstnanců je ovlivněn komunikací s vedením. Důležité je proto dbát na vzdělávání vedoucích pracovníků v této oblasti. To probíhá v rámci různých kurzů, ať už mimo firmu, nebo uspořádáním kurzu přímo ve firmě, který bude specializovaný pro naše zaměstnance. Takový manažerský kurz poskytuje například společnost MBK Consulting. Ti nabízejí kurz s názvem Manažerské dovednosti. Tento kurz se zaměřuje komplexně na funkci vedoucích pracovníků a manažerů, a jak se v této funkci zlepšovat. Kurz se koná v období 11.6. – 12.6. 2025 v Brně, v čase od 9:00 do 15:00. Cena kurzu na osobu je 10 800 Kč bez DPH.

Zavedení osobních setkání zaměstnanců s vedením by dle dotazníku zaměstnanci ocenili. Firma by mohla jednou za 3 měsíce uspořádat setkání se zaměstnanci, kde by se prvně řešili pracovní záležitosti, a poté by byl prostor pro otevřenou neformální debatu. Jelikož zaměstnanci na pozicích strojvedoucích a průvodčích pracují na směny, počítalo by se s tím, že setkání by se neúčastnili všichni zaměstnanci. Setkání by probíhala přímo v budově společnosti, tím pádem by náklady byly nulové. Toto setkání by bylo pro všechny zaměstnance dobrovolné.

Začátek setkání by byl stanoven na 9 hodin ráno, kdy by si vedení připravilo krátkou, deseti minutovou prezentaci, v rámci které, by mělo možnost sdělit zaměstnancům potřebné informace. Následovala by debata se zaměstnanci, kteří by kladli své dotazy a připomínky. Tato debata by trvala do 10 hodin s možností ji prodloužit, pokud by zaměstnanci měli zájem. Po ukončení oficiální debaty by započala ta neoficiální. Zde by zaměstnanci dostali prostor pro komunikaci s kolegy, či k osobnímu jednání s konkrétní osobou. Setkání by bylo ukončeno ve 12 hodin.

Nejvíce vhodné komunikační kanály jsou dle zaměstnanců osobní setkání, e-mail a MS Teams. Proto je vhodné tyto komunikační kanály rozvíjet. Osobní setkání lze zlepšit zmíněnými pravidelnými setkáními. V rámci e-mailové komunikace by dle dotazníkového šetření zaměstnanci ocenili zasílání pravidelných e-mailů s aktualitami. Rozesílání těchto e-

mailů by probíhalo jednou za měsíc. Jejich obsahem by byly firemní novinky, měsíční cíle či nadcházející události. Tyto informace by bylo možno sdělit i v rámci osobních setkání.

Využívání moderních technologií, a to zejména MS Teams, může být problém pro některé zaměstnance, jelikož ve firmě pracují lidé napříč generacemi. Při nástupu do zaměstnání jsou s tímto systémem seznámeni. Vzhledem k aktualizacím programu by bylo vhodné jednou za půl roku uspořádat dobrovolné školení pro zaměstnance právě o fungování MS Teams, jakožto nepoužívanějšího komunikačního nástroje. V rámci poskytování informací o aktualizacích MS Teams jsou náklady jen velmi malé. Předpokládáme, že toto setkání by vedl IT pracovník společnosti, který by získal za tuto práci jednorázový příplatek v hodnotě 1000 Kč.

Jednou z hrozeb bylo i sdělování velkého množství informací naráz. Nebo také sdělování informací, které nejsou pro dané zaměstnance potřebné. Z tohoto důvodu je důležité dbát na to, komu a jaké informace poskytujeme. Tento problém by mohla vyřešit lepší organizace MS Teams, která by firmu nestála žádné peníze. Zlepšení by mohla být následující:

- Vytvoření týmů podle provozních celků. Každý tým by měl své kanály, jako například aktuální oznámení, směny, výluky nebo návody.
- Vytvoření zvláštního týmu pro celofiremní oznámení, který by sloužil pro přenos informací, které se týkají všech zaměstnanců společnosti.
- Vytvoření kanálu pro dotazy zaměstnanců, který by zrychlil komunikaci. Bylo by to přehlednější, než například v e-mailu, kterých vedoucí přes den dostane několik.

