

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza kanálů interní komunikace v Dopravním podniku hl. m. Prahy,  
akciová společnost

Petr Lajner

Bakalářská práce

2020

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petr Lajner**  
Osobní číslo: **D16042**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Téma práce: **Analýza kanálů interní komunikace v Dopravním podniku  
hl. m. Prahy, akciová společnost**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoretické vymezení problematiky interní komunikace
2. Analýza interní komunikace v Dopravním podniku hl. m. Prahy, akciová společnost
3. Návrh na zlepšení informovanosti zaměstnanců v Dopravním podniku hl. m. Prahy, akciová společnost

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:  
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Helena Becková, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2018**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. ledna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 8. ledna 2020

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 20. 1. 2020

Petr Lajner

Rád bych poděkoval vedoucí práce Ing. Heleně Beckové, Ph.D., za vstřícný přístup, ochotu a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Daliborovi Gottwaldovi, Ph.D., za pomoc a cenné rady při sestavování dotazníku a při jeho zpracování.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá problematikou interní komunikace v Dopravním podniku hl. m. Prahy, akciová společnost. Interní komunikace je v práci nejprve vymezena teoreticky a následně je analyzována situace ve výše uvedené společnosti. Analýza byla provedena s využitím dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na vybranou skupinu zaměstnanců, a to na řidiče. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou pak předloženy návrhy na zlepšení interní komunikace v Dopravním podniku hl. m. Prahy, akciová společnost.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

komunikace, Dopravní podnik hl. m. Prahy, doprava, interní komunikace

## **TITLE**

Internal communication channel analysis in Prague Public Transit Company, joint stock company

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis deals with internal communication in Prague Public Transit Company, joint-stock company. The first part of the thesis describes theoretical background of internal communication. The second part of the thesis is the analysis of the internal communication in the company mentioned above. The researcher used a questionnaire to gather information from the selected group of employees. This group consisted of drivers. The output of the practical part is recommendations for improvements in the internal communication of Prague Public Transit Company, joint-stock company.

## **KEYWORDS**

communication, Prague Public Transit Company, joint-stock company, transport, internal communication

## Obsah

ÚVOD .....	9
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	10
1.1 Interní komunikace.....	10
1.1.1 Základní prvky interní komunikace .....	12
1.1.2 Zpětná vazba (Feedback) .....	14
1.1.3 Cíle interní komunikace .....	15
1.1.4 Efektivní komunikace .....	16
1.1.5 Neefektivní komunikace .....	16
1.1.6 Směry komunikace v organizaci .....	17
1.1.7 Kanály interní komunikace .....	18
1.2 Organizační struktura .....	20
1.2.1 Funkční organizační struktura.....	21
1.2.2 Divizní organizační struktura .....	22
1.3 Postup při analýze interní komunikace .....	22
1.4 Charakteristika dotazníkového šetření .....	23
1.4.1 Dotazování .....	23
1.4.2 Dotazník .....	24
1.5 Shrnutí první části .....	24
2 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE V DOPRAVNÍM PODNIKU HL. M. PRAHY, AKCIOVÁ SPOLEČNOST .....	25
2.1 Představení společnosti .....	25
2.2 Organizační struktura .....	26
2.3 Kanály interní komunikace .....	27
2.4 Metodika realizovaného průzkumu interní komunikace .....	29
2.4.1 Určení problému.....	29
2.4.2 Analýza situace .....	30
2.4.3 Plán projektu .....	30
2.4.4 Sběr údajů .....	30
2.4.5 Zpracování výsledků .....	30
2.4.6 Analýza údajů.....	31
2.4.7 Interpretace výsledků .....	31

2.4.8	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	40
3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ V DOPRAVNÍM PODNIKU HL. M. PRAHY, AKCIOVÁ SPOLEČNOST.....	42
3.1	Informace z neoficiálních zdrojů .....	42
3.2	Zpětná vazba .....	43
3.3	Sdělování názorů.....	43
3.4	Bulletin DP aktuálně .....	44
3.5	Nástěnky.....	44
3.6	Podcasty .....	44
	ZÁVĚR .....	45
	POUŽITÁ LITERATURA.....	47
	SEZNAM TABULEK.....	49
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	50
	SEZNAM ZKRATEK.....	51
	SEZNAM PŘÍLOH.....	52



# ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu interní komunikace v Dopravním podniku hl. m. Prahy, akciová společnost. Předmětem analýzy jsou kanály interní komunikace a spokojenost zaměstnanců s těmito kanály. Každý podnik sděluje zaměstnancům prostřednictvím komunikačních kanálů potřebné informace. Bez potřebných informací zaměstnanci nebudou vědět o aktuálním dění ve firmě nebo nebudou dostatečně informováni o náplni své práce. Proto je zapotřebí, aby zaměstnanci měli dostatek podkladů pro svou činnost ve firmě. Zaměstnanci by měli vědět, jakou mají pro podnik hodnotu, jelikož zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem pro podnik. Bez zaměstnanců nebude fungovat žádný podnik. Podnik by tedy měl zaměstnancům dávat najevo, že jsou pro něj důležití, prostřednictvím zpětné vazby či v rámci odměňování.

Bakalářská práce je rozdělena na tři kapitoly. V první kapitole je teoreticky vymezena interní komunikace. Následuje charakteristika dotazníkového šetření. Ve druhé kapitole je představen Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost, zde je uvedena současně nastavená interní komunikace a její kanály. Následuje dotazníkové šetření, které je zaměřeno na řidiče, kteří nedisponují elektronickou komunikací. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou ve třetí kapitole uvedeny návrhy na zlepšení interní komunikace v Dopravním podniku hl. m. Prahy, akciová společnost.

Cílem práce je na základě analýzy stávající interní komunikace v Dopravním podniku hl. m. Prahy, akciová společnost, navrhnout vhodná opatření na zlepšení informovanosti zaměstnanců.

# 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY INTERNÍ KOMUNIKACE

V rámci první kapitoly této bakalářské práce bude uvedena interní komunikace, její základní prvky, cíle a kanály. Dále bude uvedeno, jak se v podniku projevuje efektivní, ale i neefektivní komunikace. Konec této kapitoly je věnován charakteristice dotazníkového šetření interní komunikace.

## 1.1 Interní komunikace

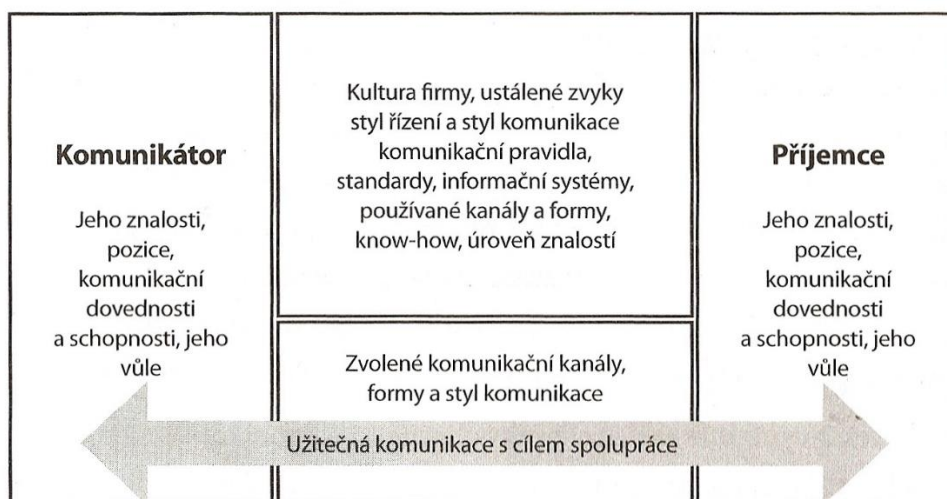
Interní komunikace stojí za veškerou komunikací uvnitř podniku, z toho vyplývá, jak důležitou roli v rámci podniku zastupuje a je zapotřebí ji věnovat pozornost. Bez fungující interní komunikace nebudou mít zaměstnanci informace, které potřebují pro svou činnost, a nebude možné plnit firemní cíle.

Holá (2006) definuje komunikaci jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit nebo snížit nedorozumění, ke kterému může docházet mezi komunikujícími stranami. Předmětem komunikace jsou podle ní data, informace a znalosti; jednotlivá data se dávají do souvislosti společně s informacemi a je jim dán konkrétní význam.

Hloušková (1998) průběh komunikace ve firmě odkazuje mezi jednotlivé zaměstnance, vedoucí zaměstnance, majitele firmy a mezi firemní oddělení. Podle ní k firemním zaměstnancům, potencionálním zaměstnancům, ale i veřejnosti hovoří také firemní vize, atmosféra ve firmě, tradice firmy, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovního vybavení, technologie, kterou firma využívá, know-how, jednání jak se zákazníky, tak se samotnými pracovníky. Udává, že se jedná se o mimoslovní komunikaci, která je starší než slovní, a proto je její vliv tak přesvědčivý.

Podle Kovaříkové (2016) bude interní komunikace ve firmě kvalitní, pokud v ní budou efektivní a schopní manažeři. Tvrdí, že když manažeři nebudou zvládat komunikovat s ostatními zaměstnanci a nebudou schopní jim vysvětlit jejich úlohu ve firmě, tak zaměstnanci nebudou mít možnost zvládnout to, co od nich firma očekává.

Holá (2006, s. 4) uvádí: „Bez komunikace si nelze vůbec firmu a její fungování představit. V tomto kontextu chápeme proces komunikace jako výměnu, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle firmy.“



**Obrázek 1** Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy (Holá, 2011, s. 24)

Popis obrázku 1 dle Holé (2011), komunikaci začíná komunikátor, který potřebuje spolupráci příjemce. Úroveň komunikace komunikátora je podle ní ovlivněna jeho osobností, znalostmi a jeho pozicí ve firmě. Dále poukazuje na to, že komunikátor musí svou komunikaci přizpůsobit podmínkám, které jsou ve firmě nastaveny, a také osobě, se kterou se chystá zahájit komunikaci. Komunikátor vede komunikaci s cílem porozumění příjemce, příjemce mu dává zpětnou vazbu najevo, že zprávě rozumí.

DPP (2008) uvádí interní komunikaci jako termín, který označuje komunikaci uvnitř firmy neboli PR (Public Relationship) uvnitř společnosti. Měla by posilovat sounáležitost zaměstnanců k organizaci, ztotožňovat zaměstnance s cíli, hodnotami a kulturou organizace. Tok informací ve firmě musí být obousměrný, interní komunikace potřebuje zpětnou vazbu.

Podle Holé (2007) interní PR bude efektivní pouze za splnění určitých prvků interní komunikace. Zákazníci, zaměstnanci i partneři musí být informováni o fungování firmy a snažit se najít společnou cestu, jak si být navzájem užitečnými. Uvádí, že informace (zprávy), které firma vydá, musí odpovídat skutečnému stavu firmy. Jestliže zprávy nejsou shodné se skutečným stavem, výsledkem bude, že celá komunikace bude neefektivní a zaměstnanci, partneři a zákazníci to časem zjistí, udělají si o firmě vlastní obrázek a nemusí s firmou dále spolupracovat. Zaměstnanci by měli být podle ní zapojeni i do marketingové komunikace pro veřejnost, měli by znát veškeré detaily o akci, která právě ve firmě probíhá a vědět jaký přínos má pro firmu, tak i pro ně samotné. Holá přirovnává zaměstnance k vnitřním zákazníkům, kterým je třeba vyhovět pro účely jejich práce ve firmě a navádět je ke společným cílům a postojům. Zaměstnance označuje za největší přínos pro firmu a na

firmě je zajistit jim takové podmínky, aby se v podniku cítili dobře, pouze spokojený zaměstnanec odvede svoji práci, tak jak má.

Holá (2011) ze své praxe a průzkumů zjistila, že všichni manažeři považují fungující interní komunikaci za velmi důležitou, a přesto efektivitu jejího fungování ve firmě hodnotí v průměru jen na 60 %.

### 1.1.1 Základní prvky interní komunikace

Holá (2011) uvádí deset základních, praxí ověřených prvků interní komunikace:

- **Kultura firmy postavená na morálních a etických hodnotách** – komunikace společně s firemní kulturou spolupracují, komunikace je součástí firemní kultury a zároveň bez komunikace by nemohla firemní kultura existovat. Firemní kulturu lze pozorovat na vzájemných vztazích mezi zaměstnanci podniku, ať jde o komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem nebo mezi zaměstnanci na stejné pracovní úrovni. Zaměstnanci by se měli řídit podle etického kodexu a snažit se podporovat podnik, aby dosáhl stanovených cílů. Firemní kultuře nepomáhá nespravedlivost, pokud jsou v podniku vybraní zaměstnanci, kteří nedodržují firemní kulturu a nejsou za to potrestáni, může to mít vliv na poctivé zaměstnance, kteří tímto vlivem mohou ztrácet motivaci odvádět svou práci poctivě. Aby k tomuto nedocházelo, slouží etický kodex, ve kterém jsou uvedeny základní principy chování zaměstnanců v podniku.
- **Deklarovaná strategie firmy a z ní vycházející komunikační strategie** – interní komunikace je zakotvena v celkové strategii firmy. Komunikace se používá jako nástroj pro formulaci strategie a firemních cílů. Aby došlo k naplnění stanovených cílů, je zapotřebí efektivní komunikace mezi všemi pracovníky podniku. Úkolem managementu při tvorbě komunikační strategie je naplánovat co, proč a jak bude zaměstnancům sdělováno. Z komunikační strategie je vyvozen komunikační plán, který se sestavuje nejčastěji na období jednoho roku a obsahuje souhrn jednotlivých úkolů, které je zapotřebí během jednoho období splnit.
- **Jednotné vedení firmy s plnou odpovědností za komunikaci firmy** – odpovědnost za komunikaci začíná u vrcholového vedení firmy, zde se rodí počáteční myšlenky, jak by měla firemní komunikace v podniku fungovat. Pokud se již zde udělá špatné rozhodnutí, bude se dále projevovat na celé organizační struktuře. Úkolem vedení firmy je nastavit takovou komunikaci, která bude fungovat v celém podniku. Vedení firmy je zodpovědné jak za svou práci, tak i za práci celé firmy, zodpovědnost se dále

přenáší na manažery jednotlivých oddělení, kteří jsou zodpovědní za svou práci a sdělování instrukcí členům oddělení, ale jsou zodpovědní i za odvedenou práci celého oddělení. Každý člen oddělení je nakonec zodpovědný za svou odvedenou práci.

