



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

## **Interní komunikace ve vybrané organizaci**

Vypracovala: Klára Dvořáková

Vedoucí práce: Ing. Markéta Kocourková, Ph.D.

České Budějovice 2023

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Klára DVOŘÁKOVÁ  
Osobní číslo: E20291  
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management  
Téma práce: Interní komunikace ve vybrané organizaci  
Zadávatel katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit interní komunikaci ve vybrané organizaci a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současného stavu.

#### Metodika práce:

1. Studium odborné literatury.
2. Vymezení klíčových pojmů z oblasti interní komunikace.
3. Charakteristika vybrané organizace a jejích nástrojů interní komunikace.
4. Analýza dat získaných z výzkumu.
5. Návrh případných změn vedoucích k možnému zlepšení.

#### Rámcové osnovy:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Výsledky výzkumu.
5. Diskuze a návrh změn.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

#### Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Březinová, M., & Holátová, D. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: komunikace a podniková kultura*. Žilina: Nakladatelství Georg a.s. Juraj Štefůň.
- Darics, E., & Koller, V. (2018). *Language in business, language at work*. London: Palgrave Macmillan Education.

Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice.

Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 7. ledna 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2023



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. ledna 2022

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: 13. 4. 2023 v Českých Budějovicích

Podpis studenta: Dvořáková

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Kocourkové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnuté informace, rady a připomínky, které mi velice pomohly při zpracování této práce. Dále děkuji spolupracovníkům ve společnosti dm drogerie markt s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a vyplnění dotazníků nezbytných pro zpracování praktické části.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ REŠERŠE.....</b>	<b>4</b>
2.1	Komunikace .....	4
2.1.1	Pojem komunikace .....	4
2.1.2	Funkce komunikace.....	4
2.1.3	Komunikační proces.....	5
2.1.4	Formy komunikace.....	7
2.2	Interpersonální komunikace .....	8
2.2.1	Verbální komunikace .....	8
2.2.2	Neverbální komunikace.....	9
2.3	Interní komunikace.....	11
2.3.1	Směry komunikace .....	12
2.3.2	Formální a neformální komunikace .....	13
2.3.3	Přímá a nepřímá komunikace .....	14
2.4	Komunikační kanály interní komunikace .....	14
2.4.1	Ústní komunikační kanály.....	14
2.4.2	Písemné komunikační kanály .....	15
2.4.3	Elektronické komunikační kanály .....	16
2.5	Firemní kultura.....	17
2.6	Efektivní interní komunikace.....	18
2.7	Zpětná vazba v podnikovém kontextu .....	19
<b>3</b>	<b>METODIKA.....</b>	<b>20</b>
3.1	Metody sběru dat.....	20
3.2	Výzkumný vzorek .....	21
3.3	Výzkumné otázky a hypotézy .....	24

<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>24</b>
4.1	Představení organizace .....	25
4.2	Organizační struktura .....	26
4.3	Nástroje interní komunikace v organizaci .....	26
4.4	Výsledky dotazníkového šetření.....	29
4.4.1	Míra informovanosti respondentů.....	29
4.4.2	Spokojenost s poskytovanými informacemi .....	30
4.4.3	Spokojenost se systémem zpětné vazby .....	33
4.4.4	Celková spokojenost s interní komunikací .....	34
4.4.5	Role firemní sociálně sítě Yammer v interní komunikaci .....	36
4.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	39
<b>5</b>	<b>DISKUSE .....</b>	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>47</b>
6.1	Zajištění efektivní e-mailové komunikace .....	47
6.2	Rozvoj zaměstnanců v oblasti zpětné vazby .....	47
6.3	Efektivní využívání Yammeru.....	48
6.4	Nákladová stránka návrhů .....	49
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>51</b>
<b>I.</b>	<b>SUMMARY AND KEYWORDS .....</b>	<b>52</b>
<b>II.</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>53</b>
<b>III.</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK</b>	
<b>IV.</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	
<b>V.</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	

# 1 ÚVOD

Čím dál více zaměstnavatelů si v dnešní době uvědomuje, že efektivní interní komunikace je jednou ze základních podmínek úspěšného chodu jakékoliv organizace. Přestože existuje ve všech podnicích i bez jejich přičinění, pokud není nijak řízena, nemůže dobře fungovat. Neorganizovaná nebo špatně nastavená interní komunikace může vést k nejasnostem, neefektivnímu hospodaření s časem a zdroji, ztrátě motivace zaměstnanců a k jejich nespokojenosti. To vše může mít v konečném důsledku negativní vliv na výkonnost organizace.

Základem efektivní interní komunikace je vhodně vytvořená a implementovaná komunikační strategie, která ulehčuje přenos informací, umožňuje včasné řešení problémů či konfliktů a zvyšuje produktivitu zaměstnanců. Kromě toho je nutné pravidelně situaci ve firmě posuzovat a přizpůsobovat strategii interní komunikace aktuálním potřebám a preferencím zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení interní komunikace ve vybrané organizaci a navržení konkrétních doporučení pro zlepšení současného stavu. Práce je rozdělena do tří částí – literární rešerše, metodika a praktická část. První část začíná definováním základních pojmů z oblasti obecné komunikace včetně komunikačního procesu, specifíků a základních cílů interní komunikace. Nechybí ani popis nejčastěji využívaných druhů komunikačních kanálů v podnicích. Nakonec jsou rozebrána důležitá témata jako firemní kultura či zpětná vazba, která s problematikou vnitrofiremní komunikace úzce souvisejí. Jako podklad literární rešerše sloužily publikace tuzemských i zahraničních autorů.

V metodice jsou uvedeny metody sběru dat, stanovené výzkumné otázky, hypotézy, a podrobněji popsán zvolený výzkumný vzorek. Praktická část obsahuje stručný popis společnosti dm drogerie markt s.r.o. a komunikačních nástrojů, pomocí kterých udržuje spojení se svými zaměstnanci. Součástí jsou také výsledky dotazníkového šetření včetně grafického znázornění a jejich interpretace. Následuje závěrečné shrnutí zjištěných informací a vyhodnocení výzkumných hypotéz, na jejichž základě jsou navržena doporučení k možnému zlepšení současného stavu interní komunikace, která mohou být pro organizaci inspirací k zavedení změn.



## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Komunikace

Komunikace probíhá všude kolem nás. Člověk je zvyklý žít ve společenství dalších osob a každodenně s nimi komunikovat. Sdělovat jim své názory či pocity. Stejně jako v osobním životě, i v tom profesním je úspěšnější ten, kdo zvládá komunikaci lépe (Špaček, 2021). Komunikační dovednosti se řadí mezi tzv. měkké manažerské dovednosti (soft skills), které jsou ve společnostech velmi oceňovány a je na ně kladen stále větší důraz. Manažeři, kteří pracují na svých měkkých dovednostech, jsou schopni budovat lepší vztahy na pracovišti i mimo něj (Doskočil, 2020).

#### 2.1.1 Pojem komunikace

Pojem komunikace je odvozen z latinského výrazu *communicare*, které lze definovat jako „sdělování“ a „sdílení“. Sdělování je proces, při kterém dochází k přenosu informací či znalostí od zdroje k příjemci. Jedná se o jednostranné předání informace, která interpretuje názory, postoje a emoce jedince. Sdílení představuje spojení se za účelem nějaké činnosti. Vyjadřuje, jak je sdělení prožíváno a jaké emoce vzbuzuje (Jiřincová, 2010).

Existuje mnoho definic a různých pohledů na komunikaci. Obecně lze říct, že komunikace je proces, jehož se účastní několik segmentů za účelem přenosu informací (Špaček, 2021). Watzlawick, Bavelas a Jackson (2011) se shodují, že každá komunikace má svou vlastní syntax, sémantiku a pragmatickou stránku. Syntax neboli skladba vět a souvětí má za úkol předat zprávu. Zabývá se kódováním, komunikačními kanály, komunikačním šumem apod. Protikladem syntaxe je sémantika, která zohledňuje subjektivní význam sdělení pro odesílatele i příjemce, neboť každý jej pochopí jinak. Pragmatika zkoumá chování zúčastněných subjektů a analyzuje jejich vztahy v konkrétních situacích. Díky tomu je schopná poradit s užitím vhodných jazykových prostředků tak, aby příjemce reagoval dle přání odesílatele (Jiřincová, 2010).

#### 2.1.2 Funkce komunikace

Komunikace má v našich životech různá postavení. Vymětal (2008) popisuje celou řadu funkcí komunikace, Vybíral (2005) zdůrazňuje **pět hlavních**:

- **informativní funkce** – v rámci komunikace jsou předávány určité informace mezi lidmi;
- **instruktážní funkce** – snaží se druhou osobu něco naučit, vysvětlit či poradit, obsahuje kromě samotné informace také postup nebo objasnění významu;
- **přesvědčovací funkce** – cílem komunikace je působit na jinou osobu a pomocí argumentace změnit její názor či postoj;
- **vyjednávací funkce** – usiluje o řešení různých otázek či témat mezi lidmi a o vzájemnou dohodu;
- **zábavná funkce** – díky komunikaci můžeme rozveselit sebe i druhé, vytváří pocit pohody a spokojenosti.

### 2.1.3 Komunikační proces

Komunikace je oboustranný proces, jehož se účastní dvě a více osob za účelem přenosu sdělení od odesílatele k příjemci. Hlavním cílem je vzájemné porozumění mezi těmito lidmi (Jiřincová, 2010).

Níže bude představen základní model komunikačního procesu, který se dle Špačka (2021) skládá z osmi prvků – odesílatel, příjemce, sdělení, kódování, dekodování, komunikační kanál, šum a zpětná vazba.

**Odesílatel** (komunikátor) je zdrojem sdělení a tím, kdo zprávu vysílá. Velkou roli hraje jeho důvěryhodnost, neboť na jeho základě se příjemce rozhoduje, zda zprávu přijme. Na počátku komunikačního procesu si odesílatel uvědomí svou myšlenku či pocit, který chce příjemci sdělit.

V další fázi probíhá **kódování** do verbální (např. jazyk) nebo neverbální formy (např. gesta). Užívají se vhodné vyjadřovací prostředky, které musí odpovídat kódu příjemce, aby měla komunikace smysl. Výsledkem kódování je **sdělení**.

**Komunikační kanál** (přenos) je cestou, prostřednictvím které je sdělení posláno příjemci. Může se jednat o komunikaci přímou, tzv. tvář v tvář, při které člověk využívá svá mluvidla či jiné části těla, nebo zprostředkovanou za použití např. e-mailu, videa či článku.

**Příjemci** (komunikantu) je sdělení určeno a je tím, kdo zprávu přijímá a určitým způsobem na ni reaguje. Příjemcem může být, stejně jako odesílatelem, jedna osoba nebo i skupina lidí. Díky svým zkušenostem a paměťové zásobě je příjemce schopen **dekódovat** a pochopit informaci a její význam za předpokladu, že odesílatel použil správné kódy.

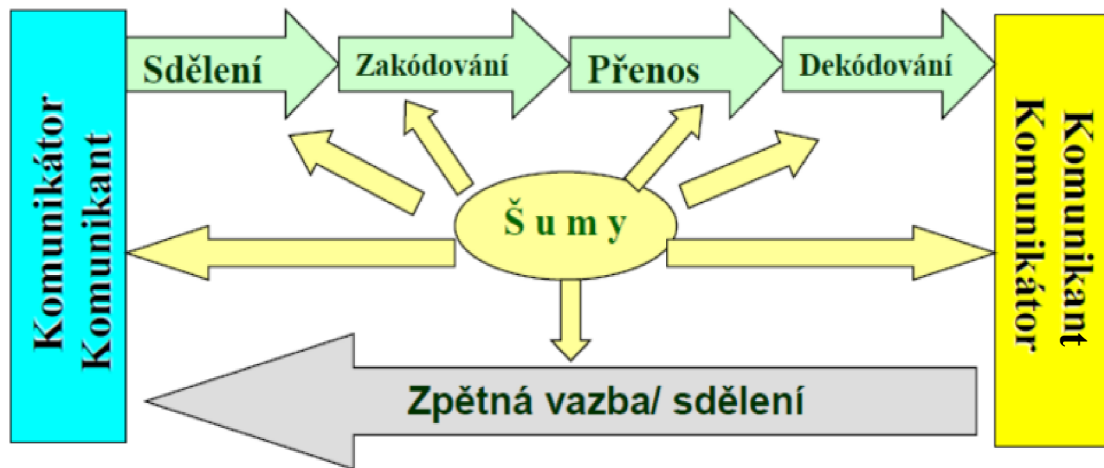
**Šum** je rušivý faktor, který provází celý komunikační proces, blokuje sdělení nebo zabraňuje jeho porozumění. Vymětal (2008) a Špaček (2021) dále definují **čtyři druhy komunikačního šumu**:

- fyzikální šum – rušivé elementy vnějšího prostředí, např. okolní hluk brání plně se soustředit;
- fyziologický šum – nejsme schopni vnímat sdělení z důvodu nějakého fyziologického pocitu (např. hlad, únava);
- psychologický šum – nedokážeme se plně soustředit, neboť naši mysl zaměstnávají jiné myšlenky (např. konflikt s kolegy);
- mentální šum – příjemce není schopen vzhledem ke své mentální výbavě porozumět sdělení.

**Zpětná vazba** je nezbytnou součástí komunikačního procesu. Představuje vyhodnocení úspěchu komunikace, kterou příjemce poskytuje odesílateli. Informuje o tom, jak je sdělení přijato a pochopeno. Odesílatel se tak může poučit z předchozích chyb. Může mít verbální podobu (např. pochvalné vyjádření) či neverbální (např. souhlasné přikyvování). Pokud se jedná o komunikaci tváří v tvář, je možné získat zpětnou vazbu již v jejím průběhu a reagovat na ni. V případě zprostředkované komunikace můžeme obdržet informaci o výsledku komunikace např. jako odpověď na e-mail, komentář pod videem či dopis reagující na novinový článek (Špaček, 2021; Mikuláščík, 2010).

Jak je znázorněno na obrázku č. 1, každý účastník komunikačního procesu je zároveň komunikátorem a komunikantem, neboť určité sdělení vysílá i přijímá (DeVito, 2008).