Zlepšení by mělo přijít i v oblasti porad. Z dotazníku vyplývá, že z nich není pořizován záznam, tím pádem se zaměstnanci, kteří se jí nemůžou účastnit, nedozví její obsah. Řešení by záleželo na tom, zda porada probíhá online či prezenčně. Online porada probíhá ve většině případů v rámci MS Teams, tím pádem lze se souhlasem všech zúčastněných poradu nahrát. V rámci prezenční porady by bylo vhodné zvolit jednu osobu, která bude zaznamenávat její klíčové body, které by poté byly předány jak chybějícím zaměstnancům, tak i těm, kteří se porady účastnili. V obou případech je výhodou to, že se k programu porady lze vrátit, a vyhnout se tak dohadům, zda daná informace na poradě zazněla či nikoliv.

Na nástěnce zaměstnanci naleznou mnoho užitečných informací. Co zde chybí, je rozpis strojvedoucích a průvodčích, kteří jdou v daný den do práce. Takový rozpis by ulehčil

komunikaci například při předávání směny. Tento rozpis by mohl být součástí i MS Teams. Toto opatření pro firmu nepředstavuje žádné náklady.

Pro shrnutí můžeme říct, že firma by v rámci zlepšení interní komunikace měla:

- Vzdělávat vedoucí pracovníky v oblasti komunikačních schopností pomocí absolvování manažerského kurzu.
- Zavést pravidelná setkání zaměstnanců s vedením, která by vedla ke zlepšení vztahů s vedením.
- Zasílat jedenkrát měsíčně e-mail s aktualitami a informacemi týkající se daného měsíce.
- Vzdělávat zaměstnance o fungování a aktualizacích komunikačního kanálu MS Teams.
- Preorganizovat aplikaci MS Teams pro lepší orientaci v informacích.
- Pořizovat záznamy z porad, pro lepší informovanost zaměstnanců.
- Zavést rozpis směn strojvedoucích a průvodčích, který bude součástí nástěnky i MS Teams.

ZÁVĚR

Hlavním záměrem práce bylo analyzovat fungování interní komunikace ve společnosti ARRIVA vlaky s. r. o.

Teoretická část vychází z literárních zdrojů o interní komunikaci. Je zde vysvětlen pojem interní komunikace, její cíle, formy či základní pojmy. Další kapitolou byly typy interní komunikace, které jsou buď formální, nebo neformální. Ten formální použijeme pro komunikaci oficiálních informací, například při rozhovorech s nadřízeným. Neoficiální komunikací rozumíme komunikaci mezi kolegy. Teoretická část se věnovala i tématům účinné a neúčinné komunikace, a na jejím konci bylo představeno, jak předcházet konfliktům na pracovišti.

Praktická část začala představením společnosti a jejími plány do budoucna. Dále se zabývala interní komunikací společnosti, a představila její využívané komunikační kanály. Nejpoužívanějším komunikačním kanálem je MS Teams, kde najdou zaměstnanci veškeré informace potřebné pro svůj pracovní výkon. Součástí praktické části bylo i dotazníkové šetření a SWOT analýza.

Dotazník se skládal ze 17 otázek, a celkově na něj odpovědělo 170 zaměstnanců. Na základě výsledků dotazníku došlo ke zpracování stanovených hypotéz. Tři byly zpracovány pomocí binomického testu, jedna pomocí chi-kvadrát testu. Dotazník dále poukázal na názory zaměstnanců o fungování interní komunikace společnosti. V návaznosti na dotazník a zjištěné informace byla vypracována SWOT analýza, která představila silné a slabé stránky, a také příležitosti a hrozby interní komunikace.

Na konci praktické části došlo k návrhu odstranění nedostatků a zlepšení interní komunikace, zjištěných právě pomocí dotazníku a SWOT analýzy. Tyto nedostatky mohou být odstraněny například absolvováním manažerského kurzu pro vedoucí pracovníky. Dle dotazníkového šetření by zaměstnanci ocenili pravidelná setkání s vedením. Jejich zavedení by tedy bylo také vhodné. Tato setkání by měla probíhat jak na oficiální, tak neoficiální úrovni.