- **Definovaná dělba práce, organizační struktura a hlavní cíle** – k rozdělování práce jednotlivým oddělením slouží organizační struktura. Každé oddělení má své dílčí cíle, tudíž každý zaměstnanec ví, jaké má úkoly a s kým na nich spolupracuje. Důležité je, aby jednotlivá oddělení nezapomínala na to, proč plní dílčí cíle. Pouze při plnění dílčích cílů mohou být splněny hlavní podnikové cíle.
- **Deklarovaná sociální politika firmy s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a zaměstnanci** – o sociální politiku ve firmě se stará personální oddělení, hlavním úkolem je zařídit takové podmínky, kdy bude spokojen jak zaměstnanec, tak i firma. Personální práce ukazuje, jak se firma chová k zaměstnancům, jaké informace jim sděluje, jestli mají všichni zaměstnanci stejné pracovní podmínky, odměňování dle zásluh. Firma by zaměstnancům měla nabízet stabilní pracovní prostředí, ve kterém mají prostor pro seberealizaci i pro nové nápady. Firma by neměla zapomínat nabízet zaměstnancům firemní benefity.
- **Nastavení komunikačních standardů pro zapracování nových zaměstnanců** – nastavení komunikačních standardů využije firma hlavně při příchodu nových zaměstnanců do podniku. Měly by pomoci usnadnit zapojení nových zaměstnanců do pracovního procesu a poznání firemních cílů. Důležitou roli hraje manažer, který se snaží nového pracovníka poznat, dostatečně motivovat k naplnění firemních cílů a který zjišťuje, za jakou odměnu je nový zaměstnanec ochotný pro podnik pracovat. Komunikačních standardů by měla firma využívat mimo jiné i při dalším růstu zaměstnanců v podniku, při pravidelných školeních a firemních akcích.
- **Efektivní interní marketing** – interní marketing lze pojmout stejně jako marketing cílený na zákazníky, co firma může nabídnout zákazníkům, může nabídnout i zaměstnancům, kteří jsou vnitřními zákazníky firmy.
- **Komunikační kompetence manažerů** – každý manažer by měl mít dobré komunikační dovednosti. Díky těmto dovednostem dokáže motivovat zaměstnance v jejich práci, dokáže jim vysvětlit, co a jak mají dělat. Jestliže manažer říká o nějakém zaměstnanci, že je špatný, je to chyba manažera, protože mu nedokázal dostatečně vysvětlit jeho úlohu. Pokud má v týmu pracovníka, kterému vše vysvětlil

správně a stále svou práci neplní, má dostatečné kompetence pracovníka propustit. Povinností firmy by mělo být manažery proškolovat v oblasti komunikace a dávat jim zpětnou vazbu na jejich výkon.

- **Otevřená komunikace se zpětnou vazbou** – zpětnou vazbou dávají zaměstnanci vědět, jak se ve firmě cítí, co by rádi zlepšili nebo co se jim naopak líbí. Proto, aby zpětná vazba fungovala, je zapotřebí nastavit otevřenou komunikaci. Otevřená komunikace je taková komunikace, kde se zaměstnanci nebojí říct svůj názor, jsou vyzýváni k novým nápadům s vědomím, že je nikdo nepotrestá, pokud se někomu jejich nápad nebude líbit. Zpětná vazba je nejefektivnější, pokud funguje na třech úrovních. První úroveň je pracovní pozice, kde se hodnotí jednotliví zaměstnanci a vedoucí. Na druhé úrovni je vedoucí zaměstnanec hodnocen svými podřízenými, a naopak vedoucí zaměstnanec hodnotí své podřízené jako tým. Na třetí úrovni všichni zaměstnanci hodnotí podnik jako celek. Informace získané ze všech úrovní se následně vyhodnocují s cílem zlepšit interní komunikaci firmy.
- **Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury** – informační a komunikační technologie jsou pro firmu přínosem, jelikož zrychlují a usnadňují přenos a sdílení informací, ať už v podniku, nebo mimo podnik. Podnik by měl nastavit informační infrastrukturu, tak aby bylo možné využívat přínosy komunikačních technologií, ale zároveň by v komunikační infrastruktuře měla mít stále důležitou roli komunikace osobní.

### 1.1.2 Zpětná vazba (Feedback)

Mikuláščík (2003) a DeVito (2008) vysvětlují zpětnou vazbu jako reakci na přijatou zprávu, ve formě potvrzení o přijetí zprávy a o tom jakým způsobem si příjemce zprávu vyloží a jak s ní bude nakládat.

Holá (2007) vysvětluje zpětnou vazbou jako nástroj sloužící k odkrývání problémů, o kterých firma netuší. Poukazuje na to, že zpětnou vazbou lze zjistit, jakým směrem vede správná cesta k řešení daného problému, ale i ke spokojeným zaměstnancům. Informacemi, které firma získá zpětnou vazbou, to nekončí, s těmito informacemi musí správně pracovat a vyvodit z nich konečný výsledek. Holá (2011) uvádí, že organizace mnohdy zaostávají v oblasti zpětné vazby, pouze třetina firem využívá zpětné vazby od svých zaměstnanců a dává jim prostor k jejich nápadům a názorům na zlepšení chodu firmy. Zbylé tři čtvrtiny firem se o tuto možnost připravují.

### 1.1.3 Cíle interní komunikace

Podle Hlouškové (1998) by interní komunikace měla sloužit k tomu, aby všichni zaměstnanci firmy byli informačně a motivačně propojeni a směřovali k dosažení firemních cílů.

Holá (2011) z praxe uvádí několik dílčích cílů, které na sebe navazují, ovlivňují se a podporují se:

- **Informovanost** – zaměstnanci by měli mít k dispozici dostatek aktuálních a správně načasovaných informací, informace musí být pravdivé, nedostatek informací zanechává nejasnosti, ze kterých mohou vznikat různé fámy. Fungující informovanost je základním kamenem pro tvorbu důvěry zaměstnanců a otevřené atmosféry.
- **Důvěra zaměstnanců** – zaměstnanci ztotožnění s firemním cíli jsou pro firmu nejdůležitější, vědí, co dělají, a svou práci považují za smysluplnou v rámci fungování celé firmy. Důvěra ve firmu je důležitá pro naplnění vzájemných vztahů. Oddaní pracovníci se poznají podle toho, že když firma udělá změny, tak je podpoří a věří vedení firmy, že provedené změny posunou firmu dobrým směrem.
- **Ovlivňování postojů** – u zaměstnanců, kteří cítí důvěru, otevřenou atmosféru a mají prostor pro zpětnou vazbu, začíná vnitřní motivace, tyto zaměstnanci jsou důležitou součástí firmy, jsou si vědomi důvěry, kterou v ně firma má. Spokojení zaměstnanci jsou pro firmu velice důležití pro šíření dobrého jména firmy.
- **Překonání předpokladů a nepochopení** – noví zaměstnanci jdou do firmy s určitou představou o firmě. Tato představa může být ovlivněna špatným hodnocením, které od někoho zaslechli. Cílem interní komunikace je tuto představu vyvrátit dostatkem a otevřeností informací, aby si noví zaměstnanci udělali vlastní názor na firmu.
- **Prevence na základě zpětné vazby** – zpětná vazba poukazuje na činnost interní komunikace, zpětnou vazbou se lze vyvarovat špatných kroků, kterých se firma dopouští a obrátit je ve firemní prospěch.

**Cíle interní komunikace** (Hloušková, 1998, s. 44):

- *„utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců,*
- *vzájemné pochopení,*
- *informační a motivační propojenost firmy,*
- *fungování zpětné vazby.“*

#### 1.1.4 Efektivní komunikace

Vymětal (2008, s. 27) uvádí: „Pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60 % to, jaké lidi známe, z 30 %, jaký dojem dokážeme vzbudit, a pouze z 10 % to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how. I v tak specializovaném oboru, jako je technika, spočívá 85 % osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15 % na znalostech!“

Má-li být komunikace efektivní, měla by se řídit těmito základními prvky (Vymětal, 2008):

- zřetelnost,
- stručnost,
- úplnost,
- zdvořilost,
- správnost.

Holá (2011, s. 118) uvádí že, zvýšení efektivity interní komunikace vyžaduje podporu top managementu, důslednost a trpělivost. Provedené změny vyžadují v první řadě užitečnou komunikaci, která bude krok za krokem překonávat komunikační bariéry hraničící s nespokojeností. Když ve firmě bude zaváděna nová technologie, firma nesmí zapomenout proškolení zaměstnance, kteří přijdou do styku s touto technologií. Janda (2004) vysvětluje úlohu vedoucího pracovníka (manažera), který by měl vytvářet příznivé podmínky pro své podřízené zaměstnance. Manažer by podle něj měl své zaměstnance chránit před útoky přicházejícími z vyšší organizační struktury. Nedostává-li podřízený zaměstnanec potřebné informace pro svou práci nebo je informacemi zahlcován, manažer neplní svou funkci.

Pokud má být komunikace označena za funkční, musí splňovat tyto podmínky (Mikuláščík, 2003):

- zaměstnanci si jsou vědomi firemních cílů, jsou obeznámeni s případnými změnami a jsou seznámeni s názory vedení na danou problematiku,
- v podniku se používá formální komunikace a jsou dodržovány pracovní vztahy, ale i vztahy neformální, tudíž i neformální komunikace (v rámci určitých mezí),
- nadřízení pracovníci znají pracovní potenciál a možnosti svých zaměstnanců,
- každý zaměstnanec ví, co má dělat, co se od něj očekává,
- zaměstnanci poskytují zpětnou vazbu na všech úrovních.

#### 1.1.5 Neefektivní komunikace

Mezi časté nedostatky efektivní interní komunikace podle Holé (2011) patří nedostatek informací, neúplné informace a nejednoznačné informace. Kvůli zmíněným



nedostatkům vzniká komunikační šum, který snižuje efektivitu komunikace. Následný dopad nefungující interní komunikace vede zaměstnance k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci.

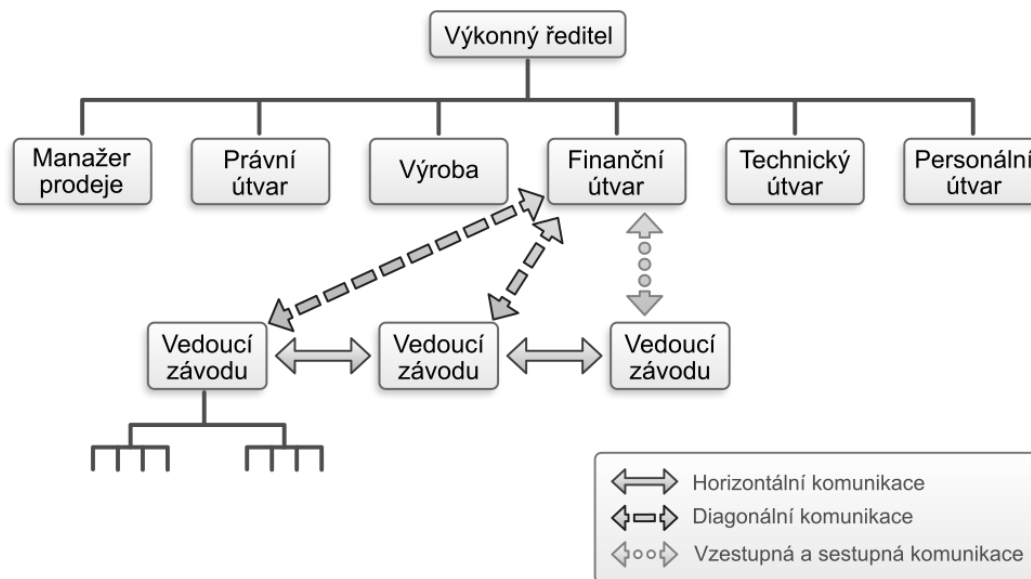
Hloušková (1998, s. 62) uvádí jako nejčastější důvody neefektivní komunikace tyto příčiny:

- *„malá ochota manažerů měnit organizační strukturu a organizaci práce, tak aby se pracovní procesy co nejvíce zjednodušovaly,*
- *zaměřenost vedoucích pracovníků pouze na sebe a svoje zájmy, neochota podporovat firemní cíle, a tím i vnitrofiremní komunikaci,*
- *neznalost základních pravidel interní komunikace,*
- *nešíření informací dále, nechávání si informací pro sebe,*
- *komunikaci brzdí i ti, kteří, obrátí-li se na ně někdo, dávají najevo, že je obtěžuje,*
- *nespolehlivost některých zaměstnanců.“*

### **1.1.6 Směry komunikace v organizaci**

František Bělohávek (1996, s. 238) uvádí: *„Filozofie řízení organizace a organizační kultura předurčují, jaké informace budou sdělovány, kterým směrem mají být sdělovány a komu budou sdělovány.“*

Bělohávek (1996) podle organizační struktury rozlišuje komunikaci na vertikální, horizontální a diagonální. **Vertikální** komunikaci dělí na sestupnou a vzestupnou podle toho, jestli informace proudí od výše postaveného zaměstnance k níže postavenému, nebo naopak. **Horizontální** komunikaci uvádí jako komunikaci, která probíhá mezi odděleními na stejné úrovni, umožňuje komunikovat v týmech či po skupinkách, často je využívána v divizní organizační struktuře. Posledním směrem komunikace, který zmiňuje, je komunikace **diagonální**, která probíhá mezi pracovníky napříč všemi odděleními.



**Obrázek 2** Směry komunikace (Hálek, 2020)

### 1.1.7 Kanály interní komunikace

DeVito (2008) komunikační kanál definuje následovně: „*Komunikační kanál je prostředek nebo médium, kterým se přenášejí sdělení.*“

Heger (2012) označuje komunikační kanál jako sociální a technické podmínky, které slouží pro přenos informací. Informace se mohou šířit v přirozeném prostředí pomocí konverzace nebo prostřednictvím vytvořeného média (kniha, počítač).