Obrázek č. 1 – Základní model komunikačního procesu



Zdroj: Světlík (2016, str. 6)

#### 2.1.4 Formy komunikace

Na základě počtu komunikujících popisuje Janoušek (2015) **čtyři formy komunikace**:

- **intrapersonální komunikace** – odesílatelem i příjemcem sdělení je tentýž člověk, může probíhat vnitřně „v hlavě“ jedince, ale může být i vnější, přičemž je slyšitelná i pro ostatní;
- **interpersonální komunikace** – komunikace mezi dvěma a více lidmi, kdy alespoň jeden je odesílatelem a alespoň jeden je příjemcem informace;
- **skupinová komunikace** – komunikace probíhá v rámci skupiny lidí (dvou a více), členové mají různé role – iniciátor, koordinátor apod.;
- **hromadná (masová) komunikace** – většinou jednostranná komunikace, příjemce nemá mnoho příležitostí poskytnout zpětnou vazbu, sdělení je adresováno širokému publiku prostřednictvím masových médií (např. internetu, televize, novin).

## 2.2 Interpersonální komunikace

Interpersonální komunikace, též označovaná jako mezilidská komunikace, je základem pro utváření mezilidských vztahů. Lze ji definovat jako vzájemnou komunikaci mezi dvěma nebo více lidmi. Nejčastěji se můžeme setkat s členěním na verbální a neverbální komunikaci. Při komunikaci tváří v tvář totiž často kombinujeme verbální a neverbální prostředky, abychom mohli naše myšlenky, emoce či postoje vyjádřit co nejlépe – např. při rozhovoru se usmíváme (Janoušek, 2015).

### 2.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace spočívá ve sdělování informací ve formě mluveného projevu. Řeč je schopnost formulovat své myšlenky prostřednictvím slov příslušného jazyka nebo jinými znaky jazykového systému (Vybíral, 2005). Právě řeč nás nejvíce odlišuje od ostatních druhů zvířat (Skarnitzl, Šturm & Volín, 2016). Jejím studiem se zabývá řada vědních oblastí, a to zejména lingvistika, filologie, filozofie, a vědní subdisciplíny – rétorika, sémiotika, sémantika a logika (Vymětal, 2008).

Vybíral (2005) tvrdí, že ke vzájemnému porozumění mezi lidmi nestačí pouze ovládat jednotný jazyk, ale je také důležité „*společné, dohodnuté rozumění významům slov*“. S tím jsou spjaty dva pojmy – denotace a konotace. **Denotace** zahrnuje lidem dobře známá slova, znaky a symboly. Například většina z nás ví, co značí rozsvícení červeného světla na semaforu. Jedná se o objektivní význam slov, které jsou obsaženy ve slovníku. Kdyby se společnost nedohodla na denotacích, nebylo by možné se dorozumívát. Pojem **konotace** představuje subjektivní či citový význam, který konkrétní odesílatel či příjemce připisuje určitému slovu (DeVito, 2008).

Verbální komunikaci dále rozlišujeme na ústní a písemnou. Každá z nich má určité vlastnosti, výhody i nevýhody.

#### Ústní komunikace

Ústní komunikace není jen o dorozumívání se pomocí slov příslušného jazyka mezi dvěma a více lidmi. Zahrnuje také vnitřní řeč člověka, samomluvu, nahrávání záznamů na diktafon, telefon apod. (Vybíral, 2005).

Hlavní výhodou ústní komunikace je možnost okamžité výměny informací a získání zpětné vazby, která pomůže přizpůsobit komunikaci příjemci. Umožňuje také

pochytit neverbální prostředky, které druhá osoba či osoby používají. Nevýhodou může být časová náročnost, působení komunikačních šumů a bariér (Vymětal, 2008).

### **Písemná komunikace**

V případě písemné komunikace jsou myšlenky, názory a postoje sdělovány prostřednictvím písma. Součástí je také komunikace elektronická, která se odehrává mezi uživateli internetu a moderních komunikačních prostředků – např. mobilní telefon (Vybíral, 2005).

V řadě situací je mnohem výhodnější komunikovat písemně než ústně, přestože je časově náročnější na přípravu a neumožňuje bezprostřední zpětnou vazbu. Písemná sdělení však mohou poskytovat složité a rozsáhlé informace a jsou oproti mluvenému sdělení dlouhodobě uchovatelné (Vymětal, 2008).

### **2.2.2 Neverbální komunikace**

Neverbální neboli nonverbální komunikaci lze definovat jako komunikaci bez použití slov. Doprovází slovní komunikaci, opakuje, reguluje, zdůrazňuje, doplňuje, popírá, a v některých případech i nahrazuje verbální sdělení (DeVito, 2008).

#### **Mezi neverbální prostředky patří:**

- gesta, pohyby a postoje těla;
- výrazy tváře (mimika);
- pohledy očí;
- parajazyk (např. smích, hekání);
- oblečení, ozdoby těla (např. tetování);
- dotyky, vzdálenost zaujatá mezi komunikujícími;
- vůně a celková atraktivita (Phutela, 2015).

Neverbální komunikace jedince je v různých situacích ovlivňována intimitou, zaměřeností na sebe, dominancí či soutěživostí, klamáním a signalizováním příbuznosti či podobnosti. Tyto faktory působí na užívané neverbální prostředky – mění výrazy v našem obličejí, pohledy očí, gesta apod. (Vybíral, 2005).

**Gesta** jsou neverbálními prostředky, která zpravidla zahrnují záměrné pohyby rukou, hlavy, nohou, případně jiných částí těla. Dokreslují verbální sdělení nebo ho

nahrazují. Ne vždy se však jedná jen o záměrnou řeč těla, někdy si svá gesta ani neuvědomujeme (Mikuláščík, 2010).

Specifikem gestikulace je, že má jako jediná z neverbálních prostředků svou vlastní syntax. Její slovní zásoba a gramatika tvoří samostatný a plnohodnotný jazyk, tzv. znakový jazyk, kterým komunikují sluchově postižené osoby (Vybíral, 2005).

**Mimika** sděluje především emoce prostřednictvím výrazů ve tváři, které vznikají pohybem svalů. Vyjadřuje, co daná osoba právě prožívá, jaký vztah má k obsahu sdělení a informuje posluchače o svém prožitku. Kromě aktuálního psychického stavu zobrazuje také emoční výraz, který je pro jedince typický – např. někdo je stále usměvavý (Mikuláščík, 2010).

**Posturologie** neboli **posturika** se komplexně zabývá držením a postojem těla – jeho natočením, uvolněním nebo napětím, polohou jednotlivých částí těla apod. Nikdo z nás nekomunikuje, aniž by nezaujímal žádný postoj nebo polohu těla. Na základě těchto signálů lze poměrně snadno zjistit, jak si nás druhá strana váží (Vymětal, 2008; Mehrabian, 2017).

**Proxemika** zkoumá, jak lidé podvědomě využívají prostoru a jakou vzdálenost zaujmají mezi sebou při komunikaci (DeVito, 2008). Pro každého z nás je důležitý určitý odstup, který nám dodává pocit pohodlí a bezpečí.

Velikost vzdálenosti se odvíjí od:

- míry extroverze a introverze dané osoby;
- vztahu mezi komunikujícími;
- formálního postavení – např. nadřízený a podřízený;
- kultury a etnika (Vymětal, 2008).

Ústní komunikaci doprovází tzv. **paralingvistické jevy**, mezi které řadíme tempo mluvy, tón a usazení hlasu, intonaci, pomlky, hlasitost, artikulaci apod. Často díky těmto jevům sdělí mluvčí více, než původně chtěl (Vybíral, 2005).

**Haptika** neboli komunikace dotykem je považována za nejzákladnější formu neverbální komunikace, neboť hmat se u člověka oproti ostatním smyslům rozvíjí mnohem dříve (Jiřincová, 2010). Dotyk vyjadřuje širokou škálu emocí. Jeho význam se odvíjí od částí těla, kterými se lidé navzájem dotýkají, a také od typu dotyku (Mikuláščík, 2010).

Mikuláščík (2010) dále definuje doteková pásma těla:

- společenské pásmo – dotek rukou a paží;
- osobní pásmo – dotek paží, ramen, vlasů, obličeje;
- intimní či sexuální pásmo – dotek jakékoliv části těla.

Komunikace pohledem očí (**vizika**) je považována za nejdůvěryhodnější způsob komunikace beze slov. Pouhým letným očním kontaktem můžeme vyčíst emoce i upřímnost daného člověka (Suchánková a kol., 2013).

Při hodnocení signálů viziky zohledňujeme především:

- zaměření pohledu;
- délku očního kontaktu;
- četnost pohledů;
- pořadí pohledů – na koho se podíváme jako první;
- frekvenci mrkání (Vymětal, 2008).

## 2.3 Interní komunikace

Interní (vnitřní) komunikací se myslí veškerá komunikace uvnitř organizace. Umožňuje nejen spolupráci, ale především samotné fungování organizace (Mikuláščík, 2010). Mezi komunikujícími je různá úroveň informační asymetrie, která je dána nejen pozicemi ve firmě a cíli, ale také různorodostí zájmů a komunikačních dovedností (Holá, 2017). V rámci interní komunikace se zaměstnanci vzájemně informují, budují vztahy, vytváří hodnoty a firemní kulturu (Berger, 2008).

Interní komunikace je též označována pojmem interní public relations. Řídí vzájemnou závislost a vytváří všestranně výhodné vztahy mezi organizací a její vnitřní veřejností, zejména zaměstnanci. Vhodně nastavený systém interní komunikace posiluje loajalitu a spokojenost zaměstnanců, podporuje jejich aktivní účast ve firemních záležitostech a zvyšuje efektivitu práce. Spokojení a informovaní pracovníci jsou zároveň těmi nejlepšími ambasadory organizace (Men & Bowen, 2017).

### **Základní cíle interní komunikace:**

- Dostatečné informování a vzdělávání zaměstnanců, zajištění informačního propojení společnosti z důvodu kontinuity a koordinace procesů.



- Dosažení vzájemného porozumění a spolupráce uvnitř organizace na základě společné akceptace cílů.
- Docílení žádoucího přístupu pracovníků a jejich chování, zajištění stability a zapojení zaměstnanců.
- Neustálé udržování systému zpětné vazby, implementace zjištěných poznatků do praxe – vylepšení interní komunikace včetně posilování firemní kultury (Holá, 2017).

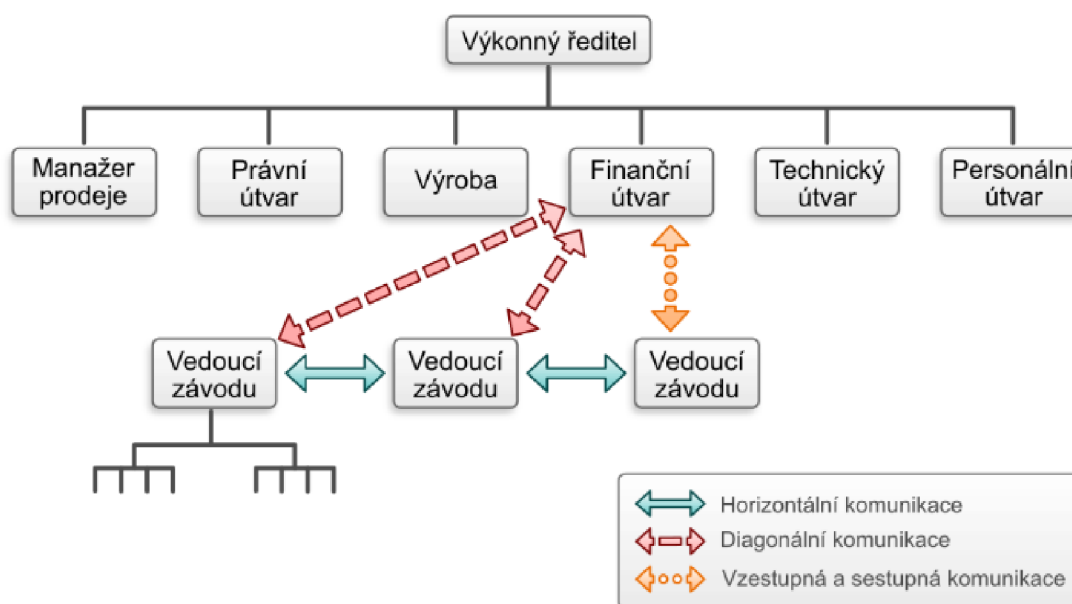
### 2.3.1 Směry komunikace

Komunikace v organizaci se nejčastěji rozlišuje na horizontální, vertikální a diagonální. **Vertikální komunikace** probíhá napříč hierarchickými úrovněmi mezi nadřízenými a podřízenými. Předpokladem je přesné vymezení organizační struktury. Komunikace může být realizovaná „shora dolů“ – tzn. od nadřízeného k podřízenému, nebo „zdola nahoru“ – tzn. od podřízeného k nadřízenému (Whitworth, 2011).

**Horizontální komunikace** se uskutečňuje mezi lidmi na stejné nebo podobné úrovni z hlediska hierarchie organizace. Nemusí však jít jen o zaměstnance ze stejného oddělení. Pracovníci si navzájem předávají informace, společně řeší problémy a zajišťují tak neformální koordinaci aktivit (Vymětal, 2008).

Nejméně využívaným typem komunikace v organizaci je **komunikace diagonální**. Používá se v případě, že je efektivnější než výše zmíněné typy – např. když je potřeba urychlit informační tok. Propojuje zaměstnance z jiných oddělení na různých organizačních úrovních. Výhodou je, že nevyžaduje dodržování organizační struktury (Vymětal, 2008).

Obrázek č. 2 – Směry komunikace



Zdroj: Hálek (n. d.)

### 2.3.2 Formální a neformální komunikace

**Formální komunikace** vychází z organizační struktury podniku. Jejím cílem je informovat zaměstnance o tom, jak organizace funguje. Snaží se také přiblížit vnitřní chod organizace, což má pozitivní vliv na angažovanost pracovníků, kteří mají pocit, že jsou pro organizaci důležití (Vymětal, 2008). Formální komunikace je uskutečňována prostřednictvím vertikální (hierarchické) komunikace a komunikace masových médií. Úkolem manažerů na různých úrovních je informovat své podřízené a předávat připomínky a obavy zaměstnanců vrcholovému vedení. Masová média, jako jsou noviny, televize, newsletter (tj. elektronický zpravodaj), sociální média, e-mail, videa, časopisy, blogy a další, zvládají oslovit velký počet zaměstnanců (Men & Bowen, 2017).

**Neformální komunikace** probíhá zpravidla při náhodných setkáních zaměstnanců na stejné nebo podobné úrovni v organizaci. Zaměstnanci si navzájem sdílejí a vyměňují informace, které se dozvídají od svých nadřízených nebo prostřednictvím masových médií (Berger, 2008). Neformální komunikace je nutností každé organizace. Je významným ukazatelem motivace pracovníků a umožňuje také zjistit duševní vyspělost jedince. Pro zaměstnance je zpestřením a zábavou. Na druhou stranu může být problémem, pokud zaměstnanci tráví více času tlacháním než vykonáváním své práce (Janda, 2004).