Věřím, že cíl mé bakalářské práce, kterým bylo analyzovat interní komunikaci společnosti ARRIVA vlaky s. r. o. byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARRIVA TRANSPORT ČESKÁ REPUBLIKA a.s., © 2025. *Profil*. Online. Dostupné z: <https://www.arriva.cz/cs/o-spolecnosti/profil>. [cit. 2025-04-11]

ADAMOVIÁ, Lenka; REJF, Libor a STIEBEROVÁ, Barbora, 2016. *Komunikace a jednání s lidmi v praxi*. V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 9788001060087.

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. Vstříc úspěchu*. V Brně: Lingea. ISBN 978-80-7508-621-1.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Psyché. Praha: Grada. ISBN 9788024742113.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2025. *Standardní situace v managementu a jak je hrát: praktická příručka pro řešení problémů s lidmi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-5570-5.

BOUCNÍK, Pavel, 2011. *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partner: interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum. ISBN 9788090480315.

DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav, 2012. *Projektový management podle IPMA: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

FOUR CROWNS, © 2025. *Interní komunikace*. Online. Dostupné z: <https://www.fourcrowns.cz/slovník-pojmu/interni-komunikace/>. [cit. 2025-04-07]

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025126363.

HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788075600998.

HOLÁ, Jana a PIKHART, Marcel, 2013. *Internal communication management: methods and processes*. Recenzované monografie. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 9788074353406.

INTRANET CONNECTIONS, 2020. *The 7 Principles of Internal Communications*. Online. Dostupné z: <https://intranetconnections.com/wp-content/uploads/2020/11/IC-7-Principles-of-Internal-Communications.pdf>. [cit. 2025-04-05].

JÍLEK, Dušan, 2020. *Manažer jako druhé řemeslo: manuál pro ty, kdo vystudovali nebo se vyučili v jakémkoliv oboru a dnes vedou lidi*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-7568-252-9.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. ISBN 9788090636705.

LAKHOMI JOURNAL, 2025. *Exploring the Impact of Effective Internal Communication Strategies on Employee Morale, Productivity, and Organizational Culture*. Online. Dostupné z: <https://biarjournal.com/index.php/lakhomi/article/view/1272>. [cit. 2025-04-09]

LEARNING DIVERS, © 2025. *Základy Interní komunikace*. Online. Dostupné z: <https://learningdivers.cz/zaklady-interni-komunikace/>. [cit. 2025-04-05].

MASTALERZ, Marcin; STĘPIEŃ, Paweł; WÓJCIK-CZERNIAWSKA, Agnieszka a WOJTASZEK, Henryk, 2024. The role of consistency in verbal and nonverbal communication: enhancing trust and team effectiveness in management. Online. *L-Università ta' Malta*. Dostupné z: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/127893>. [cit. 2025-04-08]

MAYLETT, Tracy, 2019. *Engagement magic: five keys for engaging people, leaders, and organizations*. Second edition. Austin: Greenleaf Book Group Press. ISBN 9781626346178.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073802301.

MOHAUPTOVÁ, Eva, 2009. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 9788073676414.

PLAMÍNEK, Jiří, 2023. *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět - 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-0432-6.

STRNADOVÁ, Věra, 2011. *Interpersonální komunikace: monografie*. Recenzované monografie. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 9788074351570.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2025. *Výroční zpráva ARRIVA vlaky s. r. o. 2023*. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=81648008&subjektId=303944&spis=236139>. [cit. 2025-04-28]

WELCOME TO THE JUNGLE, 2020. *5 tipů, jak vést poradu tak, aby nebyla jen ztrátou času*. Online. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/5-tipu-porada>. [cit. 2025-04-08]

YEOMANS, Liz a FITZPATRICK, Liam, 2017. *Internal Communication*. Online.
Dostupné z:
<https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3499/3/Internal%20Communication.pdf>. [cit.
2025-03-25]