Holá (2011) poukazuje na to, že nelze definovat, který prostředek (kanál) interní komunikace je efektivnější, jelikož vždy záleží na konkrétní situaci. Aby se dal kanál považovat za kvalitní, měl by splňovat tyto podmínky: rychlost předání informací, kvalita předaných informací, dostupnost informací a možnost zpětné vazby v rámci zvoleného kanálu. Volba komunikačního kanálu se podle ní odvíjí od zkušeností a znalostí manažerů, záleží také na tom, pro jaké pracovníky je určen. Holá (2011) uvádí tři formy, jak komunikace ve firmě probíhá: osobní, písemná a elektronická komunikace. Tyto formy dělí do dvou skupin, na osobní komunikaci a na komunikaci zprostředkovanou pomocí médií.

#### Osobní komunikace

Holá (2011) řadí osobní formu komunikace mezi nejpoužívanější prostředek komunikace díky možnosti okamžitě zareagovat na vzniklá nedorozumění. Do osobní formy komunikace zařazuje také neverbální komunikaci, která může pomoci pochopit sdělení příjemci.

### **Prostředky osobní komunikace (Holá, 2011):**

- **Týmové porady** – na pravidelných firemních poradách jsou zaměstnancům sdělovány informace o aktuálním dění ve firmě, hodnotí se splněné úkoly a zadávají se nové úkoly, které je zapotřebí do další porady splnit. Zaměstnanci, kteří se porady účastní, by měli být předem informováni o tom, co se na poradě bude řešit, aby měli možnost se připravit na zodpovězení případných dotazů. O průběh porady se stará manažer nebo zvolený zaměstnanec, který ručí za to, že bude probráno vše, co bylo v plánu porady.
- **Firemní mítinky** – firemní mítinky slouží k představení nových strategií a cílů pro následující období, jsou také vhodnou příležitostí k vyhodnocení minulého období. Těchto mítinků se zúčastňují všichni zaměstnanci firmy nebo jen vybraní vedoucí oddělení. Dalším účelem pro pořádání mítinku je poděkování zaměstnancům za odvedenou celoroční práci, tyto akce se konají většinou ke konci roku.
- **Školící programy** – školící programy jsou pořádány pro firemní zaměstnance za účelem poznání firemních cílů a strategie, pochopení firemní kultury. Tyto programy jsou pořádány zejména pro nové zaměstnance. Stálí zaměstnanci navštěvují školící programy z důvodu prohloubení znalostí, poznání nových technologií nebo seznámení se s novými nařízeními.
- **Konzultace** – manažer nebo vedoucí oddělení konzultuje s ostatními zaměstnanci aktuální pracovní situaci, zjišťuje, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, zda jim nic nechybí. Naopak zaměstnanci využívají konzultace, pokud potřebují s něčím poradit, v tomto případě by jim výše postavený zaměstnanec měl dokázat odpovědět a daný problém vyřešit.

### **Komunikace přes média**

Holá (2006) komunikaci přes média uvádí jako komunikaci, která je zachycena (napsána) na papír nebo textový dokument a pomocí média (nástěnky, časopisu) prezentována všem, kteří mají toto médium k dispozici.

#### **Prostředky komunikace přes média (Holá, 2006):**

- **Výroční zpráva** – měla by působit pozitivně a informovat o výsledcích minulého období, jestli byly naplněny všechny plány, jaké zakázky byly uskutečněny, jak je na tom podnik po finanční stránce a jaké plány hodlá uskutečnit do budoucna. Do výroční zprávy by firma měla uvádět skutečný stav a nesnažit se ji vylepšovat informacemi, které nejsou pravdivé.

- **Firemní profil** – firemní profil obsahuje základní informace o podniku, informuje o aktuálním dění v podniku, o úspěších a projektech. Firemní profil lze chápat jako firemní účet na sociálních sítích, nebo firemní web, kde se podnik prezentuje před zákazníky a investory, popřípadě potenciálními zaměstnanci.
- **Firemní časopis** – firemní časopis je vhodnou formou pro zaměstnance nebo širokou veřejnost, která nevyhledává informace ve výročních zprávách, ale chce se pravidelně informovat o dění ve firmě. Součástí časopisu jsou rozhovory se zaměstnanci nebo pravidelné soutěže např. o firemní předměty.
- **Nástěnky** – nástěnky jsou častým nástrojem komunikace se zaměstnanci, kteří nemají přístup k elektronické komunikaci. Na nástěnkách jsou vyvěšeny aktuální informace, seznam konaných firemních akcí nebo jídelníček. Vedle nástěnek bývá pověšena schránka sloužící pro zpětnou vazbu se zaměstnanci nebo může sloužit jako místo pro vzhazování vyplněných dotazníků v případě dotazníkového šetření.
- **E-mailová komunikace** – v dnešní době patří mezi nejpoužívanější komunikační nástroje podniku ke komunikaci se zaměstnanci a zákazníky. Především rychlost, s kterou může osoba, která se nenachází v blízkosti, zareagovat se řadí e-mailová komunikace mezi efektivní nástroje, má však i své nevýhody, častým používáním této komunikace se vytlačuje komunikace osobní.
- **Intranet** – intranet je vnitřní firemní síť, do které mají přístup pouze zaměstnanci podniku. Intranet lze využít, jako místo pro sdílení firemních informací, dokumentů a mnoha dalších informací, které jsou pro zaměstnance důležité.

### **Další komunikační kanály a formy interní komunikace**

Holá (2006) jako další prostředky komunikace uvádí firemní předměty a dárky sloužící k propagaci podniku, jedná se o propisky, trička, přívěsky s logem podniku atd. Mají za úkol zvýšit zájem zákazníků o podnik. V případě zaměstnanců mohou sloužit jako vhodný předmět odměňování a mohou zvýšit pozitivní vztah k firmě. Firma může nabízet zaměstnancům produkty či služby za zvýhodněných podmínek v rámci benefitů.

## **1.2 Organizační struktura**

Zvolením organizační struktury dochází v interní komunikaci k rozdělení, s kým se bude komunikovat v rámci podniku či oddělení a jakým způsobem s ním bude komunikace vedena.

František Bělohávek (1996, s. 91) definuje organizační strukturu jako: „*Mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.*“

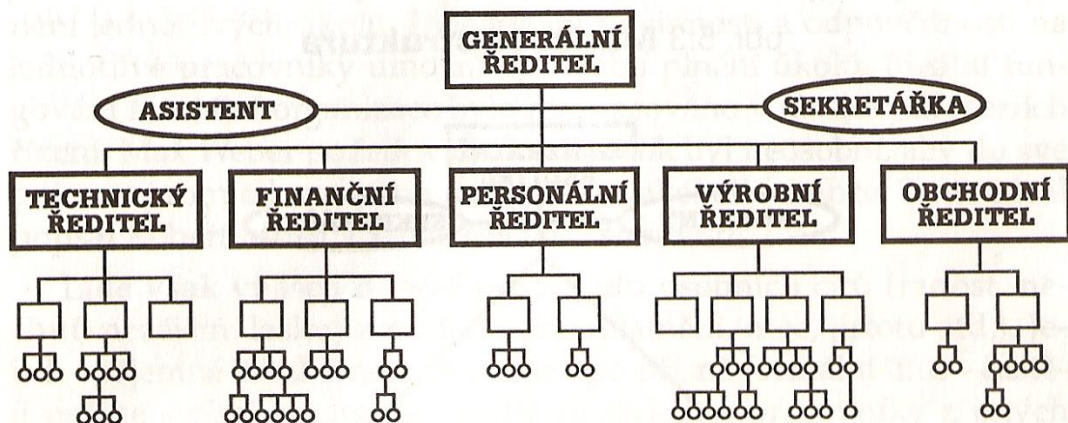
Bělohlávek (1996) uvádí, že dobře zvolenou organizační strukturou lze docílit efektivnosti organizace a využití jejích zdrojů. Podle organizační struktury je dána náplň jednotlivých oddělení. V rámci oddělení je práce přiřazována jednotlivým zaměstnancům. Každý člen oddělení přebírá určitou zodpovědnost za svou odvedenou činnost. Organizace mohou využívat štíhlou organizační strukturu, ta se vyznačuje více úrovněmi mezi vedoucím pracovníkem a řadovým. To umožňuje, že vedoucí pracovník bude mít méně podřízených. Více podřízených budou mít vedoucí pracovníci firem, kde je nastavena široká organizační struktura. Tato organizační struktura je známá malým počtem úrovní např. pouze třemi.

Bělohlávek (1996) dále dělí organizace podle jejich tvaru na funkční, divizní a maticovou.

Existují další organizační struktury, pro účel této práce je uvedena funkční organizační struktura, obrázek 3 a pro porovnání, jak se jednotlivé struktury mohou lišit je uvedena divizní organizační struktura, obrázek 4.

### 1.2.1 Funkční organizační struktura

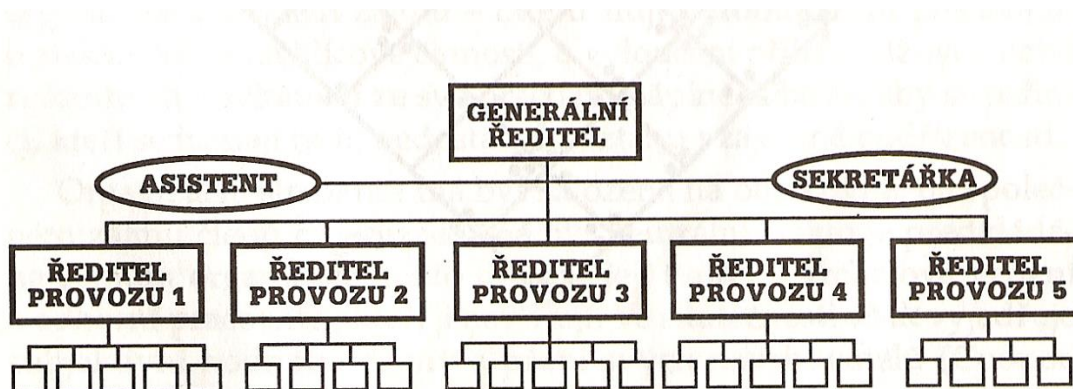
Bělohlávek (1996) popisuje funkční organizační strukturu, jako strukturu, ve které jsou zaměstnanci s podobným úkolem, schopnostmi a aktivitami seskupováni do jedné skupiny. To podle něj umožňuje vedoucímu úseku, kterému budou jednotliví vedoucí oddělení hlásit výsledky, zvládnout celý úsek. Vedoucímu úseku se říká ve většině podniků ředitel nebo náměstek generálního ředitele.



**Obrázek 3** Funkční organizační struktura (Bělohlávek, 1996, s. 93)

## 1.2.2 Divizní organizační struktura

Divizní organizační struktura je dle Bělohlávka (1996) charakteristická více nezávislými divizemi. Divize se dělí podle výrobků nebo služeb, které jednotlivé divize vykonávají. Divize mohou být rozděleny i podle geografického umístění, lze mít jednu divizi v Praze a druhou třeba v Brně. Dále je divize rozdělena podle typu zákazníka (taxi služby pro VIP klientelu, taxi služby pro širokou veřejnost). Všechny divize mají vlastní provozní, finanční, obchodní nebo technické oddělení.



Obrázek 4 Divizní struktura (Bělohlávek, 1996, s. 93)

## 1.3 Postup při analýze interní komunikace

Podle Holé (2011) se většina manažerů shoduje na tom, že interní komunikace by se měla řešit v jejich firmě. Snaha o vylepšení selhává na triviálních záležitostech. Mezi tyto záležitosti patří neznalost, nedostatek odhodlání a trpělivost. Holá (2011) uvádí tři základní kroky, které by měly být provedeny při analýze interní komunikace:

- **zjištění stávající situace**

když se vedení firmy rozhodne zlepšit stávající situaci, mělo by to být formou projektu a vyčlenit na to speciální tým pracovníků. Musí si uvědomit, že nastavování interní komunikace není krátkodobý proces. Dílčí výsledky se budou projevovat nejdříve po půl roce nebo déle, pokud vůbec se nějaké výsledky dostaví,

- **definování cíle**

určení úrovně, na kterou by se interní komunikace měla dostat. Teprve pokud firma ví, čeho chce dosáhnout, může začít plánovat, jak této úrovně docílit. Zvolením vhodné poměřovací jednotky, zjistí, jaké úrovně firma dosáhla a co pro ni tato úroveň přináší nového,

- **kontrola výsledku a zlepšení**

s uplynutím dostatečného času, firma může začít s hodnocením na jakou úroveň se dostala, jestli naplnila předem stanovené cíle a jak naloží s touto úrovní a co bude dále zlepšovat nebo udržovat.

## 1.4 Charakteristika dotazníkového šetření

Kozel (2006) jako vhodné prostředí pro dotazníkové šetření uvádí místo, kde se vyskytuje informační mezera. V prostředí, kde chybějící informace mohou znamenat nějaký problém. Cílem dotazníkového šetření je tento problém najít a porozumět mu. Každé dotazníkové šetření se rozděluje na dvě části. Na část přípravnou a část realizační.

### Přípravná část:

- **určení problému** – v této části se stanoví účel výzkumu, který se převede na konkrétní cíle. Zbývá definovat hypotézy, hypotéza předpovídá výsledek průzkumu a cílem je hypotézu potvrdit nebo vyvrátit,
- **analýza situace** – ověřování informací, které jsou k dispozici pro řešení problému,
- **plán projektu** – obsahuje souhrn všech činností, ke kterým dojde během výzkumu.

### Realizační část:

- **sběr údajů** – v této fázi výzkumu dochází k samotnému sběru údajů, mimo sběr údajů se údaje také kontrolují, zda jsou pravdivé,
- **zpracování údajů** – po shromáždění dostatečného počtu odpovědí probíhá jejich kontrola, kontroluje se přesnost a pravdivost, pokud se najde špatně zaznamenaná odpověď, musí se z výzkumu vyřadit. Výsledkem zpracování údajů jsou grafy a tabulky,
- **analýza údajů** – po získání výsledků, probíhá analýza každé otázky zvlášť, poté se může zkoumat závislost jednotlivých otázek na sobě,
- **interpretace výsledků** – výsledky zjištěné analýzou údajů, se převedou do slovního vyjádření, zjistí se, zda definované hypotézy byly potvrzeny nebo vyvráceny. Výsledkem interpretace je navrhnout doporučení zadavateli výzkumu,
- **závěrečné vyhodnocení** – prezentace výsledku.

### 1.4.1 Dotazování

Vymětal (2008) uvádí, aby byla získána požadovaná odpověď, musí být nejprve položena vhodně formulovaná otázka. Vhodně položená otázka rozhoduje velkou mírou o kvalitě a celkové informační hodnotě získané odpovědi.