### 2.3.3 Přímá a nepřímá komunikace

**Přímá komunikace** je komunikace tváří v tvář. Uskutečňuje se při bezprostředním fyzickém kontaktu mezi komunikujícími, kteří se nacházejí ve stejnou dobu na stejném místě. **Nepřímá komunikace** probíhá zprostředkovaně, pomocí komunikačních médií jako je e-mail, tisk, televize apod. V tomto případě od sebe mohou být odesílatel a příjemce odděleni prostorově i časově (Heger, 2012).

## 2.4 Komunikační kanály interní komunikace

Organizace, její zaměstnanci a členové mají v dnešní době přístup k mnoha komunikačním kanálům. Cílem je vybrat několik nejvhodnějších, které zajistí přenos sdělení příjemci či příjemcům. Přestože stále více organizací využívá moderní média (např. sociální média), ani tradiční kanály nezůstávají pozadu. Neustále se vyvíjejí, objevují se v nových podobách a vyplňují mezery v organizaci (Men & Bowen, 2017). Důležité je, aby komunikační kanály fungovaly plynule a zpráva byla všemi pochopena (Kovaříková, 2016).

### 2.4.1 Ústní komunikační kanály

Je jasné, že i v dnešní virtuální době hraje osobní komunikace v organizaci stále důležitou roli. Umožňuje zaměstnancům budovat vztahy, což je v zásadě hlavním cílem interní komunikace. Mezi nástroje osobní komunikace v organizaci řadíme porady, setkání se spolupracovníky, hodnotící rozhovory, konference, společenské akce, teambuildingy apod. (Kovaříková, 2016). Ústní komunikační kanály je vhodné využít zejména při řešení konfliktů, krizí, oznamování podstatných změn či oslavě úspěchů (Berger, 2008).

#### **Týmové porady**

Nejčastěji využívaným nástrojem interní komunikace jsou týmové porady. Jde o plánovaná pravidelná setkání pod vedením příslušného vedoucího pracovníka. Porada musí mít přesně definovaný cíl, který je zřejmý všem účastníkům. Efektivita porady závisí zejména na přípravě vedoucího a celkové organizaci setkání. Hlavním účelem setkání je rozdělení nových úkolů a odpovědnosti mezi členy týmu. Během porady jsou také rozebrány a vyhodnoceny dříve zadané úkoly. Vedoucí předává účastníkům všechny nezbytné informace, zapojuje je do řešení problémů a podněcuje k diskusi. Z porad se

zpravidla pořizuje písemný záznam, který je zpřístupněn všem zainteresovaným osobám (Vymětal, 2008; Mikuláščík, 2010).

### **Hodnotící rozhovory**

Hodnotící rozhovory mohou být užitečným zdrojem informací pro zaměstnavatele i zaměstnance. Jedná se o setkání zaměstnance s nadřízeným, při kterém si navzájem poskytují zpětnou vazbu. Zaměstnanec se může dozvědět, jak je jeho nadřízený spokojený s jeho odváděnou prací, kam se posunul a na čem by měl zapracovat. Zaměstnanec má rovněž příležitost poskytnout zpětnou vazbu vedoucímu a vyjádřit se ke skutečnostem, se kterými není v organizaci spokojen (Kovaříková, 2016).

### **Společenské akce**

Společenské akce pořádané organizací jsou obvykle spojeny s určitou příležitostí, jakou může být výročí založení. Pro zaměstnance představují zábavu a příležitost seznámit se s vedením organizace, často netradičním způsobem – např. při sportovních aktivitách (Kovaříková, 2016). V neformálním prostředí se zaměstnanci snáze seznamují a mají možnost se lépe poznat nejen po pracovní stránce (Špaček, 2021).

### **Teambuilding**

Teambuilding je firemní akce určená pro menší týmy lidí. Cílem je, aby se členové stmelili a uvědomili si, že každý z nich je součástí týmu a společně tvoří jeden celek. Obvykle se odehrává mimo prostředí organizace a náplní jsou různé sportovní aktivity a soutěže (Kovaříková, 2016).

## **2.4.2 Písemné komunikační kanály**

Přestože ústní komunikace má své opodstatnění při předávání komplexních informací, sdílení znalostí a budování vztahů, informace mohou být zprostředkovány i jinými, vhodnějšími kanály – např. tištěnými publikacemi. Zahrnují firemní časopisy, zpravodaje, noviny, brožury, manuály, strategické dokumenty, plakáty a další. Tyto kanály je vhodné využívat ke sdílení statických a časově nezávislých informací. Výhodou pro organizaci je, že má plnou kontrolu nad obsahem sdělení (Men & Bowen, 2017).

## **Manuály, návody, pracovní postupy**

Ať už se jedná o podnikové směrnice, návod na obsluhu stroje či pracovní manuály, tyto tištěné kanály denně pomáhají zaměstnancům při jejich práci. Obsahují velké množství informací, které pracovník musí znát a respektovat (Kovaříková, 2016).

## **Firemní časopis**

Pomocí firemního časopisu může organizace průběžně informovat své zaměstnance o podnikovém dění, propagovat zásady firemní politiky, ale také sdílet zajímavosti a příběhy pracovníků. Forma a jazyk by měly být přizpůsobeny cílové skupině, čehož může organizace docílit tím, že umožní tvořit příspěvky přímo zaměstnancům (Men & Bowen, 2017).

## **Firemní noviny a oběžníky**

Na rozdíl od časopisů jsou firemní noviny zpravidla publikovány častěji. Články rozebírají a vysvětlují záměry vedení a jejich potenciální dopad na zaměstnance. Zodpovídají dotazy pracovníků a zaměřují se na jejich bezprostřední obavy. Oběžník je zkrácenou verzí firemních novin vyžadující rychlou distribuci. Obsahuje totiž informace, které zainteresovaní zaměstnanci musí vědět co nejdříve (Armstrong, 2007).

### **2.4.3 Elektronické komunikační kanály**

Dnešní technologie umožňují každému přístup k informacím odkudkoliv a kdykoliv. Aby organizace zůstaly v obraze, byly schopny reagovat na změny a činit rychlá rozhodnutí, měly by kromě tradičních kanálů využívat i moderní média (Can, 2019). Elektronické kanály, jako je e-mail, hlasová pošta, intranet, blogy, podcasty, chatovací místnosti a další, jsou stále více používány (Berger, 2008). Efektivní ale mohou být jen v případě, že mají zaměstnanci přímý nebo nepřímý přístup k počítači (Armstrong, 2007).

#### **E-mail**

Běžně používaným internetovým nástrojem interní komunikace bývá e-mail neboli elektronická pošta, která umožňuje výměnu zpráv pomocí elektronických komunikačních systémů. Hlavním znakem této komunikace je, že neprobíhá v reálném čase – příjemce si může zprávu přečíst až po několika dnech a odpověď může trvat ještě déle (DeVito, 2008). Zaměstnanci mohou mít problém se zahlcenými e-mailovými schránkami, které omezují jejich přehled v důležitých informacích (Kovaříková, 2016).

## **Intranet**

Intranet by měl být místem, kde mohou zaměstnanci najít veškeré informace o organizaci. Jeho využívání je často strategické – účelem bývá posílení podnikových hodnot, strategií, politiky a kultury. Slouží také jako úložiště dat. Zaměstnanci zde mohou vyhledat interní dokumenty, novinky v organizaci, zpravodaje či výroční zprávy (Men & Bowen, 2017). Intranet může být tvořen různými diskusními fóry, informačními nástěnkami, podnikovou databází, a umožňuje také vytvářet složky, ke kterým mají přístup pouze vybraní zaměstnanci (Kovaříková, 2016).

## **Firemní sociální síť**

Firemní sociální síť propojuje zaměstnance a umožňuje jim budovat interní komunity, účastnit se diskusí a sdílet informace. Organizace zde může zveřejňovat novinky, podněcovat diskuse, shromažďovat nápady a zpětnou vazbu od pracovníků. Vhodné je určit moderátora, který bude mít obsah sociálních sítí pod kontrolou, a zajistí směřování komunikace správným směrem. (Men & Bowen, 2017).

## **Firemní newsletter**

Firemní newsletter je elektronický zpravodaj, který informuje zaměstnance o zajímavých a aktuálních skutečnostech v organizaci. Pokouší se zaměstnance zapojit do firemního dění, případně je nalákat k návštěvě intranetu. Newsletter by měl mít co nejjednodušší formu a působivou grafiku, která upoutá pozornost (Kovaříková, 2016).

## **2.5 Firemní kultura**

Firemní kultura představuje specifický charakter organizace, celkovou atmosféru a klima ovlivňující přesvědčení a jednání pracovníků. Zahrnuje také společné hodnoty, pracovní postupy, zvyky a rituály ve firmě (Binar, Mikeš & Vysekalová, 2020). Některé prvky firemní kultury jsou nastavené formálně organizací, jiné vznikají samovolně v důsledku chování zaměstnanců (Kovaříková, 2016). Pro každou organizaci je zásadní, aby tyto prvky předávala stávajícím i nově příchozím zaměstnancům, aby se ve firmě lépe adaptovali a sžili se s její kulturou. **Mikeš a Vysekalová (2009) definují čtyři základní prvky firemní kultury.**

- **Symboly** – zahrnují různé zkratky, slang, styly oblékání, ale také symboly postavení, které jsou známé pouze členům organizace.

- **Hrdinové** – mohou být skutečné nebo imaginární osoby, které jsou vzorem ideálního chování a nositeli tradice. Často jimi bývají zakladatelé společnosti.
- **Rituály** – jsou společensky nezbytné aktivity jako např. neformální oslavy, formální setkání, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.
- **Hodnoty** – představují to, co je v organizaci považováno za žádoucí a nežádoucí. Odrážejí se v pracovní morálce a ovlivňují chování zaměstnanců. Hodnoty by měli sdílet všichni lidé ve společnosti nebo alespoň vrcholové vedení.

Budování firemní kultury je dlouhodobým procesem ovlivňujícím konkurenceschopnost organizace. Kulturu podniku nelze jednoduše vyčíslit nebo definovat, jedná se o kvalitativní veličinu. Lze ji však pomocí výše zmíněných prvků pozorovat a dále s ní pracovat. Interní komunikace slouží jako nástroj, který šíří prvky firemní kultury celou organizací (Binar, Mikeš & Vysekalová, 2020).

## 2.6 Efektivní interní komunikace

Některé zdroje považují efektivní interní komunikaci za výsledek vynikající finanční výkonnosti, což podnikům umožňuje investovat více prostředků do komunikace (Holá, 2017). Již v roce 2006 studie Watson Wyatt potvrdila primární závěr původní studie z roku 2003, že úspěšná finanční výkonnost je důsledkem efektivní komunikace, která přispívá k vyšší prosperitě firmy. Studie popisuje efektivní interní komunikaci jako hierarchickou pyramidu o třech stupních, z nichž každý obsahuje konkrétní komunikační standardy (Yates, 2006).

Základní stupeň pyramidy představuje komunikační standardy, bez kterých by interní komunikace nemohla efektivně fungovat. Jsou jimi formální komunikace, využívání zpětné vazby od zaměstnanců, začlenění celkového zisku do odměňování a využívání technologií (Holá, 2017). Pokud komunikační pyramida stojí na pevných základech, může být vytvořen následující strategický stupeň, který se snaží propojit interní komunikaci se strategickými obchodními cíli podniku. Komunikační postupy jsou uplatňovány při implementaci organizačních změn, trvalém zlepšování a zapojování zaměstnanců do firemní strategie. Poslední, behaviorální úroveň, může být vytvořena jen za předpokladu pevných spodních částí pyramidy. Soustředí se na vztahy mezi vedoucími a řadovými pracovníky, usiluje o zvýšení jejich oddanosti a angažovanosti. Výsledkem těchto aktivit je vyšší zodpovědnost za očekávaný pracovní výkon zaměstnanců (Yates, 2006).

Vrcholem pyramidy je souhrn těchto devíti komunikačních standardů, jejichž výsledkem je efektivní interní komunikace. Společnosti, které dosáhnou této fáze, jsou schopny ovlivnit chování svých zaměstnanců, což následně vede k pozitivním obchodním a finančním výsledkům (Holá, 2017).

## 2.7 Zpětná vazba v podnikovém kontextu

Zpětná vazba je jedním ze základních předpokladů efektivní interní komunikace. Podniky ji využívají k identifikaci a eliminaci problémů v komunikaci a řízení. Jakmile zpětná vazba nefunguje tak, jak má, zaměstnanci se cítí méněcenní, mají pocit, že jejich názory nikoho nezajímají, a ztrácejí tak zájem o dění ve firmě a celkovém směřování podniku (Kovaříková, 2016).

Zpětnou vazbu poskytovanou vedoucími pracovníky lze definovat jako proces komunikace se zaměstnanci zaměřený na plnění stanovených cílů a hodnocení strategií k jejich dosažení (Steelman, Levy & Snell, 2004). Rozlišujeme pozitivní a negativní zpětnou vazbu. Pozitivní zpětná vazba může být vyjádřena pochvalou zaměstnance za jeho úspěchy a měla by mít motivační charakter. Negativní zpětná vazba (např. kritika) je využívána k odstranění nedostatků v pracovním výkonu nebo chování zaměstnance (Vymětal, 2008). Lee, Choi & Kang (2021) ve své studii potvrdili pozitivní vliv zpětné vazby od vedoucích pracovníků na inovativní chování podřízených. Vyvolává v nich touhu po úspěchu a samostatnosti, což vede ke zvýšené dobrovolné účasti v procesu zavádění organizačních inovací.

System zpětné vazby by měl fungovat jak zdola nahoru, tak shora dolů. V ideálním případě zaměstnanci sdílejí své pocity, názory a návrhy na zlepšení se svými nadřízenými. Ti zase svým podřízeným průběžně sdělují, jaká očekávání od nich mají a jaké chování je nežádoucí. Jsou schopni své podřízené dostatečně ocenit za to, co vykonali, ale i pokárat za to, co nevykonali. Hojně využívanými nástroji ke sdělování zpětné vazby v podniku jsou dotazníková šetření, osobní jednání nebo pravidelná hodnocení členů týmu (Kovaříková, 2016).



## 3 METODIKA

### 3.1 Metody sběru dat

Cílem bakalářské práce je zhodnocení interní komunikace ve vybrané organizaci a navržení konkrétních doporučení pro zlepšení současného stavu. K naplnění stanoveného cíle byl jako nástroj sběru dat zvolen anonymní dotazník v online podobě.