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Společnosti ovládané společností ARRIVA TRANSPORT ČESKÁ REPUBLIKA a. s. (Vlastní zpracování dle výroční zprávy ARRIVA vlaky s. r. o., 2023)	36
Obrázek 2 Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování).....	43
Obrázek 3 Věk respondentů (Vlastní zpracování).....	43
Obrázek 4 Dosažené vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)	44
Obrázek 5 Doba zaměstnanosti (Vlastní zpracování).....	44
Obrázek 6 Pracovní pozice respondentů (Vlastní zpracování).....	45
Obrázek 7 Spokojenost zaměstnanců s úrovní komunikace ze strany vedení (Vlastní zpracování)	46
Obrázek 8 Vliv komunikace vedení na pracovní výkon zaměstnanců (Vlastní zpracování)	46
Obrázek 9 Změny týkající se pozice zaměstnanců (Vlastní zpracování).....	47
Obrázek 10 Nejvhodnější komunikační kanál (Vlastní zpracování)	48
Obrázek 11 Oficiální a neoficiální informace (Vlastní zpracování).....	48
Obrázek 12 Překážky v komunikaci s vedením (Vlastní zpracování)	49
Obrázek 13 Efektivnost komunikace s přímým nadřízeným (Vlastní zpracování)	76
Obrázek 14 Povědomí o vizích a cílech (Vlastní zpracování)	76
Obrázek 15 Informovanost zaměstnanců o aktuálním dění ve firmě (Vlastní zpracování)	76
Obrázek 16 Efektivnost komunikačních kanálů (Vlastní zpracování).....	77
Obrázek 17 Další komunikační možnosti (Vlastní zpracování).....	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Kontingenční tabulka dle otázky č. 6.....	50
Tabulka 2 Kontingenční tabulka dle otázky č. 8.....	51
Tabulka 3 Kontingenční tabulka dle otázky č. 15.....	52
Tabulka 4 Výpočty pro hypotézu 4.....	53
Tabulka 5 Deskriptivní statistika	54
Tabulka 6 Korelační analýza	55
Tabulka 7 Regresní statistika - Hypotéza 5	55
Tabulka 8 Regresní koeficienty - Hypotéza 5	56
Tabulka 9 Regresní statistika - Hypotéza 6	57
Tabulka 10 Regresní koeficienty - Hypotéza 6.....	57
Tabulka 11 Regresní statistika - Hypotéza 7	58
Tabulka 12 Regresní koeficienty - Hypotéza 7.....	58
Tabulka 13 Regresní statistika - Hypotéza 8	59
Tabulka 14 Regresní koeficienty – Hypotéza 8.....	59
Tabulka 15 SWOT analýza interní komunikace společnosti ARRIVA vlaky, s. r. o.	61
Tabulka 16 Možnosti zlepšení vnitřní komunikace dle respondentů.....	77
Tabulka 17 Kvantifikace dat.....	83

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

Příloha P II: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha P III: Kvantifikace dat

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dobrý den,

jmenuji se Simona Andrášková a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati. V rámci studia zpracovávám bakalářskou práci na téma analýza vnitřní komunikace ve vybrané společnosti. K této práci jsem vytvořila dotazník zaměřující se právě na toto téma. Dotazník obsahuje otevřené i uzavřené otázky, a jeho vyplnění Vám zabere pouze pár minut. Vaše odpovědi jsou samozřejmě anonymní. Vyplnění dotazníku mi pomůže lépe zpracovat dané téma, proto děkuji za jeho vyplnění.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - Muž
 - Žena
 - Jiné
2. Kolik je Vám let?
 - Méně jak 25
 - 25-35
 - 36-46
 - 47-57
 - 58 a více
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - Základní
 - Střední odborné (s výučním listem)
 - Středoškolské (s maturitou)
 - Vyšší odborné
 - Vysokoškolské
4. Jak dlouho ve firmě pracujete?
 - Méně než 6 měsíců
 - 6 měsíců – 1 rok
 - 2-3 roky
 - 4 a více let
5. Jaká je Vaše pozice ve firmě?
 - Management
 - Strojvedoucí
 - Průvodčí
 - Jiná
6. Jste spokojen/a s úrovní komunikace ze strany vedení?
 - Ano
 - Ne
7. Je komunikace s Vaším přímým nadřízeným efektivní?
 - Zcela souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nejsem si jistý/á