### **1.4.2 Dotazník**

Kozel (2006) a Hague (2003) řadí dotazník mezi nejčastěji používané nástroje při sběru dat. Jedná se o formulář s různým typem otázek, na které se snaží vybraní respondenti odpovídat. Dotazník může být konstruován v tištěné podobě nebo v elektronické formě, přeposílán pomocí e-mailu, umístěn na webu, to usnadní zpracování odpovědí, jelikož odpovědi budou v přehledných grafech na rozdíl od dotazníku, který by byl podáván v písemné formě, poté by zaznamenané odpovědi museli být do grafů teprve převedeny.

### **1.5 Shrnutí první části**

Komunikace ve firmě probíhá mezi všemi zaměstnanci a je zapotřebí ji věnovat dostatečnou pozornost. Efektivní komunikace bude dosaženo pouze pokud budou zaměstnanci informováni o fungování firmy, budou ztotožněni s firemními cíli a budou mít možnost sdělit svůj názor. Informace ve firmě musí proudit všemi směry, od vedení k vedoucím jednotlivých oddělení, ti předají informace dále k provozním zaměstnancům a ti by měli mít možnost zareagovat pomocí zpětné vazby, aby se informace dostávali zpět k vedoucím. Na kvalitu informací má také vliv, jaký bude zvolen informační kanál, kterým se budou informace šířit. Nejeftektivnější kanál nelze definovat, jelikož každá situace si žádá různá řešení a také záleží na komunikačních dovednostech osoby, se kterou se chystáme danou situaci řešit. Firma, která se bude snažit o zlepšení interní komunikace, musí počítat s tím, že výsledky se nedostaví ze dne na den, je to otázka času, nejbližší výsledky se mohou ukázat po půl roce či déle. Před zahájením výzkumu firma zjišťuje aktuální situaci, poté definuje cíle, kterého chce dosáhnout. Po stanovení cíle se firma rozhoduje, jakým směrem se vydá a zvolí metodu, kterou bude výzkum proveden. Po dokončení výzkumu firma porovná situaci před výzkumem a po výzkumu a vyhodnotí, zda bylo dosaženo stanoveného cíle.



## **2 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE V DOPRAVNÍM PODNIKU HL. M. PRAHY, AKCIOVÁ SPOLEČNOST**

Obsahem této kapitoly je představení Dopravního podniku hlavního města Prahy, akciová společnost, dále charakteristika jeho organizační struktury a komunikačních kanálů, které podnik používá. Hlavním bodem této kapitoly je analýza stávajících kanálů interní komunikace v Dopravním podniku hlavního města Prahy, akciová společnost, pomocí dotazníkového šetření.

### **2.1 Představení společnosti**

Dopravní podnik hlavního města Prahy, akciová společnost, v dalším textu bude označován pouze DPP, je jedním z nejvýznamnějších provozovatelů městské hromadné dopravy na území České republiky. DPP (2020) uvádí první zmínku, která je již z 1. září 1897, kdy se podnik jmenoval Elektrické podniky královského hlavního města Prahy. V té době se zabýval provozováním hromadné dopravy, ale také výrobou a distribucí elektřiny. Po znárodnění a postupném oddělení elektráren, plynáren a vodáren v roce 1946 byl podnik přejmenován na Dopravní podnik hlavního města Prahy. Současný název podnik dostal v roce 1991, kdy byl přeměněn na akciovou společnost a jediným vlastníkem se stalo město Praha.

DPP (2020) na svém webu poskytuje informace o jediném metru v České republice, které patří pod správu DPP, celkem tvoří 61 stanic, ty jsou rozděleny do 3 linek (A, B, C). Délka metra je 65,4 km. Vozový park obsahuje 730 vozů, které vyjíždějí ze 3 dep (Kačerov, Zličín, Hostivař).

DPP (2020) na webu dále uvádí informace o síti tramvají, kterou provozuje. Délka této sítě je 142,2 km, provoz na této síti obstarává 25 denních a 9 nočních linek. Tramvajové vozovny jsou Hloubětín, Kobylisy, Motol, Pankrác, Strašnice, Vokovice a Žižkov. DPP také provozuje lanovou dráhu na Petřín a lanovou dráhu v pražském ZOO.

Z webu DPP (2020) jsou uvedeny informace o autobusové dopravě, kterou podnik provozuje prostřednictvím 96 denních městských linek, 12 příměstských linek, 17 školních linek, 1 linku pro osoby se sníženou pohyblivostí a 15 nočních linek. Autobusová síť tvoří 837,9 km a pohybuje se na ní 1 161 autobusů. Autobusové garáže se nachází v Klíčově, Vršovicích, Kačerově, Hostivaři a Řepích.



# Dopravní podnik hlavního města Prahy

**Obrázek 5** Logo (DPP, 2020)

Tabulka 1 udává počty o všech zaměstnancích, kteří v DPP pracují. Celkem v podniku pracuje 10 986 zaměstnanců, největší zastoupení mají řidiči, kterých je 39 %. Řidiči jsou rozděleni do tří skupin, na řidiče tramvají, řidiče autobusů a strojvedoucí metra. Další skupinou zaměstnanců jsou dělníci. Dělníků je v podniku 28,4 %. Pod zkratkou POP se nacházejí obslužní a provozní zaměstnanci, těch je 3,9 %. Posledními důležitými zaměstnanci pro dopravní podnik jsou zaměstnanci z technickohospodářského úseku, ti tvoří skupinu 28,6 % zaměstnanců.

**Tabulka 1** Počet zaměstnanců

Pozice		Počet
Řidiči	metro	666
	tramvaje	1 435
	autobusy	2 191
Dělníci		3 120
POP <sup>1</sup>		428
TH <sup>2</sup>		3 146
Celkem		<b>10 986</b>

Zdroj: DPP (2020)

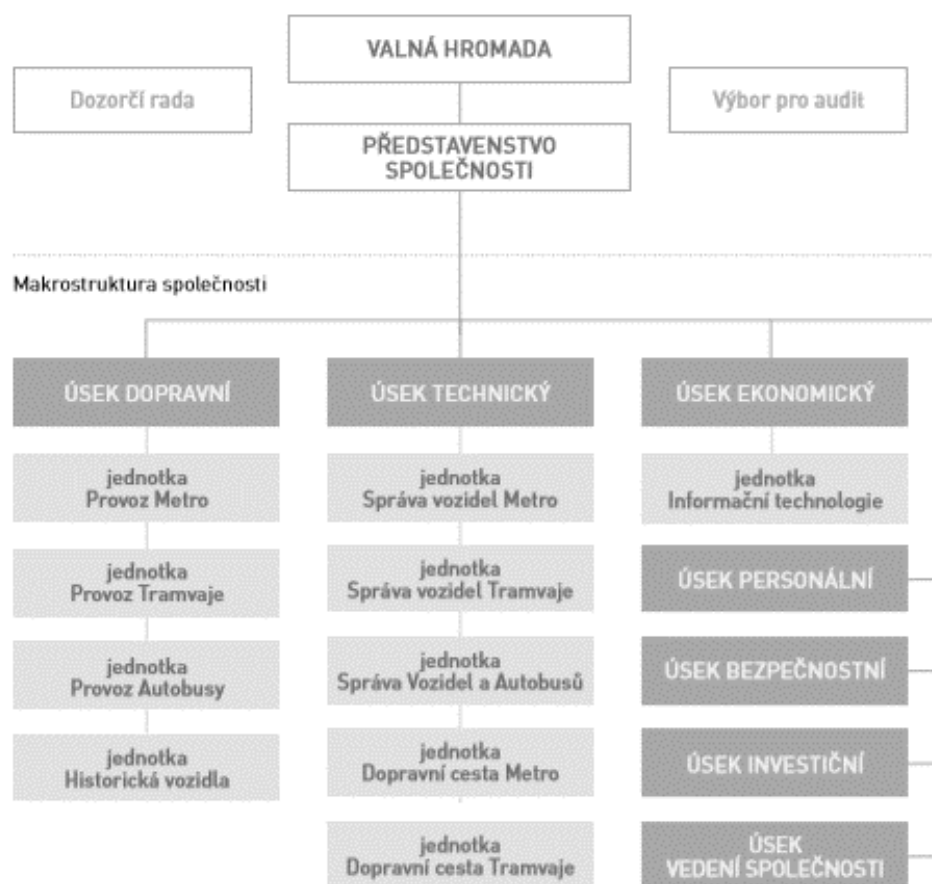
## 2.2 Organizační struktura

DPP využívá funkční organizační strukturu, jelikož zaměstnanci jsou rozděleni na jednotlivé úseky podle pracovního zaměření. V čele organizace je představenstvo společnosti, na které dohlíží valná hromada. Dále je podnik rozdělen do sedmi samostatných úseků (dopravní, technický, ekonomický, personální, bezpečnostní, investiční a úsek vedení společnosti). Zaměstnanci spolu komunikují v rámci těchto úseků, prostřednictvím porad a e-mailové komunikace. Dopravní úsek se dále větví na jednotku pro Provoz Metra, jednotku pro Provoz Tramvají, jednotku pro Provoz Autobusů a jednotka Historických vozidel.

<sup>1</sup> POP – provozní a obslužní zaměstnanci

<sup>2</sup> TH – technickohospodářský úsek

Úsek technický je rozdělen na jednotku Správa vozidel Metro, Správa vozidel Tramvaje, Správa Vozidel a Autobusů, Dopravní cesta Metro a Dopravní cesta Tramvaje. Ekonomický úsek má jednotku Informační technologie. Organizační struktura je znázorněna v grafické podobě na obrázku 6.



Obrázek 6 Organizační struktura DPP (DPP, 2020)

### 2.3 Kanály interní komunikace

DPP v rámci interní komunikace využívá tyto kanály: podnikový intranet, zaměstnanecký časopis DP kontakt, bulletin DP aktuálně a hromadné e-maily napříč organizační strukturou. Zaměstnanci spolu komunikují v rámci svých úseků, na poradách nebo přes e-mail. Přibližně 4 500 zaměstnanců má přístup k elektronické komunikaci, zbylých více než 57 % zaměstnanců je třeba oslovit pomocí komunikačních bodů.

#### Komunikační prostředky:

- **intranet** – zaměstnanci na intranetu mohou procházet tzv. hlavní zprávy (zprávy z úseků), aktualizované organizační schéma, tiskové zprávy, soutěže, jídelníčky, časopis, organizační schéma,

- **komunikační body** – komunikační body jsou umístěny v budovách a provozovnách DPP, jsou tvořeny nástěnkou, stojanem na časopis DP kontakt a schránkou na zpětnou vazbu. Komunikační body plní důležitou roli pro zaměstnance, kteří nemají přístup k elektronické komunikaci,
- **nástěnky** – cílem nástěnek je zasáhnout zaměstnance bez elektronické komunikace, na nástěnkách jsou vyvěšeny aktuality, které jsou k vidění na intranetu, partnerské akce, dále také seznamy volných pracovních míst,
- **bulletin DP** – informační bulletin vycházející 12. rokem, je vydáván nepravidelně při souhrnu událostí nebo při důležitých událostech. V bulletinu je přehled zvýhodněných nabídek pro zaměstnance a program významných akcí pořádaných dopravním podnikem. Bulletin vychází v elektronické podobě, je publikován na intranetu a také v tištěné podobě ve formátu A3 je zveřejněn na komunikačních bodech,
- **časopis DP kontakt** – firemní časopis, který vychází pravidelně měsíčně již 23. rokem. Je volně k dispozici na komunikačních bodech v tištěné podobě a také na podnikovém webu. Časopis získal ocenění v prestižní soutěži *Zlatý středník*,
- **hromadná elektronická korespondence** – používána při rozesílání důležitých a strategických zpráv všem zaměstnancům s e-mailovou schránkou.

#### **Další prostředky komunikace:**

- **web** – web je určen spíše pro zákazníky podniku, kteří na hlavní stránce mohou vyhledávat dopravní spojení nebo pozorovat aktuální dopravní omezení. Na webu lze najít také výroční zprávy, volná pracovní místa, časopis DP kontakt a mnoho dalších užitečných informací,
- **školení** – DPP zajišťuje pravidelná školení a přezkušování zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost využít různé kurzy. Ve spolupráci s vedoucími útvarů se pořádají semináře reagující na změny v legislativě nebo na technologické novinky,
- **soutěže** – podnik pořádá pro své zaměstnance pravidelné soutěže o ceny nebo vstupy na akce partnerských organizací. Soutěže jsou prezentovány pomocí firemního časopisu nebo na intranetu.

## 2.4 Metodika realizovaného průzkumu interní komunikace

Než dojde k samotnému zahájení průzkumu, je zapotřebí stanovit časový harmonogram průzkumu. Jednotlivé kroky, které byly provedeny v rámci tohoto průzkumu, jsou uvedeny v tabulce 2.

**Tabulka 2** Časový harmonogram průzkumu

Časový harmonogram průzkumu	
1. 3. – 30. 3. 2019	Určení hlavního cíle pro realizaci průzkumu interní komunikace v DPP
1. 4. – 10. 4. 2019	Stanovení vhodné techniky sběru dat – dotazníkové šetření Místo provedení sběru dat – DPP, vytištěné dotazníky předány respondentům v rámci školení
11. 4. – 20. 4. 2019	Tvorba otázek dotazníku
21. 4. – 25. 4. 2019	Určení metody sběru – prostý náhodný výběr
1. 5. – 10. 7. 2019	Sběr dat
1. 8. – 30. 8. 2019	Zpracování získaných dat
1. 1. – 9. 1. 2020	Vyhodnocení dotazníku
10. 1. – 13. 1. 2020	Návrh na zlepšení interní komunikace v DPP

Zdroj: autor

### 2.4.1 Určení problému

Průzkumná část byla provedena pomocí dotazníkového šetření a zaměřena na zaměstnance z oddělení řidiči, jelikož ti nemají možnost elektronické komunikace.

Cílem průzkumu je zjistit, zda jsou řidiči spokojeni s dostupnými kanály interní komunikace a zda mají dostatek informací pro vykonávání své činnosti v dopravním podniku.