Dotazníkové šetření je jednou z metod sběru primárních dat, která se snaží na základě objektivních měření odhalit statisticky významné vztahy (Collinson & Hamer, 2005). Online dotazník je elektronickou verzí dotazníkového šetření. Je poskytován a vyplňován přes internet, čímž odstraňuje komplikace spojené s distribucí, zpracováním a vyhodnocením tradičních dotazníků. Elektronický dotazník umožňuje rychle a s nízkou chybovostí sbírat velké množství dat. Mezi nevýhody patří nejistota ohledně validity dat a problematický výběr výzkumného vzorku (Wright, 2005).

Dotazník byl rozdělen do tří částí. První část se zabývala mírou informovanosti zaměstnanců, používanými nástroji interní komunikace v organizaci, systémem zpětné vazby a celkovou spokojeností pracovníků se současným stavem interní komunikace. Druhá část dotazníku byla zaměřena na interní sociální síť Yammer, využívanou v organizaci, a závěrečná část obsahovala všeobecné otázky. Dotazník se skládal z celkového počtu 24 převážně uzavřených otázek, u kterých respondenti zaznamenávali jednu nebo více odpovědí. Součástí byla jedna filtrační otázka a jedna otevřená, nepovinná otázka. Obsah dotazníku (viz Příloha č. 1 – Dotazník) byl sestaven tak, aby respondentům jeho vyplnění nezabralo více než 10 minut.

Před samotnou distribucí dotazníku byl proveden pilotní průzkum pomocí 8 respondentů, který odhalil drobné nejasnosti ve formulaci otázek. Po odstranění těchto nedostatků byl dotazník zveřejněn prostřednictvím dvou firemních platforem – Microsoft Teams a Newsletter. Sběr dat probíhal od 10. listopadu 2022 do 18. prosince 2022. Oslovení byli všichni aktivní zaměstnanci společnosti, tzn. nebyli zahrnuti zaměstnanci na mateřské či rodičovské dovolené a občasné brigádnické výpomoci. K 30. listopadu 2022 činil stav aktivních zaměstnanců 2 848. Celkem bylo získáno 98 vyplněných dotazníků a návratnost tak činí kolem 3,4 %.

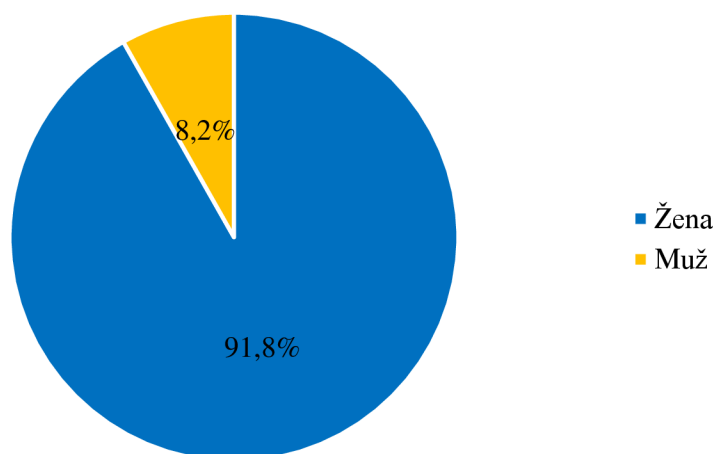
Po získání dat z dotazníkového šetření byla provedena analýza dat pomocí popisné statistiky a dvou statistických metod. První z nich byl Studentův párový t-test, který umožňuje srovnávat dvě skupiny náhodných veličin, a ověřuje, zda je mezi zkoumanými vzorky významný statistický rozdíl. Druhou zvolenou metodou byla regresní analýza, která hledá závislosti mezi dvěma soubory dat, kde jedna proměnná představuje příčinu a druhá je v roli následku (Mošna, 2018). Výsledné p-hodnoty byly porovnávány na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ .

Informace byly rovněž získány z nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a použity k doplnění diskusí v rámci jednotlivých výstupů výzkumného šetření.

### 3.2 Výzkumný vzorek

Jak již bylo popsáno v předchozí podkapitole, výzkumným vzorkem byli všichni aktivní zaměstnanci dm drogerie markt s.r.o. na všech pracovních pozicích. Dotazník vyplnilo celkem 98 zaměstnanců. Graf č. 1 zobrazuje pohlaví respondentů, z nichž pouze 8,2 % byli muži. To jen potvrzuje genderovou nevyváženost v organizaci, neboť zde pracovalo k 30. listopadu 2022 kolem 93 % žen a jen 7 % mužů.

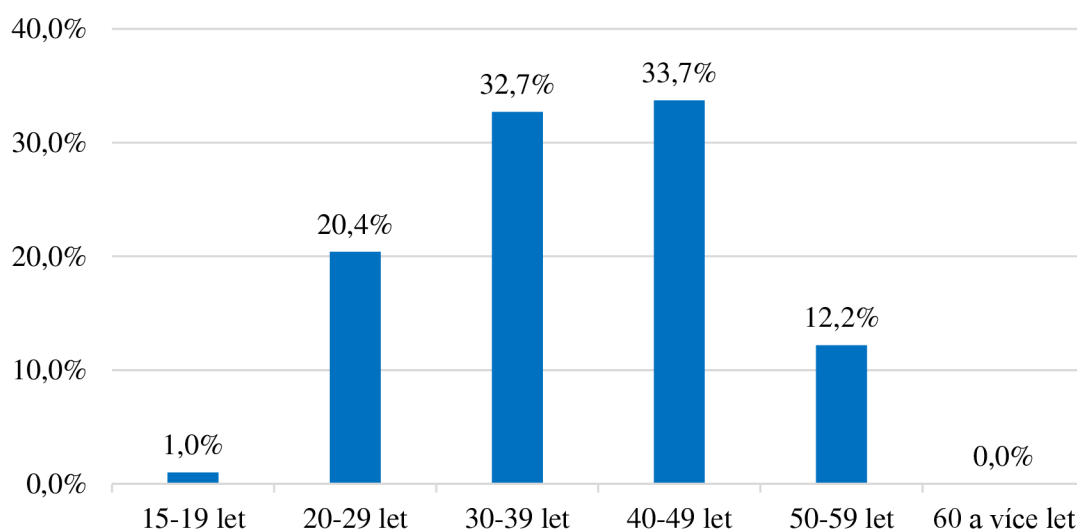
Graf č. 1 – Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci byli dále rozděleni dle věkové kategorie. Všichni respondenti byli mladší 60 let a z grafu č. 2 je patrné, že největší zastoupení měli věkové kategorie 30 až 39 let a 40 až 49 let, celkem 66,4 %. Respondenti ve věku 20 až 29 let tvořili 20,4 % a respondenti ve věku 50 až 59 let přibližně 12,2 %. Nejméně početnou skupinou byli zaměstnanci ve věku 15 až 19 let, zastoupeni jen jedním procentem.

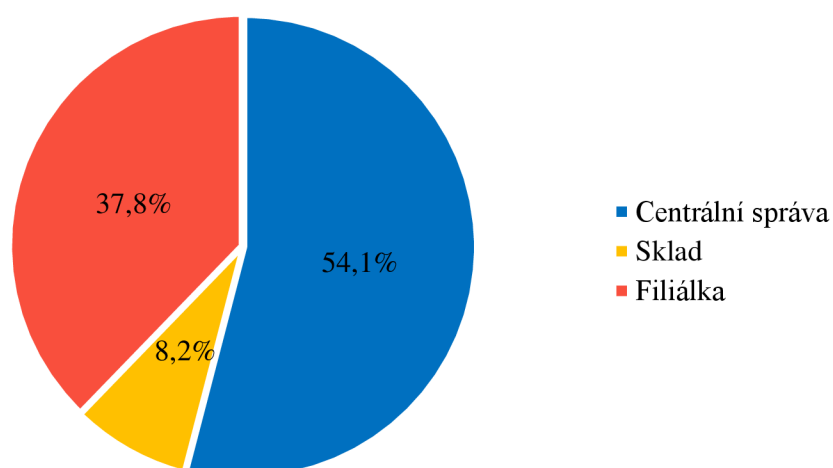
**Graf č. 2 – Věk respondentů**



**Zdroj: vlastní zpracování**

Pro lepší interpretaci výsledků bylo dále zjišťováno pracoviště respondenta. Zaměstnanci mohou být zařazeni na tři možná pracoviště uvnitř organizace – centrální správu, sklad nebo prodejnu (tzv. filiálku). Největší zastoupení v rámci dotazníkového šetření měli zaměstnanci centrální správy, celkem 54,1 % (viz graf č. 3). Druhou nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci filiálek (37,8 %) a pracovníci skladu tvořili jen 8,2 % všech respondentů.

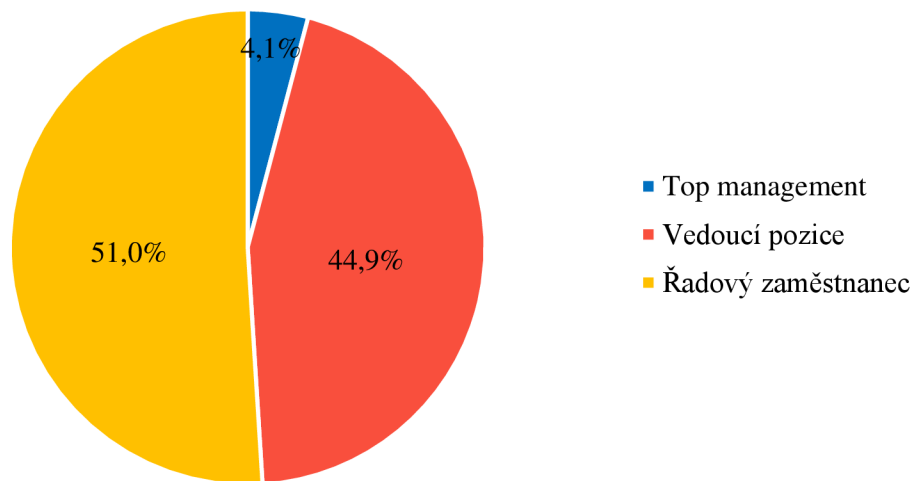
**Graf č. 3 – Pracoviště respondentů v rámci organizace**



**Zdroj: vlastní zpracování**

Graf č. 4 zobrazuje pracovní zařazení respondentů. Řadoví zaměstnanci tvořili 51 %, zaměstnanci na vedoucí pozici 44,9 % a top manažeři 4,1 % ze všech dotázaných.

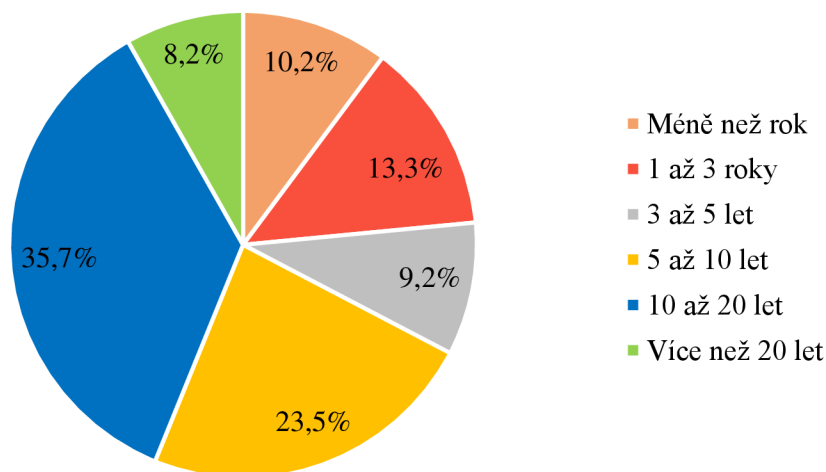
**Graf č. 4 – Pracovní zařazení respondentů**



**Zdroj: vlastní zpracování**

Délku působení respondentů v organizaci znázorňuje graf č. 5. Společnost funguje v České republice již 30 let. 8,2 % dotázaných uvedlo, že ve firmě pracuje více než 20 let. Zaměstnanců s délkou působnosti 10 až 20 let bylo celkem 35,7 % a zaměstnanců působících ve firmě 5 až 10 let bylo 23,5 %. Zaměstnanci pracující ve společnosti méně než 5 let činili v úhrnu 32,7 %.

**Graf č. 5 – Délka působnosti respondentů ve společnosti**



**Zdroj: vlastní zpracování**

### 3.3 Výzkumné otázky a hypotézy

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny hlavní a vedlejší výzkumné otázky a hypotézy.

**Hlavní výzkumná otázka:** Jsou zaměstnanci spokojeni se současným stavem interní komunikace v organizaci?

**Vedlejší výzkumné otázky:**

1. Jak zaměstnanci hodnotí interní komunikaci s nadřízenými pracovníky?
2. Jak zaměstnanci hodnotí interní komunikaci se spolupracovníky?
3. Jsou zaměstnanci organizace spokojeni s množstvím poskytovaných informací od vedoucích pracovníků?
4. Jsou zaměstnanci spokojeni se systémem zpětné vazby v organizaci?
5. Jak zaměstnanci hodnotí firemní sociální síť Yammer jako nástroj interní komunikace?

**Hypotézy:**

H<sub>1</sub>: Zaměstnanci jsou spokojeni s interní komunikací s nadřízenými pracovníky.

H<sub>2</sub>: Zaměstnanci jsou spokojeni s interní komunikací se spolupracovníky.

H<sub>3</sub>: Zaměstnanci jsou spokojeni s množstvím poskytovaných informací.

H<sub>4</sub>: Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem zpětné vazby v organizaci.

H<sub>5</sub>: Zaměstnanci považují firemní sociální síť Yammer za užitečný nástroj interní komunikace.

Za účelem odhalení významných statistických rozdílů a závislostí mezi daty byly formulovány následující hypotézy:

H<sub>6</sub>: Množství získávaných informací má vliv na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací.

H<sub>7</sub>: Získávání pravidelné zpětné vazby má vliv na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací.

H<sub>8</sub>: Zaměstnanci filiálek považují sociální síť Yammer za užitečnější nástroj interní komunikace než zaměstnanci centrální správy.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část začíná představením organizace, na kterou bylo zaměřeno dotazníkové šetření. Zmíněny jsou také nástroje interní komunikace využívané ve společnosti. Následuje interpretace výsledků výzkumu a vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz. V poslední části jsou představeny návrhy na zlepšení aktuálního stavu.