- Spíše nesouhlasím
 - Zcela nesouhlasím
8. Ovlivňuje komunikace s vedením Váš pracovní výkon?
- Ano
 - Ne
9. Máte povědomí o vizích a cílech společnosti?
- Ano, zcela
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne, vůbec
10. Dostáváte pravidelně informace o aktuálním dění ve firmě?
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
11. Jste s dostatečným časovým předstihem informováni o změnách týkající se Vaší pozice? (změna turnusu, výlukové či sváteční opatření, atd.)
- Ano, vždy
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne, nikdy
 - Tyto změny se mojí pozice netýkají
12. Jak hodnotíte následující komunikační kanály dle jejich efektivnosti?

	Velmi efektivní	Efektivní	Průměrné	Neefektivní	Velmi neefektivní
MS Teams					
E-mail					
Telefonát					
Školení					
Osobní setkání					
Videokonference					

13. Který z komunikačních kanálů je podle Vás nejvhodnější?
- MS Teams
 - E-mail

- Telefonáty
- Školení
- Osobní setkání
- Videokonference

14. Jaké další komunikační možnosti byste ocenili?

- Pravidelné e-maily s aktualitami
- Častější školení
- Informační nástěnka
- Zavedení pravidelných setkání zaměstnanců s vedením
- Stávající možnosti mi vyhovují

15. Dostávají se k vám neoficiální informace dříve než ty oficiální?

- Ano
- Ne

16. Existují při komunikaci s vedením nějaké překážky?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

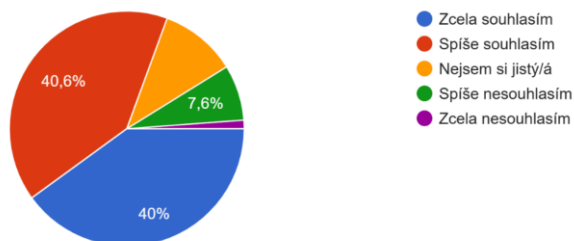
17. Co by se podle Vás dalo zlepšit na interní komunikaci Vaší společnosti?

- Otevřená odpověď

PŘÍLOHA P II: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

7. Je komunikace s Vaším přímým nadřízeným efektivní?

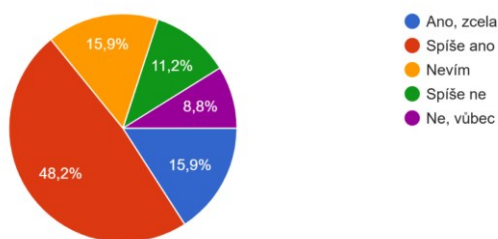
170 odpovědí



Obrázek 13 Efektivnost komunikace s přímým nadřízeným (Vlastní zpracování)

9. Máte povědomí o vizích a cílech společnosti?

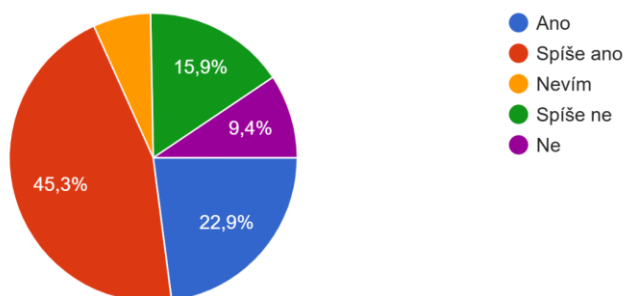
170 odpovědí



Obrázek 14 Povědomí o vizích a cílech (Vlastní zpracování)

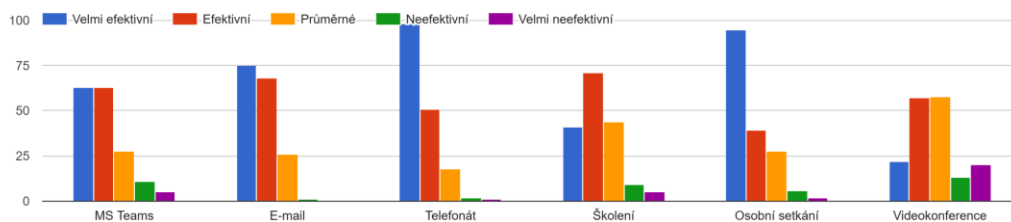
10. Dostáváte pravidelně informace o aktuálním dění ve firmě?