Dotazník je rozdělen na tři části, v první části jsou otázky zaměřené na komunikační kanály, které mají řidiči k dispozici, řidiči měli na výběr ze čtyř možností:

- naprosto spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

Ve druhé části dotazníku jsou otázky zaměřené na to, zda se k řidičům dostávají veškeré informace. Zda dostávají zpětnou vazbu a zda mají prostor pro sdělení vlastního názoru. Odpovědi jsou formulovány následovně:

- dostávají
- spíše dostávají
- spíše nedostávají
- nedostávají

Třetí část dotazníku byla zaměřena na délku pracovního poměru řidičů, pohlaví a byl zde nechán prostor pro případné náměty řidičů na zlepšení interní komunikace.

#### **2.4.2 Analýza situace**

Řidiči získávají informace od vedoucích svého úseku a na poradách, další informace mají na komunikačních bodech nebo z intranetu, který mají k dispozici na provozovnách.

#### **2.4.3 Plán projektu**

Souhrn všech činností, které byly provedeny v rámci realizovaného šetření, je uveden v časovém harmonogramu průzkumu viz tabulka 2.

#### **2.4.4 Sběr údajů**

Sběr dat byl proveden náhodným výběrem zaměstnanců, kteří splňovali zmíněné podmínky. Dotazníky byly předloženy vedoucími pracovníky na školeních, kterých se řidiči zúčastňovali. Zaměstnanci, na které byl výzkum zaměřen, nedisponují firemním e-mailem, proto jim dotazník nemohl být hromadně odeslán, což mělo vliv na počet odevzdaných dotazníků.

#### **2.4.5 Zpracování výsledků**

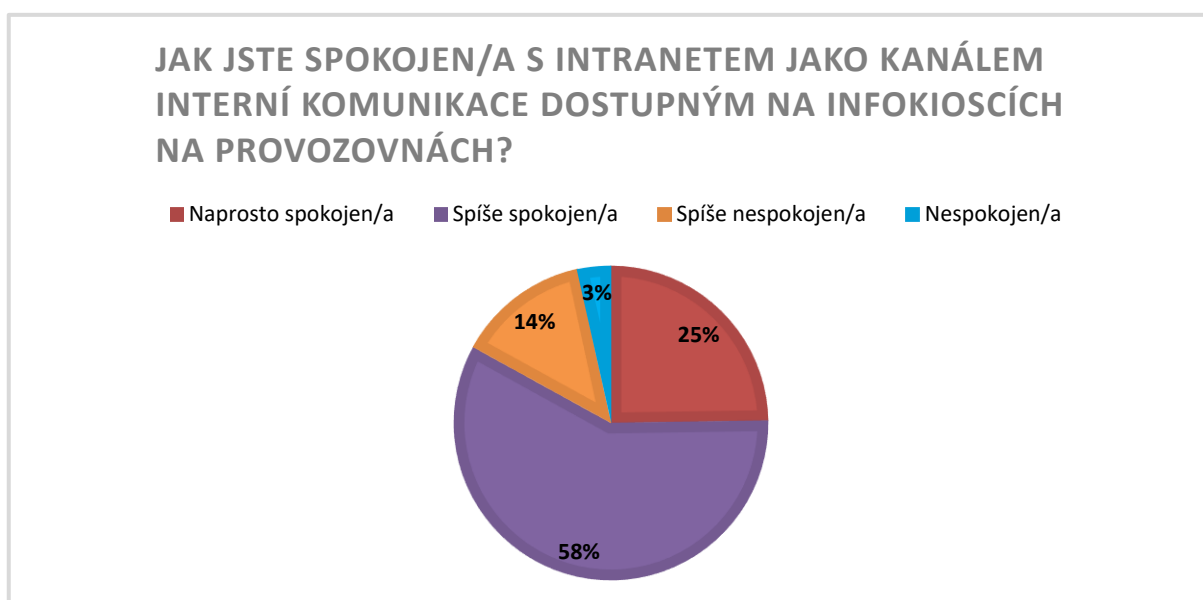
Celkem se povedlo získat 206 odpovědí. Všechny dotazníky, které byly získány, byly vyplněny správně, a proto je bylo možné použít k výzkumu. Jednotlivé odpovědi byly zpracovány pomocí MS Excel a následně zobrazeny pomocí koláčových grafů.

## 2.4.6 Analýza údajů

Jednotlivé otázky byly vyhodnoceny samostatně a na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, jestli spolu některé otázky nesouvisejí.

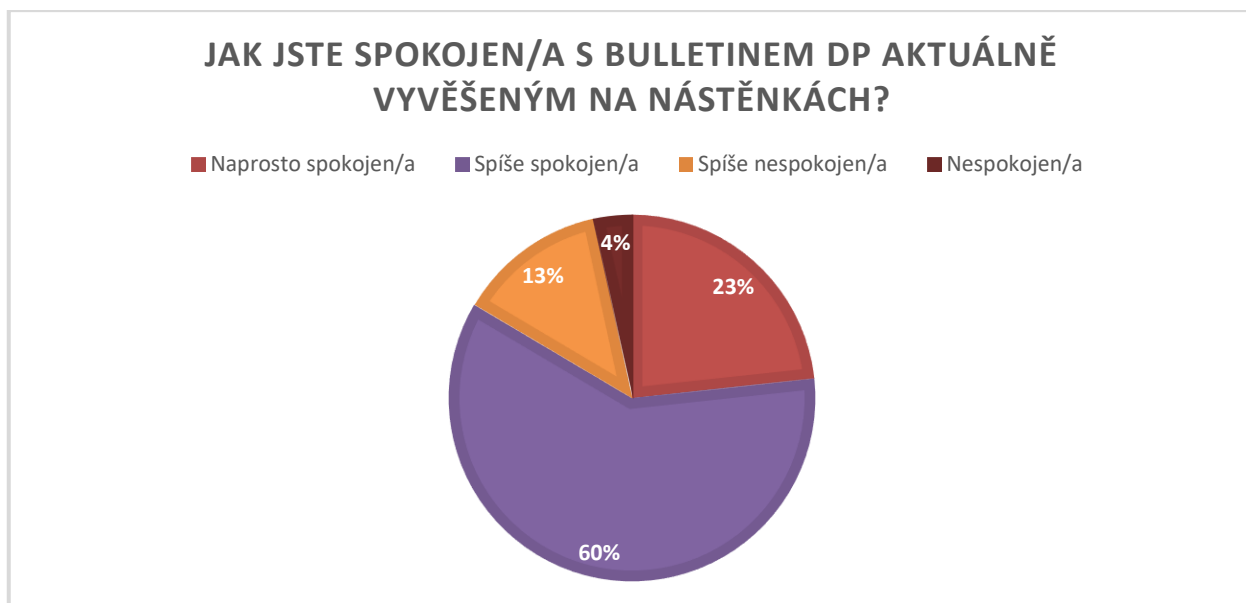
## 2.4.7 Interpretace výsledků

- **Informační kanály** – v této části dotazníku odpovídali řidiči na otázky ohledně kanálů interní komunikace, které mají k dispozici, a jak jim jednotlivé kanály vyhovují. Jedná se o intranet, který mají řidiči dostupný na infokioscích na provozovnách, bulletin DP aktuálně, jenž je vyvěšen na nástěnkách, dalším kanálem interní komunikace, který mají možnost řidiči využívat, jsou samotné nástěnky, na kterých kromě bulletinu DP aktuálně najdou i mnoho jiných informací. Časopis DP kontakt je dalším zdrojem informací pro řidiče dopravního podniku.



**Obrázek 7** Intranet (autor)

Dle obrázku 7, kdy se v rámci dotazníku zkoumala spokojenost řidičů s intranetem jako kanálem interní komunikace, jenž je dostupný na infokioscích provozoven, je patrné, že větší část dotázaných řidičů je s intranetem spíše spokojena, a to konkrétně 58 % dotazovaných. Naprosto spokojených řidičů je 25 %. Celkově je tedy okolo 83 % dotazovaných s tímto kanálem interní komunikace spokojených. Co se týče nespokojených řidičů, těch je z celkových 206 odpovědí 14 % spíše nespokojených a 3 % řidičů jsou s intranetem vyloženě nespokojena.



**Obrázek 8** Bulletin DP aktuálně (autor)

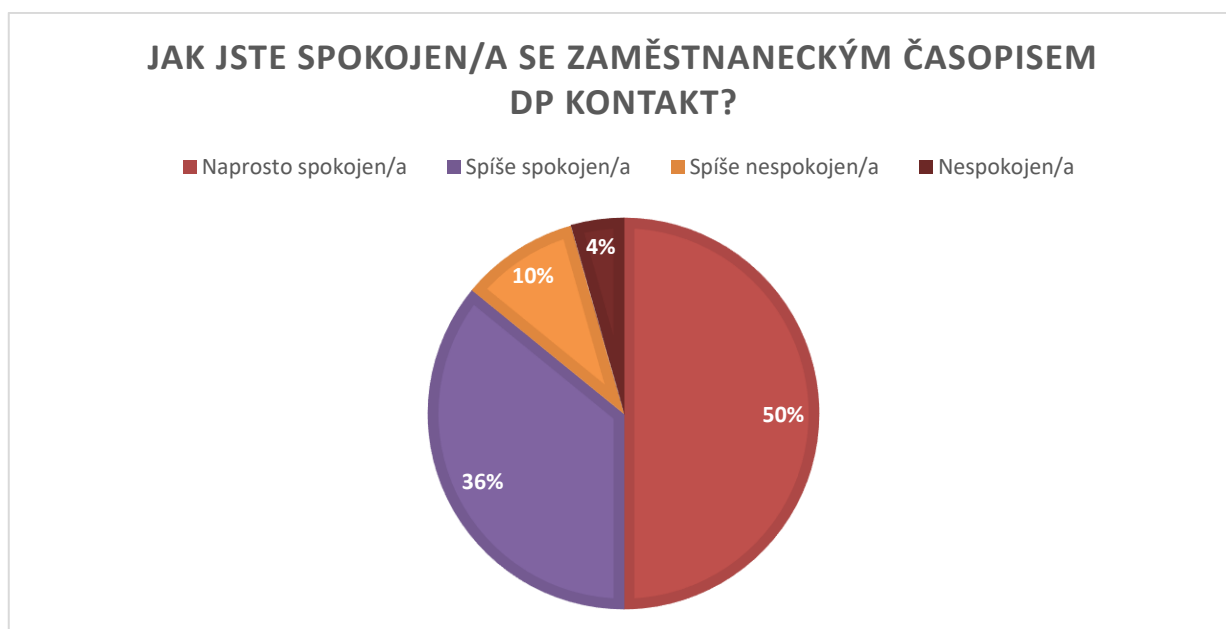
Z obrázku 8 je patrné, že dotazovaní řidiči jsou s bulletinem DP aktuálně, který mají možnost vidět vyvěšený na nástěnkách, celkově spokojeni. Naprosto spokojených a spíše spokojených řidičů je v součtu 83 %. Zbýlých 17 % zastupuje řidiče, kteří jsou s bulletinem DP aktuálně spíše nespokojeni a nespokojeni. Možnost spíše spokojen/a uvedlo 60 % dotázaných řidičů, 23 % řidičů je naprosto spokojeno s bulletinem DP aktuálně, 13 % řidičů je spíše nespokojeno a 4 % řidičů z celkového počtu zaznamenaných odpovědí jsou s tímto kanálem interní komunikace nespokojena.

Spokojenost řidičů s nástěnkou, která je vyvěšena na komunikačních bodech v Dopravním podniku, je velice dobrá, jak je možné vidět na obrázku 9. Odpověď naprosto spokojen/a, spíše spokojen/a označilo 88 % dotázaných řidičů. Řidičů, kteří jsou naprosto spokojeni s nástěnkou je 32 %, možnost spíše spokojen/a označilo 56 % řidičů. Spíše nespokojených a nespokojených řidičů je 12 % ze všech dotázaných. Přesně 10 % je spíše nespokojeno s nástěnkou jako nástrojem interní komunikace a pouze 2 % řidičů odpověděla, že jsou s nástěnkou nespokojeni, což jsou přesně 4 řidiči z celkových 206 respondentů.



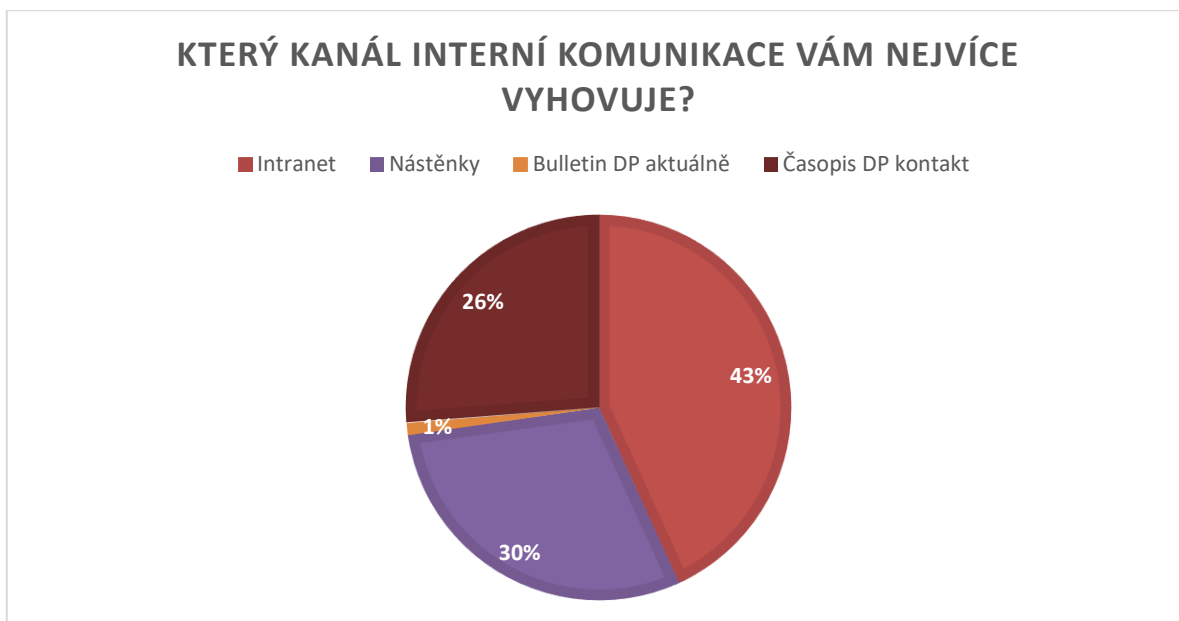


**Obrázek 9** Nástěnky (autor)



**Obrázek 10** Časopis DP kontakt (autor)

Obrázek 10 ukazuje, jak dotazovaní řidiči hodnotili časopis DP kontakt; rovná polovina řidičů, 50 %, je spíše spokojena. Naprosto spokojeno s časopisem DP kontakt je 36 % řidičů. Méně, než čtvrtina dotazovaných řidičů není s časopisem spokojena. Řidičů, kteří na tuto otázku zvolili odpověď spíše nespokojen/a je 10 %. Zbývá 4 % řidičů jsou s časopisem DP kontakt nespokojena.