### 4.1 Představení organizace

Společnost dm drogerie markt s.r.o. je 100% dceřinou společností rakouské dm drogerie markt GmbH. Ve střední a jihovýchodní Evropě se řadí k největším drogistickým řetězcům a je lídrem na českém drogistickém trhu. První myšlenka samoobslužné drogerie se zrodila v hlavě Götze Wenera, který v roce 1972 založil v Německu značku dm drogerie markt. Později se spojil s obchodním partnerem a přítelem Günterem Baurem, který o 4 roky později otevřel první prodejnu dm v Rakousku. Po velkých společenských změnách v roce 1989 se rakouská dm drogerie markt rozšířila do ostatních zemí střední a jihovýchodní Evropy. Roku 1992 byla založena společnost dm drogerie markt s.r.o. v České republice a o rok později byla otevřena první prodejna v Českých Budějovicích. Wernerův nápad sklídl obrovský úspěch. V té době nebylo běžné, aby si zákazník mohl v drogerii zakoupit kromě kosmetiky a produktů péče o domácnost také výrobky pro péči o děti, fotoslužby nebo chovatelské potřeby.

Dnes společnost působí ve čtrnácti evropských státech – Německu, Rakousku, České republice, Maďarsku, Chorvatsku, Slovinsku, na Slovensku, v Bosně a Hercegovině, Srbsku, Bulharsku, Rumunsku, Makedonii, Itálii a nově také v Polsku. Provozuje 3 945 prodejen a zaměstnává více než 71 500 zaměstnanců, z toho 249 prodejen a 4 100 zaměstnanců v České republice. Společnost dm drogerie markt s.r.o. sídlí v Českých Budějovicích. Své prodejny zásobuje po celé České republice z logistických center v Jihlavě a Divišově. V obchodním roce 2021/2022 vykázala dm ČR obrat ve výši 13,8 mld. Kč a upevnila tak své vedoucí postavení na trhu specializovaných drogerií (dm drogerie markt, 2022).

Společnost staví na silné firemní kultuře a filozofii, kterou reprezentuje i její slogan „Zde jsem člověkem, zde nakupuji“. Ve středu zájmu je člověk v jeho jedinečnosti, ať už se jedná o zákazníka nebo spolupracovníka.

## 4.2 Organizační struktura

Ve vedení společnosti dm drogerie markt s.r.o. jsou jednatelky paní Martina Horká a Markéta Kajabová. Funkci prokuristů vykonávají Veronika Skusilová, Alena Střížová a Petr Vaněček. Kromě zodpovědnosti za jednotlivé resorty má všech pět hlavních členů vedení zároveň zodpovědnost za přidělenou oblast, pod kterou spadá určitý počet filiálek – jsou tzv. regionálně zodpovědní. Tím je v dm zajištěna mimořádná struktura – každý vedoucí má možnost komunikovat přímo s vedením společnosti.

Obrázek č. 3 – Organigram vedení společnosti dm drogerie markt s.r.o.



Zdroj: interní dokument

## 4.3 Nástroje interní komunikace v organizaci

Společnost k interní komunikaci využívá řadu komunikačních prostředků. Níže jsou popsány ty nejdůležitější z nich.

### Intranet

Intranet je interní síť, do které mají přístup pouze zaměstnanci společnosti a je také primárním zdrojem obecných informací jako jsou směrnice, nařízení a návody. Intranet je rozdělen do čtyř sekcí pro jednotlivé skupiny spolupracovníků – „Centrála“, „Oblastní manažeři“, „Filiálky“ a „Centrální sklad“. Každá ze sekcí obsahuje důležité informace, aplikace a formuláře, které spolupracovníci využívají v každodenním pracovním životě. Přes intranet si zaměstnanci rezervují jednací místnosti, žádají o dovolenou, vyúčtovávají pracovní cesty, vyřizují faktury a mnoho dalšího.

### Firemní magazín

Firemní magazín dm +plus je publikován pravidelně každý měsíc nebo jednou za dva měsíce. Články tvoří sami spolupracovníci z jednotlivých oddělení, nejčastěji se

týkají firemního dění a novinek v sortimentu. Častými tématy jsou také vzdělávací možnosti – pořádané semináře a webináře, trvalá udržitelnost, zdraví či rozhovory se zaměstnanci. Pro odlehčení zde čtenáři najdou rovněž tipy na recepty či rodinnou stránku s návody na tvoření pro děti.

### **Firemní newsletter**

Newsletter je zasílán do e-mailových schránek všech zaměstnanců hned z několika oddělení. Svůj vlastní newsletter publikuje resort Lidských zdrojů, IT a Logistiky. Newsletter Logistiky na týdenní bázi zpravidla oznamuje dlouhodobě nedodávané produkty, případně další logistické změny. Jednou měsíčně zasílá IT informace o změnách v interních aplikacích, novinkách na online shopu apod. Resort Lidských zdrojů publikuje svůj newsletter každý týden. Náplní bývají informace o v budoucnu konaných seminářích a webinářích, digitálních kurzech či vypsáních výběrových řízeních.

### **E-mailová komunikace**

E-mailová komunikace je jediným oficiálním zdrojem předávání informací. Denně usnadňuje komunikaci a spolupráci mezi filiálkami, centrální správou a centrálním skladem. Společnost využívá e-mailového klienta Microsoft Outlook, jež je součástí sady Office 365. Kromě správy všech e-mailů umožňuje vytvářet události či schůzky v kalendáři, sepisovat úkoly, poznámky a mnoho dalších funkcí. Ve společnosti se využívají tzv. rozdělovníky, díky kterým lze rychle a jednoduše kontaktovat určité skupiny zaměstnanců (např. celé marketingové oddělení).

### **Týmové porady**

Týmová setkávání jsou ve společnosti nenahraditelným komunikačním nástrojem. Porady obvykle svolává vedoucí oddělení nebo skupiny, ale s požadavkem na jejich konání může přijít kdokoli ze spolupracovníků. Během porad jsou rozdělovány úkoly a řešena aktuální témata, často za využití brainstormingu, díky kterému mohou vyvstat nové dotazy a podněty k diskusi. Z každé porady je pořizován písemný zápis, který mají k dispozici všechny zainteresované osoby.



## **Yammer**

Yammer je další aplikací ze sady Office 365 využívaný ve společnosti. Jedná se o nástroj pro neoficiální tok informací, který díky svým funkcím získal přezdívku „firemní Facebook“. Jeho velkou výhodou je, že dokáže propojit velké množství spolupracovníků v krátkém čase. Yammer je využíván zejména k publikování zajímavého obsahu a předání informací relevantní skupině. Uživatelé mohou vytvářet otevřené nebo uzavřené komunity, sdílet příspěvky, účastnit se diskusí nebo komunikovat v soukromém chatu. Na firemní sociální síti existuje například komunita filiálek, ve které se nejčastěji objevují provozní dotazy na spolupracovníky z centrální správy či skladu.

## **Microsoft Teams**

Microsoft Teams je rovněž firemní sociální síť spadající pod sadu Office 365. Jedná se o aplikaci umožňující rychlou výměnu informací mezi spolupracovníky prostřednictvím chatu, audio či videohovoru. Plní rovněž funkci telefonické komunikace – každý zaměstnanec má přidělené telefonní číslo, které je propojeno s aplikací. MS Teams využívají zejména pracovní skupiny, neboť jeho funkce podporují týmovou spolupráci. Členové mohou komunikovat ve skupinové konverzaci, pořádat online schůzky, sdílet soubory a podílet se na jejich tvorbě.

## **Firemní akce**

Společnost organizuje pro své spolupracovníky řadu firemních akcí, které posilují její kulturu a filozofii. Například společenské události „dm summit“ se každoročně účastní vedoucí filiálek, oblastní manažeři a vedení. Kromě inspirativních přednášek a workshopů jsou zde prezentovány hospodářské výsledky, výhledy a cíle do budoucna.

## **Mezinárodní setkání**

Mezinárodní setkání a konference jsou důležitými komunikačními prostředky se zbylými zeměmi koncernu. Jejich podstatou je sdílení know-how a informací. Neustále probíhají mezinárodní projekty, odborná fóra či pracovní skupiny.

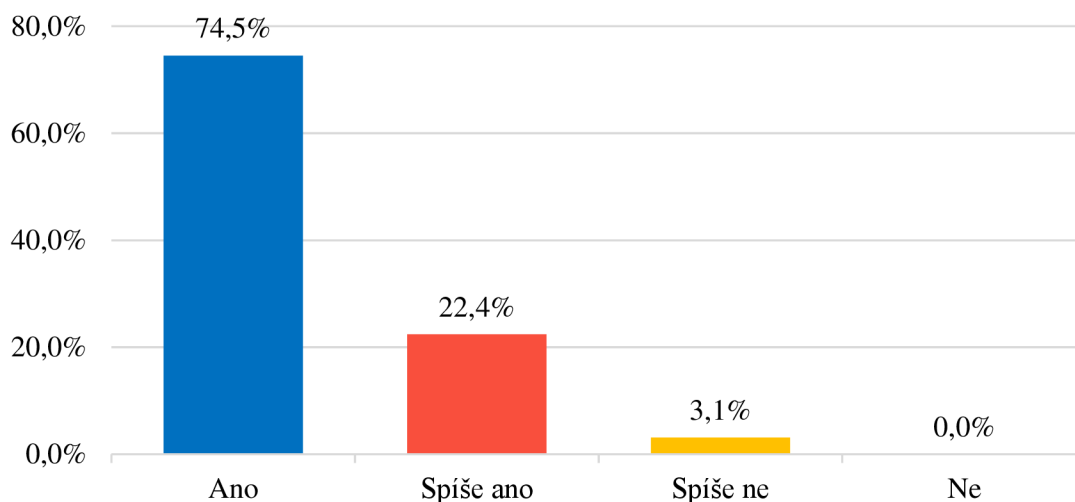
## 4.4 Výsledky dotazníkového šetření

### 4.4.1 Míra informovanosti respondentů

#### 1. Cítíte se být dostatečně informováni o dění ve společnosti dm?

I když společnosti poskytují přijatelné množství informací, záleží na několika faktorech (forma, relevance apod.), zda budou informace pro zaměstnance přínosné a dostatečující. Z grafu č. 6 vyplývá, že téměř 97 % respondentů se cítí dostatečně nebo spíše dostatečně informováno o firemním dění. Odpověď „Spíše ne“ uvedlo jen 3,1 % dotázaných.

Graf č. 6 – Míra informovanosti respondentů o firemním dění



Zdroj: vlastní zpracování

#### 2. Znáte hlavní vize, cíle a strategie společnosti dm?

Základem každé společnosti jsou přesně nastavené vize, cíle a strategie. S těmi by měli být seznámeni a sžiti i její zaměstnanci. Výsledky dotazníkového šetření dokazují, že většina respondentů, konkrétně 96,9 %, vize, cíle a strategie společnosti dobře nebo alespoň částečně zná. Jen 3,1 % respondentů tuto znalost dle svých odpovědí spíše nemá.

#### 3. Znáte výsledky společnosti dm za uplynulé období?

Společnost sdílí své výsledky se zaměstnanci průběžně prostřednictvím několika kanálů. Tyto údaje jsou přístupné rovněž veřejně na webových stránkách dm v rámci

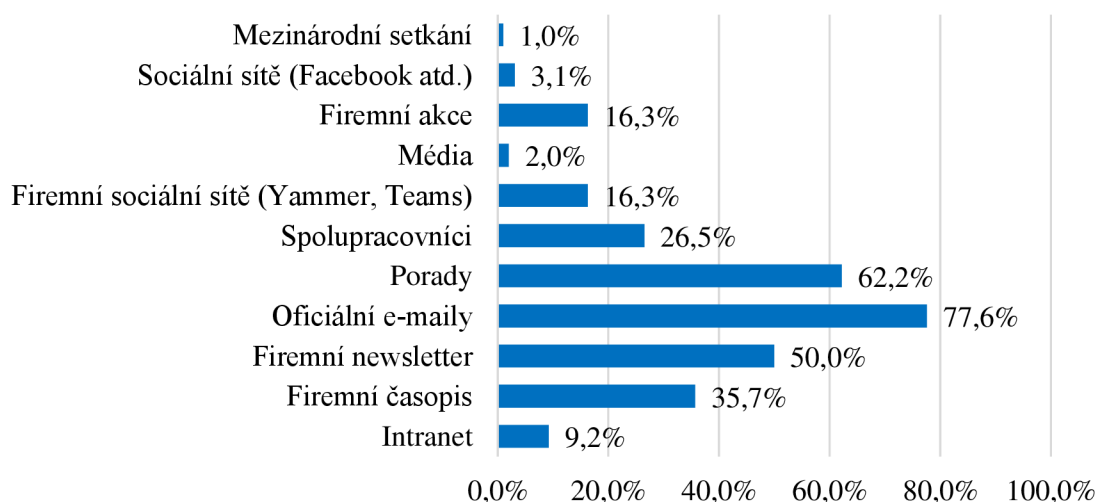
každoroční bilance. Téměř 95 % respondentů alespoň částečně zná výsledky společnosti za uplynulé období. Pouze 5 % zaměstnanců toto povědomí nemá.

#### 4.4.2 Spokojenost s poskytovanými informacemi

#### 4. Z jakých zdrojů se nejčastěji dozvídáte důležité informace o dění ve společnosti dm?

Každý respondent vybíral přesně tři nejdůležitější zdroje informací o firemním dění a případně mohl svou odpověď zaznamenat do prázdné kolonky. V odpovědích se nejčastěji objevovaly oficiální e-maily, porady a firemní newsletter viz graf č. 7. Významnými zdroji jsou pro dotazované rovněž firemní časopis a kolegové.

Graf č. 7 – Zdroje, ze kterých respondenti získávají informace o dění ve společnosti

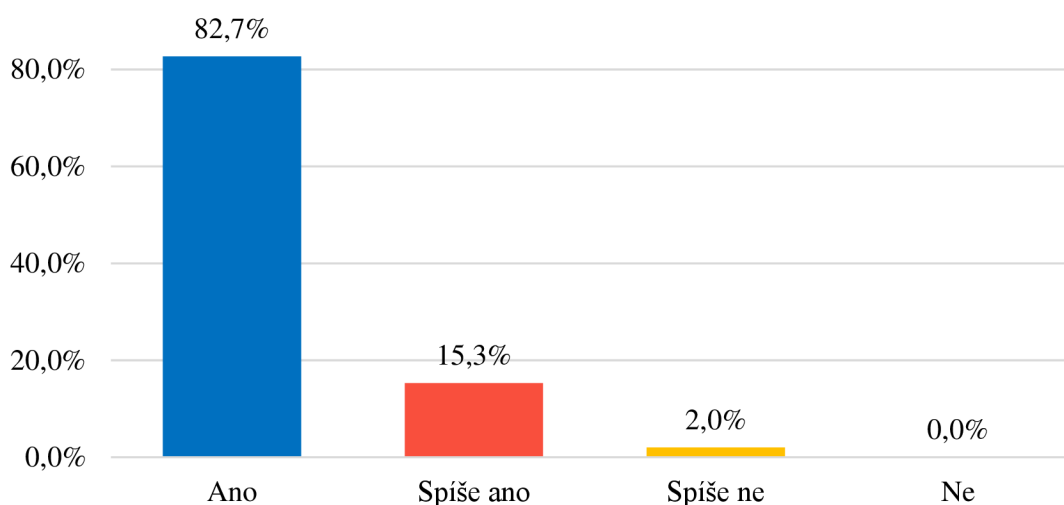


Zdroj: vlastní zpracování

#### 5. Získáváte od vedoucích pracovníků dostatek informací nezbytných pro Vaši práci?

Spokojenost respondentů s množstvím poskytovaných informací od vedoucích pracovníků zobrazuje graf č. 8. Částečně nebo jednoznačně spokojeno je téměř 98 % dotázaných a jen 2 % jsou spíše nespokojena. To je velmi pozitivní skutečnost, se kterou může souviset i nízká fluktuace ve společnosti a poměrně vysoká návratnost z mateřské a rodičovské dovolené.