170 odpovědí



Obrázek 15 Informovanost zaměstnanců o aktuálním dění ve firmě (Vlastní zpracování)

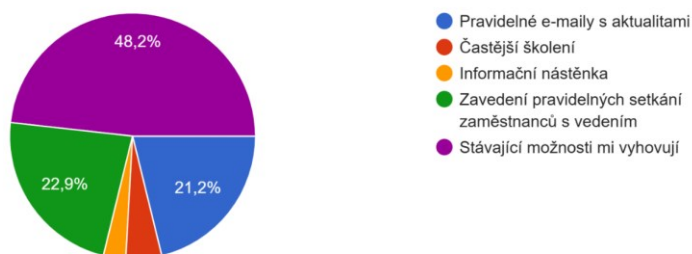
12. Jak hodnotíte následující komunikační kanály dle jejich efektivnosti?



Obrázek 16 Efektivnost komunikačních kanálů (Vlastní zpracování)

14. Jaké další komunikační možnosti byste ocenili?

170 odpovědí



Obrázek 17 Další komunikační možnosti (Vlastní zpracování)

Tabulka 16 Možnosti zlepšení vnitřní komunikace dle respondentů

Včasnost a kvalita podávaných informací	Lepší propojení mezi jednotlivými odděleními
Interní komunikace naší společnosti je z mého pohledu v pořádku	Méně protivných, narcistních osob, které musí mít za každou cenu pravdu a poslední slovo
Efektivita	Více osobních setkání.
Zrušit Teams	Lepší komunikace IT a HR
Dodržování nastavených standardů	Lepší předávání informací týkající se mé pozice
Osobní komunikace s vedením společnosti	Vyměnit technologa

Více aktuálních informací	Občas nejsem informován o důležitých projektech nebo o postupu v nich. V tomto směru bych uvítal zlepšení
Lepší vzájemná komunikace	Dle mého názoru je interní komunikace nastavená správně
To už nemá smysl	respekt
Způsob interní komunikace se mi jeví jako vyhovující	Lepší přístup vedení k zaměstnancům.
Pravidelné osobní jednání	Vše funguje, jak má
Zvolit firemní aplikaci, nepoužívat veřejné aplikace Microsoft	Zvýšení frekvence
nemám co zlepšovat doba jde rychleji než já	Uvědomění si, komu bude informace užitečná a poslat ji. To platí pro jedince i pro celou společnost.
Více osobních setkání s nadřízenými na R24	Vše. Pohodě...
Nemám konkrétní návrhy	Včasné informování
Nevím	Nic
Komunikace	rychlost a znalost komunikace
Nevím, ale vždy je co zlepšovat	Myslím že nic. vše funguje
Podpora společných setkání, příklad Japonsko	Z mé pozice nemám co vytknout
interní komunikace je takto vyhovující	Trochu pozvednout směnář
Já jsem spokojená	Mnoho
Stávající postačuje	Výměna vyššího managementu
Více emailů (hlavně s aktualitami)	Zlepšovat je co stále, ale nestěžuji si
Více lidskosti ze strany vedení (přímých nadřízených)	Častější oprava/údržba firemních telefonů.