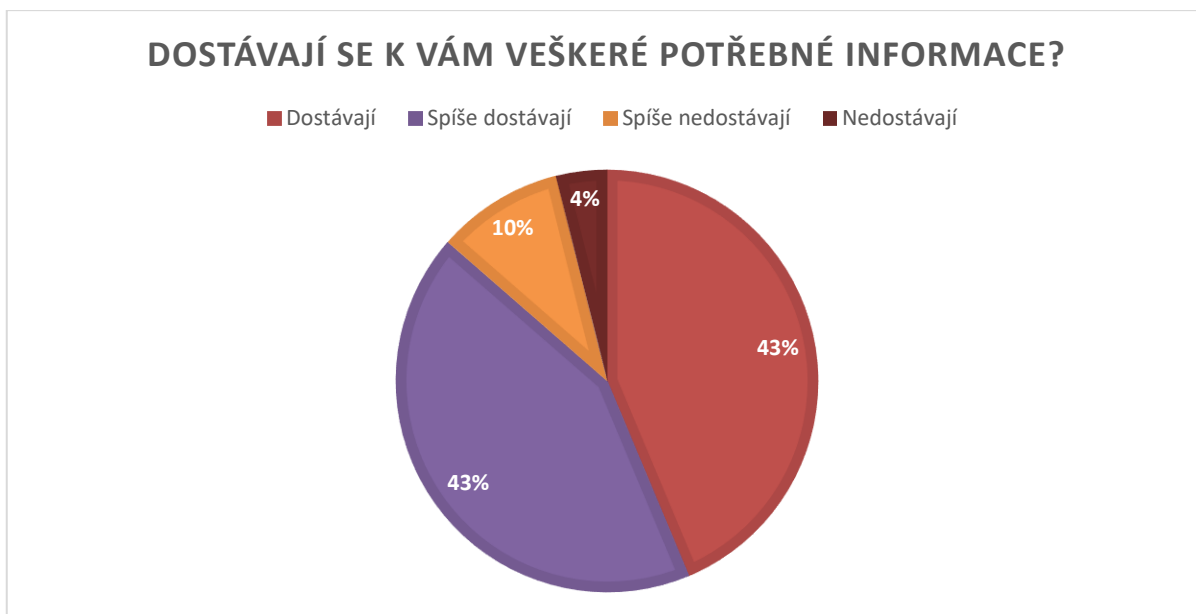


**Obrázek 11** Souhrn komunikačních kanálů (autor)

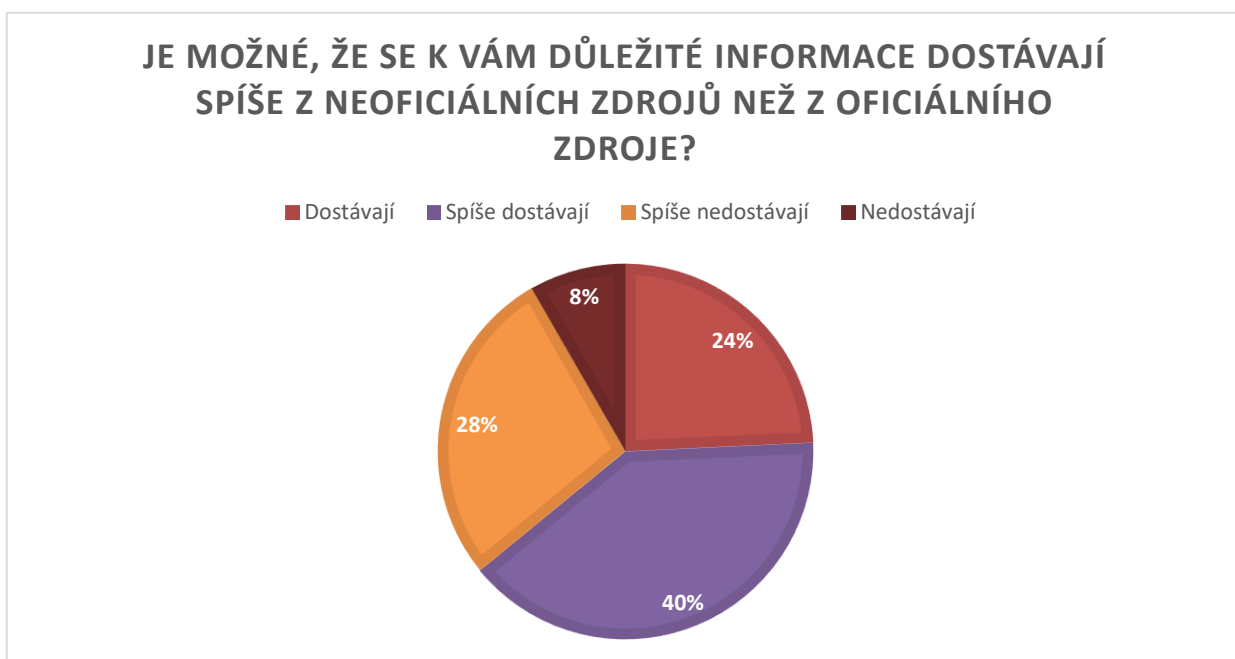
V předešlých otázkách řidiči hodnotili jednotlivé kanály interní komunikace, které mají k dispozici. Tato otázka byla zaměřena na to, který kanál interní komunikace řidičům nejvíce vyhovuje. Z obrázku 11 je patrné, že řidičům nejvíce vyhovuje intranet jako kanál interní komunikace, který mají dostupný na infokioscích na provozovnách. Možnost intranet označilo 43 % dotázaných řidičů. Jako druhý kanál, který řidičům nejvíce vyhovuje jsou nástěnky, nástěnky označilo 30 % řidičů. Na třetím místě se umístil časopis DP kontakt, který označilo 26 % dotázaných řidičů. Nejméně odpovědí zaznamenal bulletin DP aktuálně, tuto možnost označilo pouze 1 % dotázaných řidičů.

- **Dostupnost informací** – v druhé části dotazníku bylo zjišťováno, zda mají řidiči dostatek informací pro svou práci v podniku, zda dostávají zpětnou vazbu od svých nadřízených, ale i zda mají možnost sdělit svůj názor na zlepšení interní komunikace v podniku.

V rámci dotazníkového šetření se zjišťovalo, zda dotazovaní řidiči dostávají veškeré potřebné informace pro svou pracovní činnost, viz obrázek 12. Na tuto otázku odpovědělo 43 % řidičů, že dostávají veškeré potřebné informace pro svou pracovní činnost. Stejně procento řidičů, tudíž 43 %, odpovědělo, že se k nim potřebné informace spíše dostávají. Možnost, že se k řidičům informace spíše nedostávají označilo 10 % dotázaných. Řidičů, kteří odpověděli na tuto otázku, že se k nim potřebné informace nedostávají jsou 4 %.



**Obrázek 12** Dostupnost informací (autor)

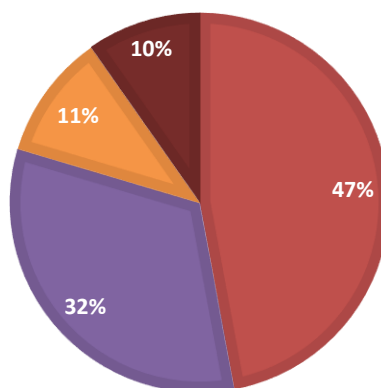


**Obrázek 13** Dostupnost informací 2 (autor)

Na otázku, zda je možné, že s k řidičům dostávají důležité informace spíše z neoficiálních zdrojů než ze zdrojů oficiálních, odpovědělo 40 % dotázaných řidičů, že se k nim takové informace spíše dostávají, jak je možné vidět z obrázku 13. Na možnost, že se k řidičům dostávají informace z neoficiálních zdrojů, odpovědělo 24 % dotázaných řidičů. Odpověď, že důležité informace z neoficiálních zdrojů se k řidičům spíše nedostávají, uvedlo 28 % dotázaných řidičů. Pouze 8 % dotázaných řidičů uvedlo, že s k nim informace z neoficiálních zdrojů nedostávají.

## DOSTÁVÁTE ZPĚTNOU VAZBU OHLEDNĚ VAŠEHO PRACOVNÍHO VÝKONU OD SVÉHO NADŘÍZENÉHO?

■ Dostávám ■ Spíše dostávám ■ Spíše nedostávám ■ Nedostávám

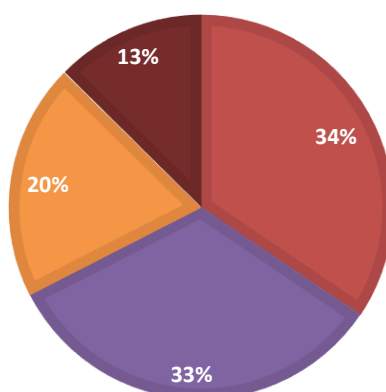


**Obrázek 14** Zpětná vazba (autor)

Z obrázku 14, kdy bylo v rámci dotazníkového šetření zjišťováno, zda dostávají dotazovaní řidiči zpětnou vazbu ohledně jejich pracovního výkonu od svého nadřízeného je patrné, že 47 % řidičů dostává zpětnou vazbu a 32 % řidičů zpětnou vazbu spíše dostává. Celkem tedy 79 % řidičů z 206 dotázaných dostává reakci na svou odvedenou práci. Zbýlých 21 % řidičů zpětnou vazbu buď nedostává nebo jen spíše dostává. Přesně 11 % řidičů se v této otázce vyjádřilo, že zpětnou vazbu spíše dostávají, a 10 % řidičů zpětnou vazbu nedostává vůbec.

## MÁTE MOŽNOST SDĚLIT SVÉ NÁZORY NA VYLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE?

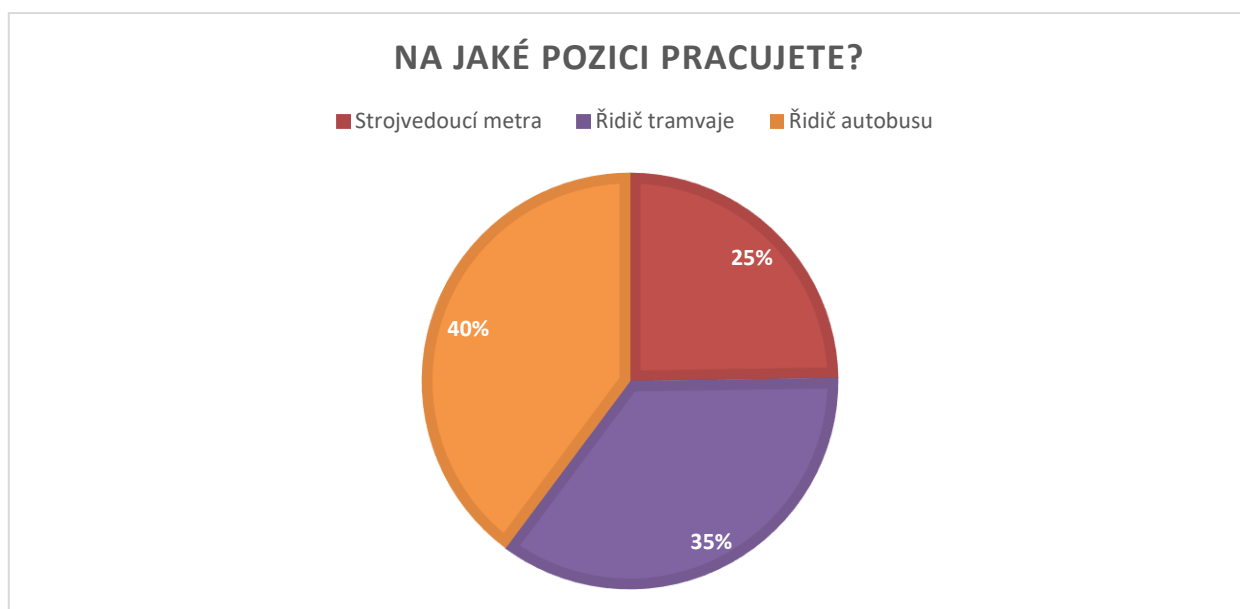
■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne



**Obrázek 15** Sdělování názorů (autor)

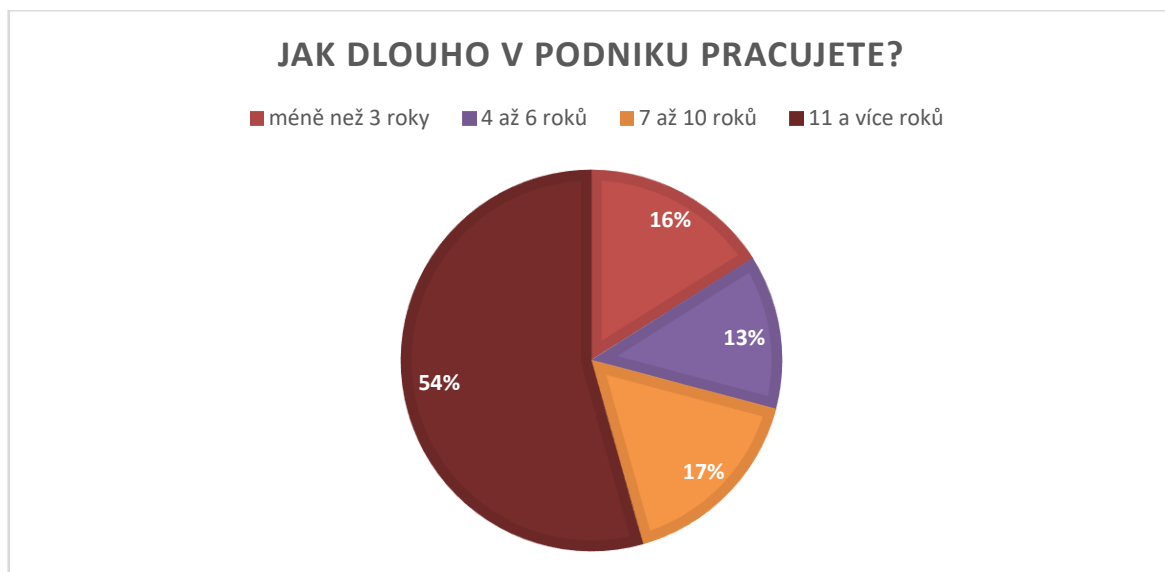
V rámci dotazníkového šetření bylo zjišťováno, zda mají řidiči možnost sdělit své názory na vylepšení interní komunikace. Z obrázku 15 je patrné, že 34 % dotazovaných řidičů, dostává prostor sdělit své názory ohledně interní komunikace, o procento méně, tudíž 33 % řidičů, vybralo odpověď spíše ano. Spíše ne uvedlo 20 % dotazovaných řidičů. Možnost ne zakroužkovalo 13 % řidičů, tudíž 13 % řidičů odpovědělo na tuto otázku, že nemá možnost sdělit své názory na vylepšení interní komunikace v dopravním podniku.