**Graf č. 8 – Rozdělení respondentů podle spokojenosti s množstvím informací od vedoucích pracovníků**



Zdroj: vlastní zpracování

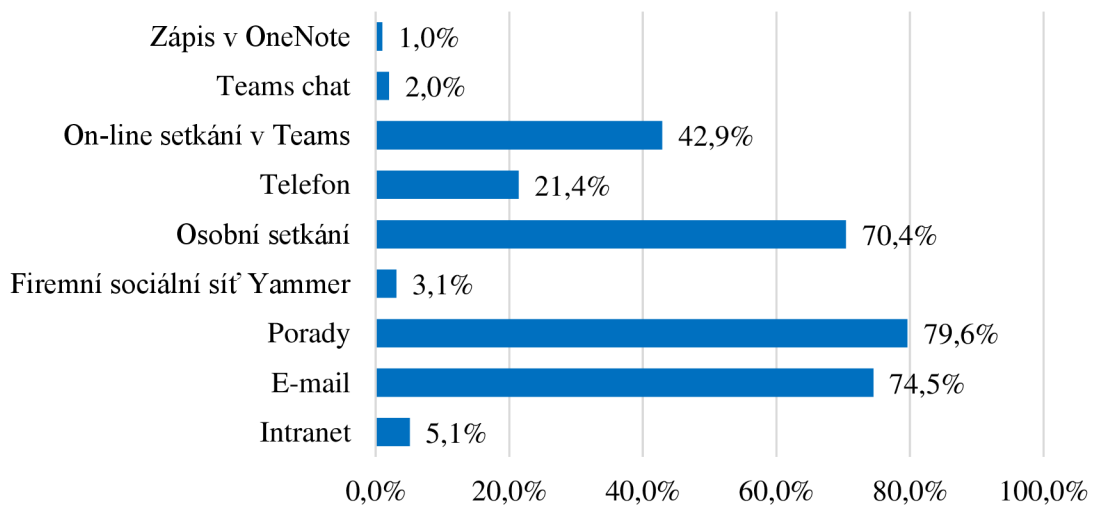
### **6. Poskytují Vám vedoucí pracovníci informace nezbytné pro Vaši práci včas?**

Nejen množství, ale také včasnost informací je pro pracovní výkon zaměstnanců velmi důležitá. 68,4 % respondentů je s načasováním poskytovaných informací spokojená. Oproti předchozí otázce větší procento respondentů (30,6 %) uvedlo jen částečnou spokojenost. Mírnou nespokojenost vyjádřilo jen 1 % dotázaných.

### **7. Skrze jaké komunikační kanály Vám vedoucí pracovníci poskytují informace nezbytné pro Vaši práci?**

Graf č. 9 zobrazuje komunikační kanály, kterými vedoucí pracovníci poskytují respondentům informace nezbytné pro výkon jejich práce. Dotazovaní opět vybírali přesně tři nejdůležitější kanály a měli možnost uvést vlastní odpověď v případě, že v nabídce chyběla. Bylo zjištěno, že nejvíce informací je poskytováno prostřednictvím porad a jiných osobních setkání, e-mailů a v menším měřítku také přes online schůzky v aplikaci Microsoft Teams.

**Graf č. 9 – Komunikační kanály užívané k poskytování informací pro výkon práce respondentů**

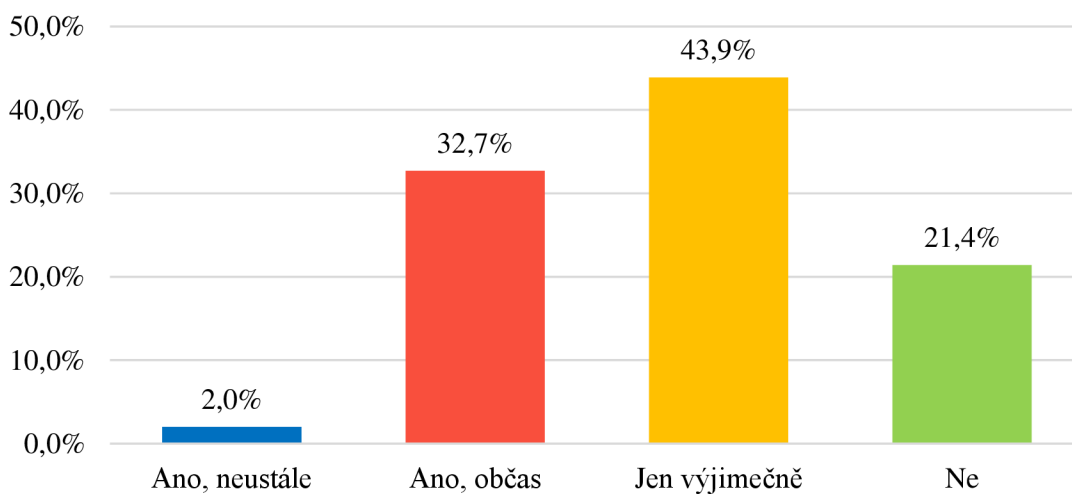


Zdroj: vlastní zpracování

## 8. Cítíte se být přehlceni informacemi, které jsou pro Vaši práci nepodstatné?

Ve společnostech může být problémem nedostatek poskytovaných informací. Je ovšem nezbytné nezapomínat ani na opačnou situaci, kdy jsou zaměstnanci neúnosně zahlcováni informacemi, které pro výkon své práce nepotřebují. Neustálé přehlcení informacemi pociťují 2 % dotázaných. Příležitostně se takto cítí téměř 33 % a 43,9 % respondentů to považuje za výjimečnou situaci. Celkem 21,4 % uvedlo, že přehlcení informacemi vůbec nepociťuje (viz graf č. 10). Skutečnost, že se kolem 35 % dotázaných potýká alespoň občas se stavem přehlcení informacemi, může způsobovat, že jim některé důležité informace zcela uniknou.

**Graf č. 10 – Rozdělení respondentů podle pocitu přehlcení informacemi**



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.3 Spokojenost se systémem zpětné vazby

##### 9. Máte možnost poskytovat pravidelně vedoucím pracovníkům zpětnou vazbu?

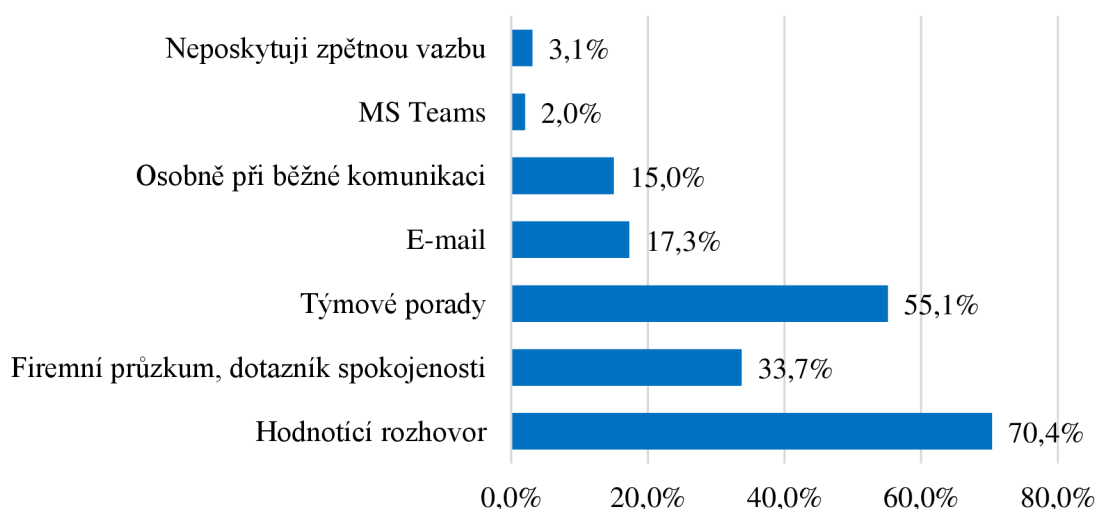
Více než 70 % účastníků dotazníkového šetření má příležitost pravidelně poskytovat svým vedoucím zpětnou vazbu. Dalších přibližně 25 % tuto možnost dle svých odpovědí spíše má, zatímco 5 % respondentů se vyjádřilo opačně.

##### 10. Jakým způsobem poskytujete vedoucím pracovníkům zpětnou vazbu?

Tato otázka zjišťovala způsoby a příležitosti, při kterých respondenti poskytují svým vedoucím zpětnou vazbu. Počet odpovědí nebyl tentokrát nijak omezen. Z grafu č. 11 lze vyčíst, že pouze 3,1 % dotázaných vůbec neposkytuje zpětnou vazbu. Ostatní nejčastěji uváděli hodnotící rozhovory s vedoucími pracovníky, které se realizují jednou ročně. Zaměstnanci mají možnost rozebrat s vedoucími své pracovní výsledky a s tím spojená očekávání obou stran. Předpokladem kvalitního průběhu hodnotícího rozhovoru je pečlivá příprava, vzájemný respekt a důvěra.

Druhou nejčastější odpovědí byly týmové porady a respondenti rovněž hojně zmiňovali firemní průzkumy. Ve všech zemích koncernu se konají pravidelné průzkumy názorů spolupracovníků, jejichž cílem je zjistit, jak zaměstnanci vnímají společnost a jaké změny by uvítali. Poslední průzkum proběhl online na jaře roku 2022. Zúčastnilo se ho 75 % aktivních spolupracovníků dm drogerie markt s.r.o.

Graf č. 11 – Způsoby, jakými zaměstnanci poskytují vedoucím pracovníkům zpětnou vazbu



Zdroj: vlastní zpracování

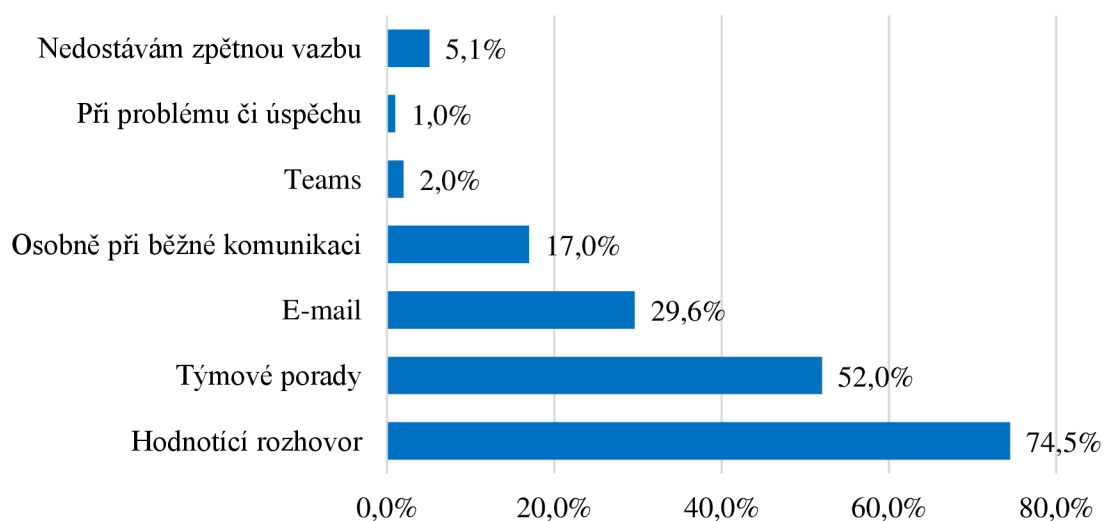
### 11. Dostáváte od vedoucích pracovníků pravidelně zpětnou vazbu?

U otázky na příležitost respondentů poskytovat svým vedoucím zpětnou vazbu byly výsledky poměrně jednoznačné. Co se týče opačné situace – získávání zpětné vazby od vedoucích pracovníků, uvedlo výslovně pozitivní odpověď kolem 57 % respondentů. Ke spíše kladné variantě se přiklonilo dalších 35,7 %, přibližně 4 % dotázaných dostává zpětnou vazbu zřídka a 3 % nikdy.

### 12. Při jakých příležitostech Vám vedoucí pracovníci poskytují zpětnou vazbu?

Stejně jako u otázky č. 10 převládají i v tomto případě hodnotící rozhovory, díky kterým mohou vedoucí své podřízené informovat o tom, jak si v práci vedou a v čem je třeba se dále vzdělávat a rozvíjet. Dále lze z grafu č. 12 vyčíst, že důležitými nástroji jsou také týmové porady a e-maily. 5,1 % respondentů uvedlo, že od vedoucích pracovníků žádnou zpětnou vazbu nedostává.