Častější osobní setkání s vedením společnosti	Nepřehledná EKN - není značeno co je již potvrzené a co ne
Myslím, že mi to tak vyhovuje	Jednotný informační systém
Uvádění věcí v širším kontextu pro lepší pochopení problematiky	Častější podávání informací.
Při takovéto územní rozlehlosti společnosti se interní komunikace změnit nedá; nejefektivnější je vzájemná komunikace mezi kolegy	upřímnost a férovost
Kompetentnosti vedení, otevřenost, včasnost....	Aktuální komunikace mi vyhovuje. Nic nového na zlepšení mě nenapadá
Zlepšení komunikace mezi údržbou a strojvedoucími. Chybí zpětná vazba	Včasné podávání informací, vstřícnost při řešení problémů
Třeba Častější informace o budoucnosti než jen na školení 2x za rok	Chybí mi osobní hodnocení
Větší časový předstih informací	Sdělovat podstatné informace (výluky, změny turnusů) s dostatečným předstihem
Zvýšení odbornosti středního managementu	Otevřenost a rovny přístup
Osobní setkání a komunikace	Komando v místě výkonu práce by mnohé ulehčilo
Kdyby komunikace probíhala	Jednotné sdělování zpráv a dodržení vyřčeného
Myslím, že problém v komunikaci a v řešení situací není	Nepotřebuji zlepšení, aktuální komunikace mi vyhovuje
Tuto otázku nemohu moc hodnotit, jsem ve firmě krátce. Nicméně bych asi uvítala pravidelné schůzky s týmem, abych měla povědomí o tom, kdo co dělá a s čím se na ně mohu obrátit, a to stejné oni vůči mně.	

Výběr kvalitnějších nových pracovníků, který by vedl k lepšímu zvládnutí práce a tím jednak k lepším výsledkům společnosti, v druhé řadě k většímu prostoru pro komunikaci vedení společnosti s podřízenými pracovníky. Dále větší důraz na vyslyšení potřeb pracovníků pro řešení problémů při práci, což by vedlo taktéž k lepším pracovním výsledkům a lepší efektivitě práce.
Na své pozici momentálně nemám co vytknout, jsem v přímém kontaktu s vedením PO, takže co potřebuji komunikovat tak s tím není problém a co potřebuji vědět asi víceméně taky. Samozřejmě všude v každé firmě jsou slabá místa, ale ze zkušeností právě i z jiných firem je velmi těžké mít "podchyceno" zcela vše na 100%. To znamená, že se ne vždy dostanou veškeré a přesné informace z porad, pokud se jí zrovna daný člověk neúčastní. Interpretace už není taková jako osobní účast a samozřejmě již nelze zpětně dané jednání ovlivnit.
Celkově aplikace, kde by bylo všechno v jednom jak zprávy o výlukách, tak hlazení na směnu hledání vlakové čety zadáním čísla vlaku atd.
Pouze více osobních setkání, co se občas týče e-mailu, tak nejde všemu nejlépe rozumět, a přes telefon to není tak lukrativní, jako při osobním setkání.
Méně elektronické komunikace a komunikací přes spousty aplikací, vzhledem k malé velikosti společnosti bych ocenil osobní jednání telefonát setkání s kolegy, popřípadě důležité informace emailem přímo s konkrétním obsahem (ne s odkazem do aplikace) přímo osobám kterých se věc týká.
Viz otázka č. 14, uvítal bych nějaký pravidelný newsletter informující o dění ve firmě. Novinky, změny, cíle, aktuality apod. týkající se práce. Informace typu kdo má zrovna narozeniny nebo jak je kdo dlouho ve firmě mně osobně nezajímají.
Lepší sociální citění zaměstnavatele = při nočním přerušení zajistit kvalitní, větratelné spaní, aby člověk nemusel ve "skrytém volnu" dospávat hodiny.
Aby si našli více času na zaměstnance. Když chce zaměstnanec s nimi komunikovat nemají na nás dostatek času, řeší jiné věci.
Za mě bylo prospěšné přeorganizovat kanály v MS Teams tak aby informace od kolegů průvodčích o drobných zpožděních vlaků nebyly ve stejném kanálu jako informace o mimořádných událostech se silným vlivem na provoz. Tímto způsobem se zde