- **Identifikační údaje** – v poslední části dotazníku, bylo zjišťováno, na jaké pozici řidiči pracují, zda řídí metro, tramvaj nebo autobus. Dále byla zjišťována délka pracovního poměru v podniku a zda jsou spokojeni se současně nastavenou komunikací. Předposlední otázka dotazníku byla zaměřena na pohlaví řidiče. Poslední otázka byla nepovinná, řidiči měli možnost navrhnout vlastní řešení, kterým by zlepšili interní komunikaci



**Obrázek 16** Pozice řidiče (autor)

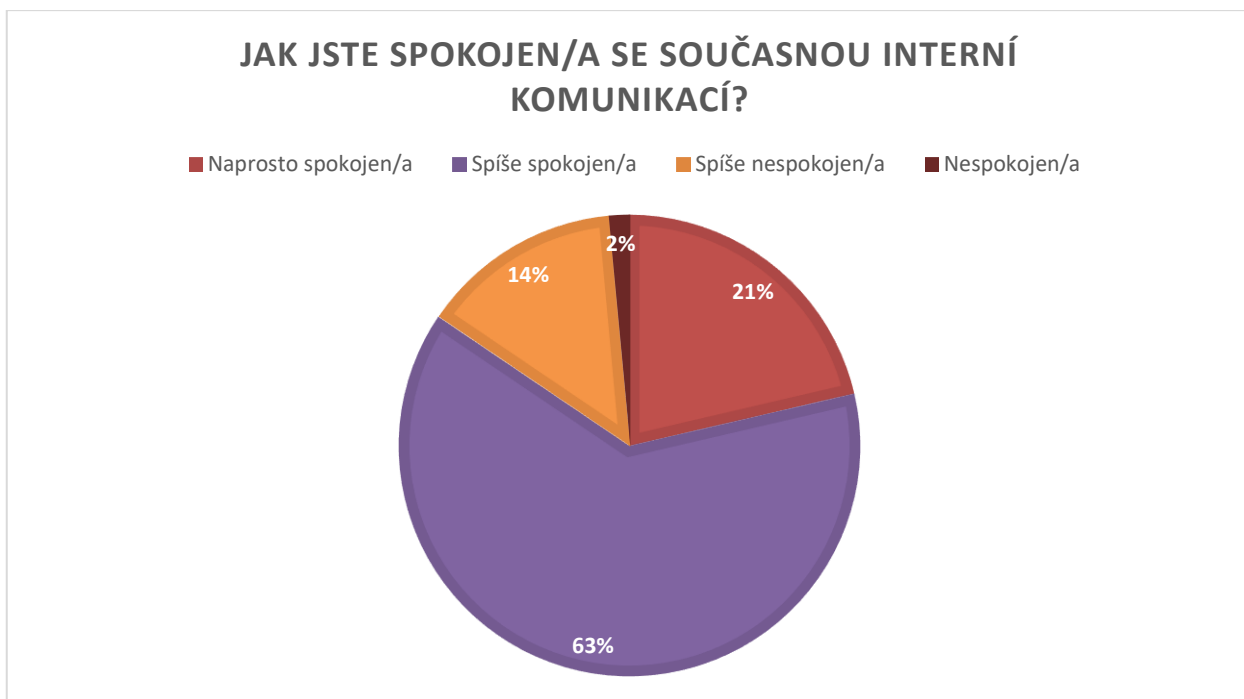
Z obrázku 16 je patrné, že nejvíce řidičů řídí autobus, což odpovídá faktu, že řidičů autobusu je v podniku nejvíce z oddělení řidičů. Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo 40 % řidičů autobusu z celkového počtu 206 dotázaných řidičů. Řidičů tramvajů v tomto dotazníkovém šetření bylo o 5 % méně, tudíž 35 %. Strojvedoucích metra je nejméně, jak v rámci oddělení řidičů, tak i v tomto dotazníkovém šetření. Strojvedoucích metra, kteří se zúčastnili tohoto dotazníkového šetření je 25 %.



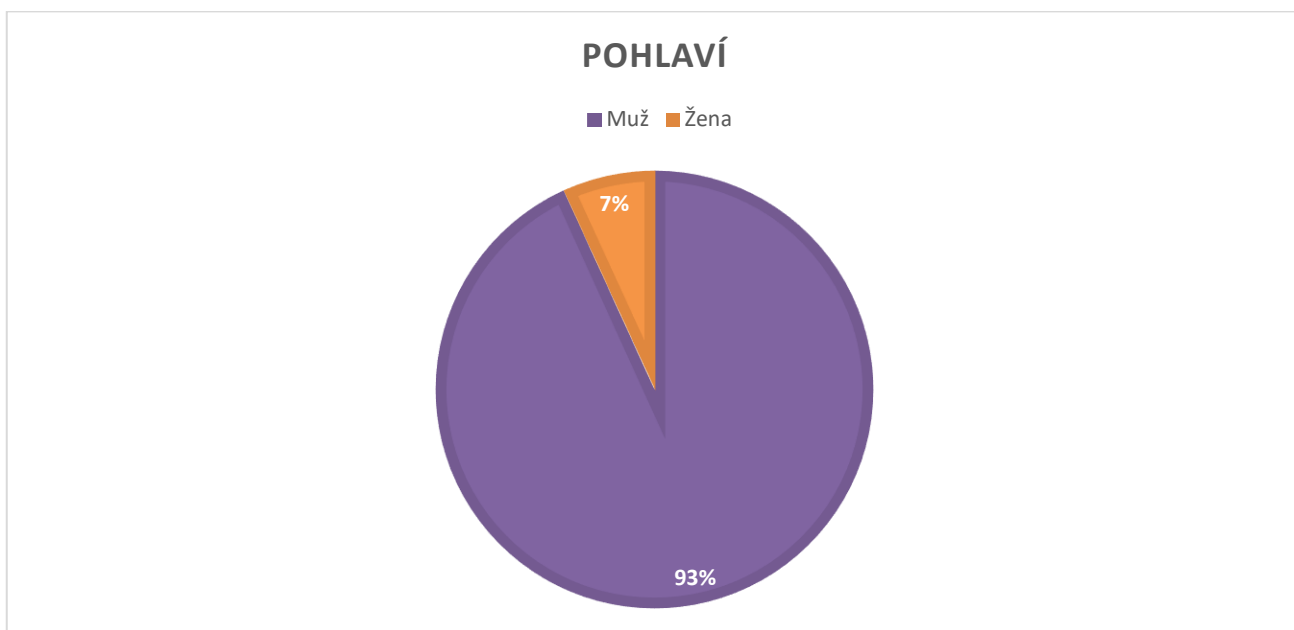
**Obrázek 17** Délka pracovního poměru (autor)

V následující otázce byli řidiči dotazováni na délku pracovního poměru v dopravním podniku. Z obrázku 17 je patrné, že více než polovina řidičů zde pracuje jedenáct a více let, což je pro podnik dobré – zaměstnanci nemají tendenci své zaměstnání měnit. Podle obrázku 17, 54 % řidičů v podniku pracuje 11 a více roků, 17 % řidičů je v podniku 7 až 10 roků, 13 % řidičů pracuje v podniku 4 až 6 roků a 16 % řidičů pracuje v podniku nejkratší dobu, méně než 3 roky.

Dle obrázku 18, kdy řidiči v rámci dotazníkového šetření byli dotazováni, zda jsou spokojeni se současně nastavenou interní komunikací, je patrné, že větší část dotazovaných řidičů je se současnou interní komunikací spíše spokojena a to konkrétně 63 % dotazovaných. Naprosto spokojených řidičů je 21 %. Celkem je tedy 84 % dotazovaných řidičů se současným stavem interní komunikace spokojeno. Co se týče spíše nespokojených řidičů, těch je 14 %. Z 206 dotázaných řidičů jsou 2 % řidičů, kteří se současnou interní komunikací nejsou spokojeni.



**Obrázek 18** Spokojenost s interní komunikací (autor)



**Obrázek 19** Pohlaví (autor)

Z obrázku 19 je patrné, že naprostá většina řidičů, kteří v dopravním podniku pracují, jsou muži, tuto možnost označilo 93 % dotázaných. Žen, které v dopravním podniku pracují na oddělení řidiči, je 7 %.

Poslední otázka z vlastního dotazníkového šetření se týkala zjištění, zda dotazovaní, tedy řidiči, mají vlastní návrh k zefektivnění či nalezení nového kanálu interní komunikace DPP. Tato poslední otázka byla definována ve znění: „Máte návrh na nejvhodnější způsob interní komunikace?“ Ačkoliv na tuto otázku neodpovědělo mnoho řidičů, neboť byla v dotazníku označena za nepovinnou, tedy dobrovolnou otázku, někteří dotazovaní odpověď uvedli a z opakujících se odpovědí poskytnutých těmito dotazovanými lze vyvodit, že jako další, nové možnosti kanálů interní komunikace v DPP by se dalo využít například:

- rozpisu směn dostupného z domova,
- e-mailu,
- extranetu,
- mobilní aplikace,
- Whats Appu,
- zpřístupnění intranetu z domova.

#### **2.4.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Z dotazníkového šetření vyplývají následující zjištění. Co se týče kanálů interní komunikace, které mají řidiči k dispozici, z výsledků je zřejmé, že převažující většina dotázaných řidičů je s těmito komunikačními prostředky spokojena. Kanál interní komunikace, který řidičům nejvíce vyhovuje je intranet. Intranet označilo 43 % dotázaných. Jako druhý nejvíce vyhovující kanál byly zvoleny nástěnky, které označilo 30 % dotázaných. Na třetím místě skončil časopis DP kontakt s 26 %. Nejméně řidičů odpovídalo na bulletin DP aktuálně, který získal pouze 1 %.

Dopravním podnikem byla stanovena hodnota 20 %, kterou lze považovat za hranici spokojenosti. Pokud jakákoli otázka z dotazníkového šetření překročí hodnotu 20 % součtu spíše nespokojených a nespokojených řidičů, bude považována za nevyhovující a bude předmětem dalšího šetření. Z první části dotazníku žádná otázka nepřekročila tuto hodnotu, takže kanály interní komunikace v Dopravním podniku Praha, které mají řidiči k dispozici, lze považovat za funkční.

V druhé části dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se k dotázaným řidičům dostávají informace z neoficiálních zdrojů. Možnost, že se k řidičům takové informace dostávají a spíše dostávají označilo 64 % řidičů, což je 132 řidičů z celkových 206 dotázaných. Tato otázka bude předmětem dalšího šetření. Na otázku, zda řidiči dostávají zpětnou vazbu ohledně jejich pracovního výkonu od svého nadřízeného; odpovědělo 11 % dotázaných řidičů, že spíše nedostává a 10 % řidičů zpětnou vazbu nedostává vůbec.



Tato otázku bude předmětem dalšího šetření. Na otázku, zda mají řidiči možnost sdělit své názory na vylepšení interní komunikace, odpovědělo 20 % dotázaných řidičů spíše ne, což je 41 řidičů a 13 % ne (26 řidičů). Tato otázku bude také dále zpracována. Ostatní otázky nepřesáhly hranici 20 % nespokojených řidičů, tudíž nebudou předmětem dalšího šetření.

Se současně nastavenou interní komunikací je 63 % dotázaných řidičů spíše spokojeno, což představuje 130 řidičů a 21 % řidičů je s touto komunikací naprosto spokojeno. Pouze 3 řidiči z celkových 206 dotázaných nejsou se současnou interní komunikací spokojeni. Na otázku, jak dlouho v podniku řidiči pracují, odpovědělo 83 % dotázaných řidičů, že zde pracují déle než 3 roky, což je pro podnik dobré, protože zaměstnanci nemají potřebu často měnit zaměstnaní.

Otázky, které přesáhly součtem nespokojených řidičů a spíše nespokojených řidičů více než 20 % budou rozebrány ve třetí části této bakalářské práce.

### **3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ V DOPRAVNÍM PODNIKU HL. M. PRAHY, AKCIOVÁ SPOLEČNOST**

Obsahem této kapitoly bude na základě zjištění z dotazníkového šetření navrhnout zlepšení interní komunikace v oblastech, které překročily stanovenou hodnotu 20 % součtu nespokojených a spíše nespokojených řidičů. Otázky, které překročily tuto hranici: je možné, že se k řidičům dostávají informace spíše z neoficiálních zdrojů než z oficiálního zdroje; dostávají řidiči zpětnou vazbu ohledně jejich pracovního výkonu od svého nadřízeného; mají řidiči možnost sdělit své názory na vylepšení interní komunikace. Dále bude řešen bulletin DP aktuálně, který získal nejméně odpovědí v otázce na nejvíce vyhovující kanál interní komunikace. Nakonec budou zmíněny inovace, které by mohly interní komunikaci zefektivnit.

#### **3.1 Informace z neoficiálních zdrojů**

Na otázku, zda se k řidičům dostávají důležité informace z neoficiálních zdrojů, odpovědělo 24 % dotazovaných řidičů, že se k nim takové informace dostávají, a 40 % řidičů odpovědělo, že se k nim takové informace spíše dostávají.

Je možné, že tento problém vznikl nedostatečným informováním řidičů, a je třeba s ním pracovat, aby se mezi zaměstnanci nešířily nepravdivé zprávy, které by podniku mohly ublížit.