Graf č. 12 – Příležitosti, při kterých vedoucí pracovníci poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu



Zdroj: vlastní zpracování

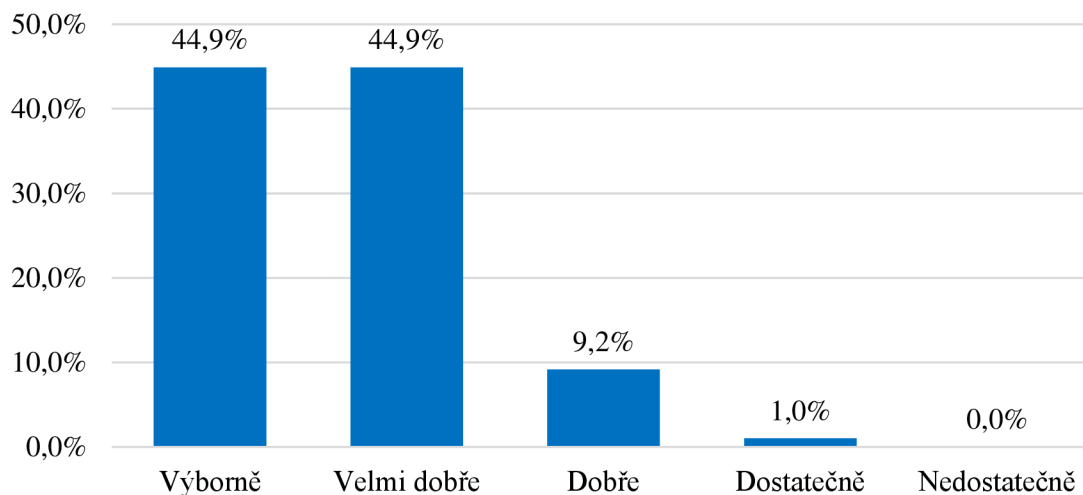
#### 4.4.4 Celková spokojenost s interní komunikací

### 13. Jak hodnotíte úroveň interní komunikace na jednotlivých úrovních?

Následující grafy zobrazují míru spokojenosti respondentů s interní komunikací ve společnosti. Hodnocení komunikace s vedoucími pracovníky znázorňuje graf č. 13. Celkem 89,8 % respondentů klasifikovalo komunikaci jako výbornou či velmi dobrou.

Relativně spokojeno bylo 9,2 % a jako dostačující zhodnotilo situaci 1 % dotázaných. Vzhledem ke skutečnosti, že nikdo neoznačil komunikaci za nedostatečnou, lze výsledky vnímat pozitivně.

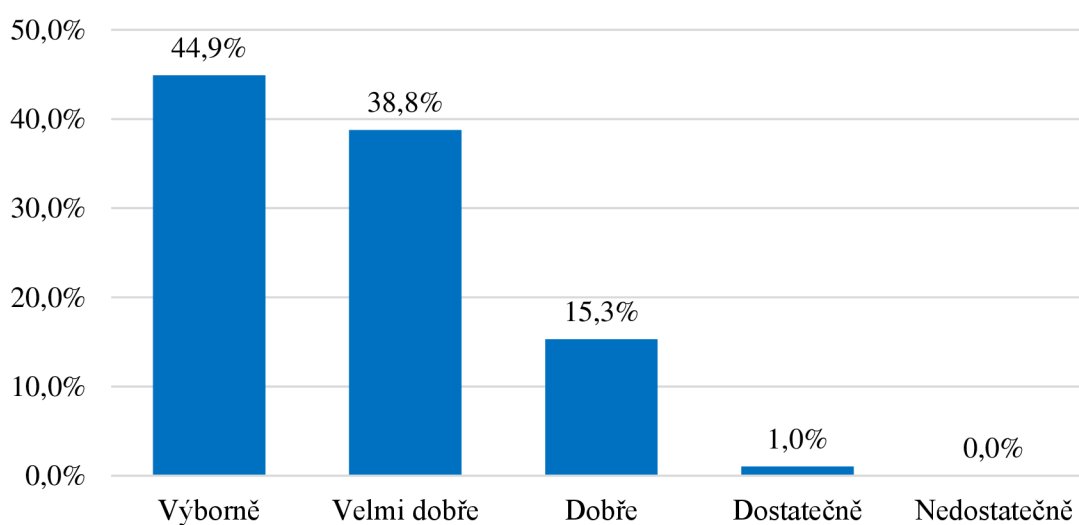
**Graf č. 13 – Hodnocení komunikace s vedoucími pracovníky**



**Zdroj: vlastní zpracování**

Stejně jako v předchozím případě hodnotili respondenti převážně kladně i komunikaci se spolupracovníky (viz graf č. 14). Přesně 83,7 % dotázaných bylo s úrovní komunikace spokojeno, 15,3 % hodnotilo situaci dobře a 1 % dostatečně. K odpovědi „nedostatečně“ se žádný z účastníků nepřiklonil.

**Graf č. 14 – Hodnocení komunikace se spolupracovníky**



**Zdroj: vlastní zpracování**



#### **14. Co byste navrhovali zlepšit v interní komunikaci dm?**

Tato otázka byla nastavena jako nepovinná. Respondenti mohli své postřehy zaznamenat do prázdné kolonky. Možnost využilo 28 účastníků průzkumu, z nichž 12 uvedlo, že jsou s interní komunikací společnosti zcela spokojeni.

V odpovědích se nejčastěji objevovala potřeba ucelenějších informací a jejich včasného poskytování. Jeden z dotazovaných uvedl: „*Předávat informace dříve – nečekat na porady.*“ Další zmiňoval, že důležité informace se občas nedostanou ke všem zainteresovaným osobám, které by je potřebovaly. S tím může rovněž souviset problém s přehlcováním zaměstnanců nadbytečnými informacemi (viz otázka č. 8). Prostor pro zlepšení vidí dotazovaní rovněž v komunikaci napříč odděleními a s logistickou částí společnosti.

Respondenti se vyjadřovali k některým nástrojům interní komunikace využívaných ve společnosti. Podle jednoho z nich je firemní Intranet nepřehledný a postrádá úvodní stránku s aktualitami. Další připomínka mířila k využívání e-mailu k „chatování“, které dle názoru dotazovaného jen zahlučuje e-mailovou schránku.

V odpovědích několikrát zazněla potřeba zlepšení systému zpětné vazby a prohlubování znalostí v této oblasti. Respondenti by rovněž ocenili větší ochotu podělit se o nabyté informace, častější osobní setkávání a více prostoru pro diskusi.

#### **4.4.5 Role firemní sociálně sítě Yammer v interní komunikaci**

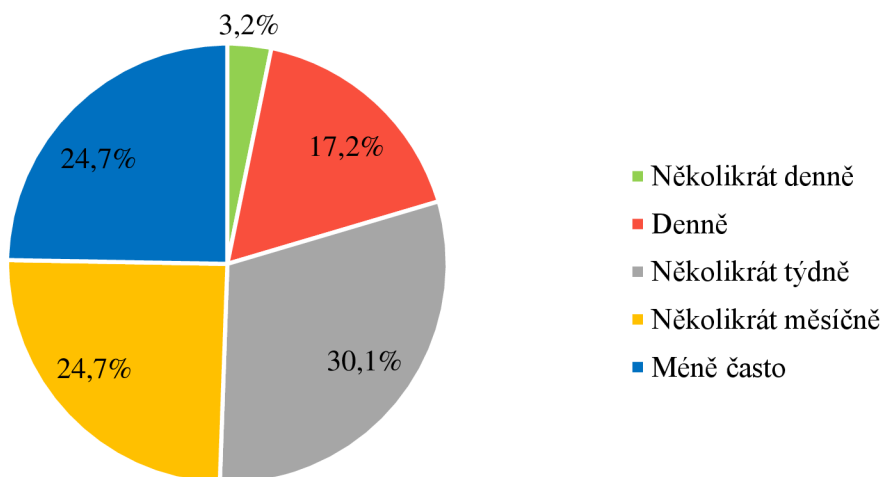
##### **15. Máte během pracovní doby přístup k firemní sociální síti Yammer?**

Otázky v předposlední části průzkumu byly zaměřeny na firemní sociální síť Yammer. Cílem bylo zjistit, jak tento komunikační kanál vnímají respondenti a jakou roli hraje v interní komunikaci společnosti. První otázka byla nastavena jako filtrační. Respondenti, kteří uvedli, že nemají přístup na interní sociální síť, byli automaticky přesunuti do poslední části dotazníku se všeobecnými otázkami (viz Metodika – Výzkumný vzorek). Zhruba 95 % dotázaných má v pracovní době přístup na Yammer a pouze 5 % nikoliv. Pravděpodobně se jedná o zaměstnance vykonávající příležitostnou (brigádnickou) činnost.

## 16. Jak často navštěvujete firemní sociální síť Yammer?

Graf č. 15 zobrazuje, jak často účastníci dotazníku navštěvují firemní sociální síť. Celkem 20,4 % dotazovaných navštěvuje Yammer alespoň jednou denně, asi 30 % několikrát týdně, 24,7 % několikrát měsíčně a 24,7 % méně často.

Graf č. 15 – Frekvence návštěvnosti firemní sociální sítě Yammer



Zdroj: vlastní zpracování

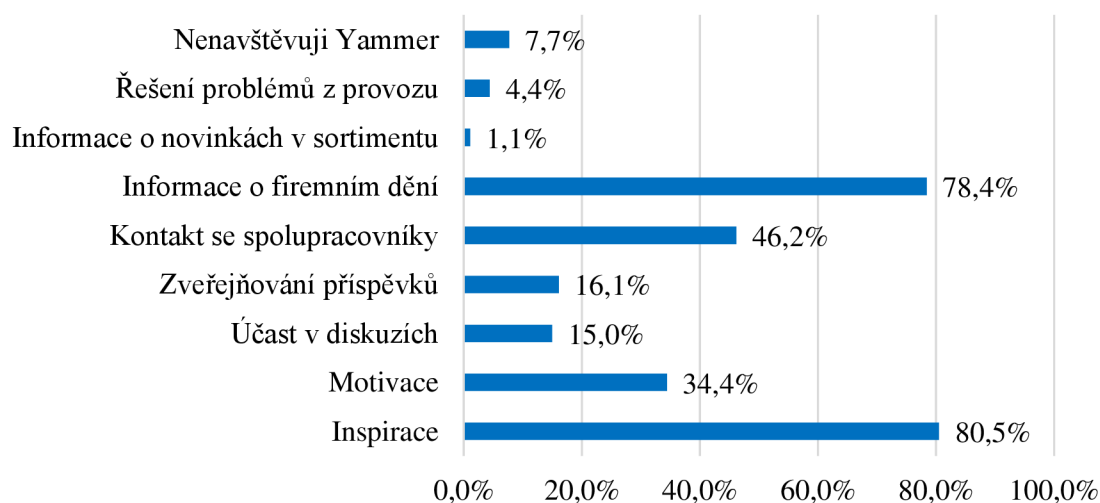
## 17. Přispíváte pravidelně na firemní sociální síť Yammer?

Dále bylo zjišťováno, zda jsou respondenti jen konzumenty nebo i pravidelnými tvůrci obsahu na firemní sociální síti. Téměř 13 % dotazovaných jsou aktivními uživateli Yammeru, zatímco 87 % pravidelně nepřispívá.

## 18. Za jakým účelem navštěvujete firemní sociální síť Yammer?

Jak již bylo zmíněno, Yammer je spíše určen pro neformální tok informací. Graf č. 16 ukazuje, proč respondenti navštěvují tuto aplikaci. Zvolit mohli maximálně tři možnosti, případně dopsat vlastní odpověď, pokud v nabídce chyběla. Nejčastějšími důvody byla inspirace, získávání informací o firemním dění, kontakt se spolupracovníky a motivace. Celkem 7,7 % dotázaných uvedlo, že sociální síť vůbec nenavštěvuje. „*Je bohužel málo času být informován Yammerem,*“ zaznělo v jedné z odpovědí. Další respondent označil Yammer za zbytečný kanál.

**Graf č. 16 – Účel využívání firemní sociální sítě Yammer**

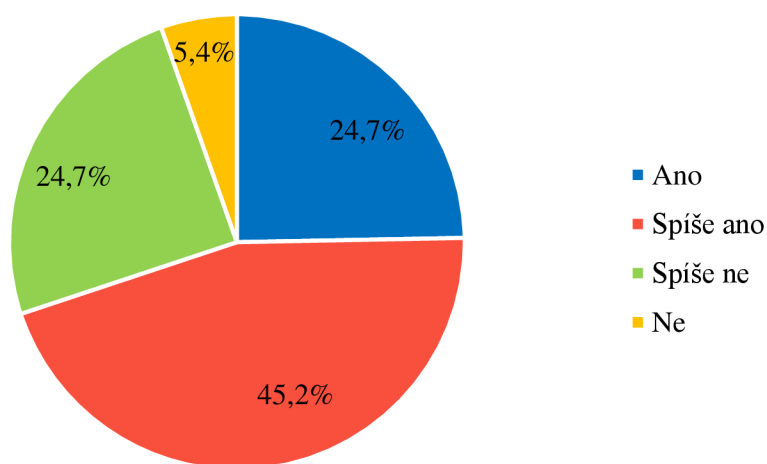


Zdroj: vlastní zpracování

**19. Považujete firemní sociální síť Yammer za prospěšný nástroj interní komunikace, díky kterému jste lépe informováni o dění ve společnosti dm?**

Přibližně 70 % respondentů považuje Yammer za užitečný komunikační prostředek a zdroj informací o firemním dění. K tomuto názoru se spíše nepřiklání 24,7 % dotázaných a 5,4 % vyloženě nesouhlasí (viz graf č. 17).

**Graf č. 17 – Hodnocení prospěšnosti firemní sociální sítě Yammer**



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník uvedený v příloze č. 1 byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve společnosti dm drogerie markt s.r.o. Na základě získaných dat je nyní možné provést vyhodnocení stanovených výzkumných otázek a potvrdit nebo vyvrátit hypotézy.

### **H<sub>1</sub>: Zaměstnanci jsou spokojeni s interní komunikací s nadřízenými pracovníky.**

První výzkumná otázka měla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s interní komunikací s nadřízenými pracovníky. Stanovená hypotéza zněla: „Zaměstnanci jsou spokojeni s interní komunikací s nadřízenými pracovníky.“ U otázky č. 13 uvedlo více než 89 % respondentů, že jsou s komunikací s vedoucími pracovníky naprosto nebo velmi spokojeni. 9 % hodnotilo komunikaci dobře. Spokojenost byla také pozorována v oblastech poskytování informací a zpětné vazby od vedoucích pracovníků, které budou podrobněji popsány níže. Díky těmto skutečnostem lze potvrdit výše uvedenou hypotézu.

### **H<sub>2</sub>: Zaměstnanci jsou spokojeni s interní komunikací se spolupracovníky.**

Druhá výzkumná otázka se zabývala spokojeností s interní komunikací se spolupracovníky. Hypotéza tvrdila: „Zaměstnanci jsou spokojeni s interní komunikací se spolupracovníky.“ Stejně jako v předchozím případě, i zde respondenti hodnotili komunikaci kladně. Přes 83 % respondentů uvedlo, že jsou s komunikací naprosto nebo velmi spokojeni, 15 % hodnotilo situaci dobře. Vzhledem ke spokojenosti nadpoloviční většiny můžeme hypotézu potvrdit.