podstatné informace o provozu ztrácí mezi informacemi, které jsou pro většinu ostatních nepodstatné.
Komunikace s vedením není...jedeme podle turnusu na papíře a jediná komunikace je s komandujícími. Jinak co dělá, co nedělá vedení netuším a ani mě to vlastně nezajímá. Pěkný den a hodně úspěchů při zkoušce.
Rozhodně sdělování informací a novinek, které je katastrofální. Důležité věci, týkající se výkonů práce tu člověk dostává těsně před tím a, nebo i po tom, co je potřebuje vědět. Některé informace se člověk v Arrivě dozví na základě „kolega povídal“.
Profese strojvedoucí sama o sobě neumožňuje častější setkání zaměstnanců, a tím posílení komunikace čili zbývají možnosti elektronické komunikace, u které pak dochází k logickému omezení zpětné vazby, což je na úkor očekávanému výsledku komunikace.
Komunikace z mého pozice je na dobré úrovni. Spíš někdy vážne problém v následné realizaci komunikovaných věcí.
Vždy je co zlepšovat, ale nepřijde mi, že by zrovna interní komunikace byla problémem Arrivy, spíše jde o osobní sympatie či antipatie, které interní komunikaci občas kladou překážky...
Lepší komunikaci s dispečerem. Při MÚ často zapomenou. Nebýt iniciativy nastal by neřešitelný problém. Také by ušetřilo čas, kdyby předali informaci strojvedoucí rovnou průvodčí mu je nadřízený a dipo to nebude zdržovat. A chtělo by to líp využívat Telegraf tam se to dozví celá četa.
Lepší a pravidelná informovanost, aktuality a informace na nástěnce, např., na pokladně v Praze na hlavním nádraží a lepší komunikace s vedením, vycházení v určitých věcech vstříc atd.
Včasné informování zaměstnanců o změnách ve směně, o změnách obsazení v personálu a ukončení či pokračování pracovní smlouvy.
Otevřená komunikace, rychlejší informování o změnách v provozu, protože pak se nedá moc normálně žít s rodinou a nelze nic naplánovat.
Pomohlo by důležité změny a aktuality zveřejňovat s větším časovým předstihem, a ne na poslední chvíli nebo až po tom, co už jsou v platnosti.

Kdyby se problémy a nedostatky řešili okamžitě...například telefonátem. A ne zaváděním nových a nových aplikací, které jsou neefektivní a zbytečné.
Zlepšení komunikační platformy telegraf, například nové funkce umožňují snazší spojení s kolegy, například z protijedoucího vlaku atd.
Hlavně celková komunikace, aby se dalo vyhnout šíření nepřesností a drbů. Potom se zdá, že komunikace vůbec nefunguje nebo ze „pravá ruka neví co dělá leva“.
Za mě nic. Komunikace s vedením je na vysoké úrovni a nikdy jsem se, nikde nesetkala s takovým vedením jako tady. Za moji osobu je vedení a Komunikace na špičkové úrovni. Děkuji

(zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P III: KVANTIFIKACE DAT

Tabulka 17 Kvantifikace dat

OBLAST (Proměnná)	DEFINICE (Znění odpovědí)
Pohlaví	1 - Muž 2 - Žena
Věk	1 – Méně než 25 2 – 25 - 35 3 – 36 - 46 4 – 47 - 57 5 – Více jak 57
Vzdělání	1 – Základní 2 – Střední odborné (s výučním listem) 3 - Středoškolské (s maturitou) 4 – Vyšší odborné 5 - Vysokoškolské
Délka zaměstnanosti	1 – Méně než 6 měsíců 2 – 6 měsíců – 1 rok 3 – 2 - 3 roky 4 – 4 a více let
Pracovní pozice	1 – THP 2 - Strojvedoucí 3 – Průvodčí 4 – Komandující 5 - Jiné
Spokojenost zaměstnanců s komunikací ze strany vedení	1 – Ano 2 - Ne
Sdělování informací s dostatečným časovým předstihem	1 – Ano, vždy 2 - Spíše ano 3 – Nevím 4 – Spíše ne 5 – Ne, nikdy 6 – Tyto změny se mojí pozice netýkají
Zjišťování oficiálních a neoficiálních informací	1 – Ano 2 - Ne
Existence překážek v komunikaci s vedením	1 – Ano 2 – Spíše ano 3 – Nevím 4 – Spíše ne 5 - Ne

(vlastní zpracování)