Řešením této situace mohou být častější porady, na kterých zaměstnanci dostanou požadované informace z oficiálního zdroje a nebudou mít tendenci zjišťovat informace od někoho jiného. Dalším řešením mohou být konzultace s vedoucími úseků, kteří jsou k dispozici pro své podřízené zaměstnance a měli by jim dávat veškeré potřebné informace. Z nepovinné otázky, kde měli dotazovaní řidiči prostor navrhnout nejvhodnější způsob komunikace, je patrné, že někteří řidiči požadují více informací, další řidiči žádají kvalitnější informace. Tyto nedostatky vyřeší předchozí návrhy. Řidiči často odpovídali, že nemají možnost zjistit rozpis směn z domova. Tento problém vyřeší zavedení extranetu, na kterém podnik už usilovně pracuje. Zavedením extranetu se obecně zvýší informovanost všech zaměstnanců, kteří doposud neměli přístup k elektronické komunikaci.

### **3.2 Zpětná vazba**

Na otázku, zda dotazovaní řidiči dostávají zpětnou vazbu ohledně jejich pracovního výkonu od svého nadřízeného, odpovědělo 11 % řidičů, že spíše nedostávají zpětnou vazbu, a 10 % dotázaných řidičů zpětnou vazbu nedostává vůbec.

Nárok na zpětnou vazbu ohledně odvedené práce by měl mít každý zaměstnanec. Zpětnou vazbu považují autoři publikací o interní komunikaci za klíčovou, bez zpětné vazby podle nich není možné, aby interní komunikace fungovala. Pokud zaměstnanec nedostává zpětnou vazbu, nemá možnost zjistit, zda je s ním vedoucí pracovník, následně vedení podniku spokojeno.

Každý manažer či vedoucí pracovník by měl poskytovat svým podřízeným zpětnou vazbu, jedině tím podřízený pracovník zjistí, jak jeho odvedenou práci hodnotí druzí a jak je s ním podnik spokojen.

Návrhem na zlepšení poskytování zpětné vazby zaměstnancům dopravního podniku může být, se zavedením extranetu bude mít každý zaměstnanec přístup ke svému firemnímu účtu, na kterém by měl od svého nadřízeného vyplněný formulář ohledně pracovního výkonu vždy po určité době.

### **3.3 Sdělování názorů**

Na otázku, zda mají řidiči možnost sdělit vlastní názor na vylepšení interní komunikace, odpovědělo 20 % dotázaných řidičů, že tuto možnost spíše nemá, a 13 % dotázaných řidičů odpovědělo, že tuto možnost vůbec nemá.

Zjišťování názorů zaměstnanců je pro podnik důležité, na čemž se shodují autoři odborných publikací. Podnik potřebuje znát názory zaměstnanců. Pokud podnik nebude znát názory zaměstnanců, nebude vědět, zda jsou spokojeni, nebo, zda mají na mysli něco, čím by podnik obohatili.

Zaměstnanci by se neměli bát sdělit svůj názor, v tom by je měli podpořit jejich nadřízení, kteří by jim měli dát prostor pro sdělení názorů, buď prostřednictvím porad nebo osobních konzultací.

Zaměstnanci mají v podniku možnost sdělit svůj názor anonymně prostřednictvím komunikačních bodů, u kterých je umístěna schránka. Tento způsob by mohl být vylepšen prostřednictvím intranetu na komunikačních bodech, kde by byl ponechán prostor pro vyplnění případných názorů na interní komunikaci.

### **3.4 Bulletin DP aktuálně**

Na otázku, který kanál interní komunikace dotázaným řidičům vyhovuje nejlépe, se na posledním místě ocitl bulletin DP aktuálně, který označilo jako nejvíce vyhovující kanál pouze 1 % dotázaných řidičů.

Návrhem na zlepšení atraktivity bulletinu DP aktuálně u zaměstnanců může být provedení dotazníkového průzkumu u všech zaměstnanců a zjišťování, které akce, slevy a benefity nejvíce využívají. Odpovědi, které budou zjištěny z tohoto průzkumu, budou sloužit pro přípravu dalších vydání, do kterých se podnik bude snažit zařazovat zaměstnanci nejvíce využívané akce, slevy a benefity.

### **3.5 Nástěnky**

Návrh na vylepšení nástěnek by mohl být, že by klasické nástěnky byly nahrazeny obrazovkami na komunikačních bodech, kde se pohybuje nejvíce zaměstnanců. Na obrazovkách by byl promítán stejný obsah, jako je umístěný na současných nástěnkách. Hlavní výhodou obrazovek je, že obsah z jedné obrazovky může být sdílen do všech obrazovek, které by byly v podniku nainstalovány, a případné změny obsahu by tím pádem zabraly méně času. Navíc, pokud by v podniku probíhala mimořádná akce, obsah na obrazovce by šel rychle změnit. O obsah obrazovek by se mohl starat pouze jeden zaměstnanec, tím by se zkrátila doba, kterou momentálně trvá aktualizovat současné nástěnky. Tato modernizace by stála podnik určité finanční náklady a je tedy na zvážení podniku, zda se jim vyplatí investovat do tohoto návrhu.

### **3.6 Podcasty**

V dnešní době je rozšířeno spousta podcastů (audio rozhovorů), podnik by pomocí podcastů mohl informovat jak své zaměstnance, tak zákazníky o aktuálním dění v podniku a o tom, co podnik chystá. Výhodou podcastu je, že si ho může kdokoli, kdekoli poslechnout při volné chvíli nebo při cestě dopravním prostředkem. Tímto krokem by podnik zvýšil informovanost svých zaměstnanců, kteří nechtou časopis DP kontakt nebo bulletin DP aktuálně.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na analýzu interní komunikace v Dopravním podniku hl. m. Prahy, akciová společnost.

Cílem práce bylo na základě analýzy stávající interní komunikace v Dopravním podniku hl. m. Prahy, akciová společnost, navrhnout vhodná opatření na zlepšení informovanosti zaměstnanců.

Celá práce byla rozdělena na tři kapitoly. V první kapitole byla teoreticky vymezena interní komunikace, její cíle a kanály. Byla vysvětlena efektivní, ale i neefektivní komunikace. Součástí první kapitoly je charakteristika dotazníkového šetření.

Ve druhé kapitole byl představen Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost. Byla uvedena organizační struktura podniku. Dále byla charakterizována současně nastavená interní komunikace a její kanály. Hlavním bodem druhé kapitoly bylo provedení dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na spokojenost řidičů DPP se současně nastavenou interní komunikací a jejími kanály.

Ve třetí kapitole této práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení informovanosti zaměstnanců DPP, na základě provedeného dotazníkového šetření, při kterém bylo zjištěno, že se k řidičům dostávají informace z neoficiálních zdrojů. Pro tento problém byly navrženy častější porady a konzultace, aby se k zaměstnancům dostávali informace z oficiálního zdroje a nemuseli zjišťovat informace jinými způsoby. Tento problém vyřeší také zavedení extranetu, na kterém podnik už pracuje. Zavedením extranetu se obecně zvýší informovanost všech zaměstnanců, kteří doposud neměli přístup k elektronické komunikaci.

Dále bylo zjištěno, že někteří řidiči nemají možnost sdělit svůj názor na vylepšení interní komunikace. Řidiči by měli mít možnost sdělit svůj názor prostřednictvím porad nebo osobních konzultací. Dalším způsobem, jak by řidiči mohli sdělit svůj názor je prostřednictvím intranetu na komunikačních bodech, kde bylo navrženo ponechat prostor pro vyplnění případných názorů na interní komunikaci.

Zjištěno bylo také, že část řidičů nedostává zpětnou vazbu ohledně jejich pracovního výkonu od jejich nadřízených. Návrhem na zlepšení poskytování zpětné vazby je se zavedením extranetu, na kterém by měl zaměstnanec vyplněný formulář od svého nadřízeného ohledně pracovního výkonu vždy po určité době. Podnik by rozšířil intranet o jednu sekci a vedoucím pracovníkům by přibyl úkol hodnocení zaměstnanců, tudíž realizace tohoto návrhu je reálná.

Dalším návrhem na zlepšení informovanosti zaměstnanců DPP je staré nástěnky nahradit obrazovkami na místech, kde se pohybuje nejvíce zaměstnanců. Na obrazovkách by byl promítán stejný obsah jako na dosavadních nástěnkách. Výhodou obrazovek by byla rychlejší aktualizace obsahu a možnost rychle změnit obsah v případě mimořádné informace pro zaměstnance. Tato modernizace by stála podnik určité finanční náklady a je tedy na zvážení podniku, zda se jim vyplatí investovat do tohoto návrhu.

## POUŽITÁ LITERATURA

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.

HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.

DPP, 2008. *Interní komunikace v DPP*. Interní materiály.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.

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

DPP, 2020. Profil společnosti. *Dopravní podnik hlavního města Prahy* [online]. [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: <https://www.dpp.cz/spolecnost/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>

DPP, 2020. Výroční zprávy. *Dopravní podnik hlavního města Prahy* [online]. [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: <https://www.dpp.cz/spolecnost/o-spolecnosti/vyrocní-zpravy>

DPP, 2020. Logo DPP. *Dopravní podnik hlavního města Prahy* [online]. [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: <https://www.dpp.cz/spolecnost/pro-media/loga-ke-stazeni/logo-dpp>

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0650-4.

HOLÁ, Jana, 2007. Interní Public Relations. *Reseller Magazine IT* [online]. [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: [https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/35453/HolaJ\\_Interni%20Public\\_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/35453/HolaJ_Interni%20Public_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

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

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

HAGUE, Paul N., 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6917-8.

HÁLEK, Vítězslav, 2020. *Základy managementu: Manažerská komunikace*. *Halek.info* [online]. [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=06>

DEVITO, Joseph A., 2008. *Základy mezilidské komunikace, 6. vydání*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

KOVAŘÍKOVÁ, Jaroslava, 2016. *Kvalita interní komunikace ve firmě závisí na manažerech*. *Hrnews* [online]. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/kvalita-interni-komunikace-ve-firme-zavisi-na-manazerech-id-2726854>

HEGER, Vladimír, 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3779-9.



## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b>	Počet zaměstnanců .....	26
<b>Tabulka 2</b>	Časový harmonogram průzkumu .....	29

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b>	Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy.....	11
<b>Obrázek 2</b>	Směry komunikace.....	18
<b>Obrázek 3</b>	Funkční organizační struktura.....	21
<b>Obrázek 4</b>	Divizní struktura .....	22
<b>Obrázek 5</b>	Logo .....	26
<b>Obrázek 6</b>	Organizační struktura DPP.....	27
<b>Obrázek 7</b>	Intranet .....	31
<b>Obrázek 8</b>	Bulletin DP aktuálně .....	32
<b>Obrázek 9</b>	Nástěnky.....	33
<b>Obrázek 10</b>	Časopis DP kontakt.....	33
<b>Obrázek 11</b>	Souhrn komunikačních kanálů.....	34
<b>Obrázek 12</b>	Dostupnost informací.....	35
<b>Obrázek 13</b>	Dostupnost informací.....	35
<b>Obrázek 14</b>	Zpětná vazba .....	36
<b>Obrázek 15</b>	Sdělování názorů.....	36
<b>Obrázek 16</b>	Pozice řidiče.....	37
<b>Obrázek 17</b>	Délka pracovního poměru.....	38
<b>Obrázek 18</b>	Spokojenost s interní komunikací.....	39
<b>Obrázek 19</b>	Pohlaví .....	39

## **SEZNAM ZKRATEK**

DPP	Dopravní podnik hlavního města Prahy, akciová společnost
POP	Provozní a obslužní zaměstnanci
TH	Technicko-hospodářský úsek
DP	Dopravní podnik
PR	Public relationship

# **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** Dotazník



## **Příloha A Dotazník**

### **Analýza interní komunikace**

Dobrý den, jsem student Univerzity Pardubice a tento dotazník mi poslouží ke zpracování bakalářské práce. Výsledek dotazníku bude současně Dopravnímu podniku Praha sloužit také jako podklad pro zlepšení interní komunikace.

P.S. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere maximálně tři minuty času.

Děkuji

Petr Lajner, student třetího ročníku Dopravní fakulty Jana Pernera, Univerzita Pardubice

1. Jak jste spokojen/a s intranetem jako kanálem interní komunikace, dostupným na infokioscích na provozovnách?
  - naprosto spokojen/a
  - spíše spokojen/a
  - spíše nespokojen/a
  - nespokojen/a
2. Jak jste spokojen/a s komunikačními body v podobě nástěnek?
  - naprosto spokojen/a
  - spíše spokojen/a
  - spíše nespokojen/a
  - nespokojen/a
3. Jak jste spokojen/a s Bulletinem DP aktuálně vyvěšeným na nástěnkách?
  - naprosto spokojen/a
  - spíše spokojen/a
  - spíše nespokojen/a
  - nespokojen/a
4. Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckým časopisem DP aktuálně?
  - naprosto spokojen/a
  - spíše spokojen/a
  - spíše nespokojen/a
  - nespokojen/a

5. Který kanál interní komunikace Vám nejvíce vyhovuje?
- intranet
  - nástěnky
  - bulletin DP aktuálně
  - časopis DP kontakt
6. Dostávají se k Vám veškeré informace?
- dostávají
  - spíše dostávají
  - spíše nedostávají
  - nedostávají
7. Je možné, že se k Vám důležité informace dostávají spíše z neoficiálních zdrojů než z oficiálního zdroje?
- dostávají
  - spíše dostávají
  - spíše nedostávají
  - nedostávají
8. Dostáváte zpětnou vazbu ohledně Vašeho pracovního výkonu od svého nadřízeného?
- dostávám
  - spíše dostávám
  - spíše nedostávám
  - nedostávám
9. Máte možnost sdělit své názory na vylepšení interní komunikace?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
10. Na jaké pozici pracujete?
- strojvedoucí metra
  - řidič tramvaje
  - řidič autobusů

11. Jak dlouho v podniku pracujete?

- méně než 3 roky
- 4 až 6 roků
- 7 až 10 roků
- 11 a více roků

12. Jak jste spokojen/a se současnou interní komunikací

- naprosto spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojena/

13. Pohlaví:

- muž
- žena

14. Máte návrh na nejvhodnější způsob interní komunikace?