### **H<sub>3</sub>: Zaměstnanci jsou spokojeni s množstvím poskytovaných informací.**

Dále byla zkoumána spokojenost zaměstnanců s množstvím poskytovaných informací od vedoucích pracovníků. V souvislosti s tím byla stanovena hypotéza: „Zaměstnanci jsou spokojeni s množstvím poskytovaných informací.“ Výsledky ukázaly, že 98 % respondentů získává dostatek informací od vedoucích pracovníků. V případě dalších otázek 97 % respondentů potvrdilo, že má dostatek informací o firemním dění, přehled o vizích, cílech a strategiích společnosti. Výsledky společnosti za uplynulé období zná 95 % dotázaných. Na základě těchto závěrů lze hypotézu potvrdit a konstatovat, že zaměstnanci jsou spokojeni s množstvím poskytovaných informací.

#### **H4: Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem zpětné vazby v organizaci.**

Spokojeností zaměstnanců se systémem zpětné vazby v organizaci se zabývala následující výzkumná otázka. Hypotéza zněla: „Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem zpětné vazby v organizaci.“ Možnost poskytovat zpětnou vazbu svým nadřízeným má 95 % respondentů. Téměř 93 % uvedlo, že pravidelně dostává zpětnou vazbu od svého vedoucího. To znamená, že hypotéza byla potvrzena.

#### **H5: Zaměstnanci považují firemní sociální síť Yammer za užitečný nástroj interní komunikace.**

Poslední výzkumná otázka zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí firemní sociální síť Yammer jako nástroj interní komunikace. Stanovená hypotéza zněla: „Zaměstnanci považují firemní sociální síť Yammer za užitečný nástroj interní komunikace.“ V odpovědích potvrdilo užitečnost této sociální sítě kolem 70 % respondentů s tím, že více než 50 % navštěvuje Yammer alespoň několikrát týdně. Získaná data ukázala, že nadpoloviční většina považuje Yammer za užitečný nástroj, proto byla i tato hypotéza potvrzena.

Na závěr je možné vyhodnotit hlavní výzkumnou otázku. Ve všech vedlejších výzkumných otázkách většina respondentů vyjádřila spokojenost, proto lze konstatovat, že zaměstnanci jsou spokojeni se současným stavem interní komunikace v organizaci.

Za účelem odhalení významných statistických rozdílů a závislostí mezi daty byly dále formulovány hypotézy, které byly statisticky vyhodnoceny na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ .

#### **H6: Množství získávaných informací má vliv na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací.**

Úkolem bylo zjistit, zda existuje souvislost mezi množstvím získávaných informací a spokojeností zaměstnanců s interní komunikací. Nulová hypotéza byla stanovena s předpokladem, že množství získávaných informací nemá vliv na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací, tedy  $H_0: \beta_1 = 0$ . Alternativní hypotéza oproti tomu tvrdí, že množství získávaných informací má vliv na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací. Byla stanovena následovně:  $H_A: \beta_1 \neq 0$ .

K ověření hypotéz posloužilo statistické prostředí R, do kterého byly převedeny odpovědi z dotazníku transformované na numerická data. Do oddílu „Informace“ (viz obrázek č. 4) byly zaneseny odpovědi pod otázkou č. 5 („Získáváte od vedoucích pracovníků



## H7: Získávání pravidelné zpětné vazby má vliv na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací.

Dále byl zkoumán vliv získávání pravidelné zpětné vazby na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací. Nulová hypotéza byla v tomto případě stanovena s předpokladem, že získávání pravidelné zpětné vazby nemá vliv na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací, tedy  $H_0: \beta_1 = 0$ . Alternativní hypotéza naopak tvrdí, že získávání pravidelné zpětné vazby má vliv na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací. Je stanovena následovně:  $H_A: \beta_1 \neq 0$ .

Pro účely regresní analýzy byly v oddílu „ZV“ použity odpovědi u otázky č. 11 („Dostáváte od vedoucích pracovníků pravidelně zpětnou vazbu?“), které byly převedeny na čísla od 1 do 4 (1 = ano; 2 = spíše ano; 3 = spíše ne; 4 = ne). V oddílu „Spokojenost“ jsou opět zaneseny odpovědi pod otázkou č. 13 („Jak hodnotíte úroveň interní komunikace s vedoucími pracovníky?“) reprezentovány čísla 1 až 5 (1 = výborně; 2 = velmi dobře; 3 = dobře; 4 = dostatečně; 5 = nedostatečně). Tato data zobrazuje obrázek č. 6.

**Obrázek č. 6 – Data zpětné vazby a hodnocení interní komunikace**

```
> ZV<-c(1,1,2,1,2,1,1,1,1,1,2,1,1,2,2,1,1,1,1,2,1,3,2,2,4,1,1,2,2,3,2,2,1,1,1,1,1,2,1,2,1,2,2,
2,2,1,1,3,2,1,2,2,2,1,3,1,1,1,1,2,2,1,1,1,2,1,1,1,2,1,1,1,2,1,1,1,1,2,1,2,2,1,1,1,2,2,2,1,4,1,2,1,1,1,
4,1,1,1,2,2,1,1)
> ZV
 [1] 1 1 2 1 2 1 1 1 1 1 2 1 1 2 2 1 1 1 1 2 1 3 2 2 4 1 1 2 2 3 2 2 1 1 1 1 1 2 1 2 1 2 1 2 2 2
 1 1 3 2 1 2 2 2 1 3 1 1 1 1 2 2 1 1 1 2 1 1 1 2 1 1 1 1 2 1 2 2 1 1 1 2 2 2 1 4 1 2 1 1 1 4
[92] 1 1 1 2 2 1 1
> Spokojenost<-c(1,1,1,3,2,2,1,2,1,2,2,1,2,2,1,2,1,1,2,1,1,2,2,3,1,1,2,1,2,3,2,1,1,1,1,1,2,2,
3,2,2,1,1,2,1,3,4,2,1,2,2,1,2,2,1,2,2,1,2,1,1,2,1,2,1,2,3,1,3,2,2,1,3,1,1,2,2,3,1,1,1,2,2,2,2,1,2,2
,2,1,1,1,2,1,1,2,2,2,1,1)
> Spokojenost
 [1] 1 1 1 3 2 2 1 2 1 2 2 1 2 2 1 2 1 1 2 1 1 2 2 2 3 1 1 2 1 2 3 2 1 1 1 1 1 2 2 3 2 2 1 1 2
 1 3 4 2 1 2 2 1 2 2 1 2 1 1 2 1 2 1 2 3 1 3 2 2 1 3 1 1 2 2 3 1 1 1 2 2 2 2 1 2 2 2 1 1 1 2
[92] 1 1 2 2 2 1 1
```

**Zdroj: vlastní zpracování v programu R**

Regresní analýza je znázorněna na obrázku č. 7. I v tomto případě lze vyčíst, že p-hodnota (0,00003414) je výrazně menší než  $\alpha$  (0,05). Na základě našich dat a hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  proto zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní. Platí tedy alternativní hypotéza, která říká, že získávání pravidelné zpětné vazby od vedoucích pracovníků ovlivňuje spokojenost zaměstnanců s interní komunikací.

**Obrázek č. 7 – Regresní analýza pro zjištění závislosti mezi zpětnou vazbou a hodnocením interní komunikace**

```
> model<-lm(Spokojenost~ZV)
> summary(model)

Call:
lm(formula = Spokojenost ~ ZV)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.84494 -0.45789 -0.03846  0.54211  1.76802

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  1.07085     0.15045   7.118 1.99e-10 ***
ZV           0.38704     0.08901   4.349 3.41e-05 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.6319 on 96 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.1646,    Adjusted R-squared:  0.1559
F-statistic: 18.91 on 1 and 96 DF,  p-value: 3.414e-05
```

**Zdroj: vlastní zpracování v programu R**

**H8: Zaměstnanci filiálek považují sociální síť Yammer za užitečnější nástroj interní komunikace než zaměstnanci centrální správy.**

Nakonec bylo zjišťováno, zda ve společnosti existují významné statistické rozdíly ve vnímání užitečnosti firemní sociální sítě Yammer ze strany zaměstnanců centrální správy a filiálek. Nulová hypotéza byla stanovena s předpokladem, že zaměstnanci centrální správy a filiálek vnímají užitečnost firemní sociální sítě Yammer stejně ( $H_0: \mu_A = \mu_B$ ). Alternativní hypotéza naopak tvrdí, že zaměstnanci filiálek považují sociální síť Yammer za užitečnější nástroj interní komunikace než zaměstnanci centrální správy. Byla stanovena následovně:  $H_A: \mu_A > \mu_B$ .

Pro provedení párového t-testu byl použit náhodný vzorek dat (viz obrázek č. 8). Oddíly „Centrála“ a „Filiálka“ zahrnují odpovědi zaměstnanců centrální správy a filiálek na otázku č. 19 („Považujete firemní sociální síť Yammer za prospěšný nástroj interní komunikace, díky kterému jste lépe informováni o dění ve společnosti dm?“), které jsou převedené na numerická data od 1 do 4 (1 = ano; 2 = spíše ano; 3 = spíše ne; 4 = ne).

**Obrázek č. 8 – Data zaměstnanců centrální správy a filiálek**

```
> Centrala<-c(1,2,1,2,2,1,3,3,2,1,2,3,2,3,2,2,2,2,1,2,4,3,3,3,1,3,3,4,3,3,2,3)
> Centrala
[1] 1 2 1 2 2 1 3 3 2 1 2 3 2 3 2 2 2 2 1 2 4 3 3 3 1 3 3 4 3 3 2 3
> Filialka<-c(3,2,2,2,2,1,2,1,1,2,2,2,3,3,2,3,2,2,1,1,1,1,2,1,2,1,1,1,1,2,3,1)
> Filialka
[1] 3 2 2 2 2 1 2 1 1 2 2 2 3 3 2 3 2 2 1 1 1 1 2 1 2 1 1 1 1 1 2 3 1
```

**Zdroj: vlastní zpracování v programu R**



Párový t-test je znázorněn na obrázku č. 9. Je patrné, že p-hodnota (0,005509) je menší než hladina významnosti  $\alpha$  (0,05), což umožňuje na základě dat a hladině významnosti  $\alpha$  zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy. Platí tedy alternativní hypotéza, která tvrdí, že zaměstnanci filiálek považují firemní sociální síť Yammer za užitečnější nástroj interní komunikace než zaměstnanci centrální správy.

**Obrázek č. 9 – Párový t-test pro zjištění rozdílů ve vnímání Yammeru mezi zaměstnanci**

```
> t.test(Centrala, Filialka, alternative="g", paired=TRUE)

Paired t-test

data: Centrala and Filialka
t = 2.6988, df = 32, p-value = 0.005509
alternative hypothesis: true mean difference is greater than 0
95 percent confidence interval:
 0.2143914      Inf
sample estimates:
mean difference
 0.5757576
```

**Zdroj: vlastní zpracování v programu R**

## 5 DISKUSE

V dotazníkovém šetření byla analyzována interní komunikace společnosti dm drogerie markt s.r.o. a zjišťována spokojenost zaměstnanců s jejím současným stavem. Na základě získaných dat bylo možné potvrdit stanovené hypotézy (viz tabulka č. 1) a konstatovat, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni s fungováním interní komunikace ve společnosti. V odpovědích nicméně zazněly i některé nedostatky, které mohou spokojenost zaměstnanců negativně ovlivnit.

**Tabulka č. 1 – Shrnutí stanovených hypotéz**

Stanovená hypotéza	Závěrečný výrok
H <sub>1</sub> : Zaměstnanci jsou spokojeni s interní komunikací s vedoucími pracovníky.	hypotéza byla potvrzena
H <sub>2</sub> : Zaměstnanci jsou spokojeni s interní komunikací se spolupracovníky.	hypotéza byla potvrzena
H <sub>3</sub> : Zaměstnanci jsou spokojeni s množstvím poskytovaných informací.	hypotéza byla potvrzena
H <sub>4</sub> : Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem zpětné vazby v organizaci.	hypotéza byla potvrzena
H <sub>5</sub> : Zaměstnanci považují firemní sociální síť Yammer za užitečný nástroj interní komunikace.	hypotéza byla potvrzena
H <sub>6</sub> : Množství získávaných informací má vliv na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací.	hypotéza byla potvrzena
H <sub>7</sub> : Získávání pravidelné zpětné vazby má vliv na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací.	hypotéza byla potvrzena
H <sub>8</sub> : Zaměstnanci filiálek považují firemní sociální síť Yammer za užitečnější nástroj interní komunikace než zaměstnanci centrální správy.	hypotéza byla potvrzena

**Zdroj: vlastní zpracování**

Dorđević, Milanović a Stanković (2021) ve své studii ověřili, že spokojenost zaměstnanců s interní komunikací má významný vliv na jejich celkovou pracovní spokojenost. Hlavními faktory jsou podle nich komunikace s nadřízenými a spolupracovníky, spolupráce v podniku a zpětná vazba. Zaměstnanci jsou základem každé společnosti, proto je nezbytné, aby organizace pravidelně zjišťovaly jejich potřeby nejen v oblasti interní komunikace a adekvátně se jim přizpůsobovaly.

Část dotazníkového šetření byla věnována firemní sociální síti Yammer a její roli v interní komunikaci společnosti. Názory na používání této aplikace se u respondentů poměrně lišily. Někteří jsou s Yammerem spokojeni a navštěvují jej pravidelně, jiní považují tuto interní sociální síť za zbytečný a nepřehledný komunikační nástroj. Přesto většina dotazovaných považuje Yammer za užitečný zdroj informací. Pietarinen (2016) ve svém výzkumu dospěla k podobným závěrům. Zjistila, že zaměstnanci globální společnosti navštěvují Yammer primárně kvůli informacím o firemním dění a aktivními přispěvateli je pouze čtvrtina dotázaných. Z tohoto důvodu je aplikace prozatím využívána spíše jako nástěnka než jako prostředek ke vzájemné interakci. Studie Edwinga, Mena a O'Neila (2019) ukázala, že role sociálních médií v interní komunikaci bude do budoucna růst. Očekává se, že technologie budou i nadále ovlivňovat postupy v interní komunikaci, což přinese nové příležitosti a výzvy pro odborníky zabývající se touto oblastí.

Tato bakalářská práce podává přehled o interní komunikaci ve společnosti dm drogerie markt s.r.o. a může sloužit jako základ pro další výzkumy v této oblasti. Zjištěné poznatky mohou být použity k navržení konkrétních opatření pro zlepšení interní komunikace ve společnosti. Výzkum má však svá omezení týkající se především velikosti vzorku. Respondenti se skládali převážně ze zaměstnanců centrální správy a filiálek, zatímco zaměstnanců skladů se zúčastnilo pouze 8. Práce tedy nezohledňuje názor těchto pracovníků.

## 6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě všech zjištěných skutečností jsou níže zpracovány návrhy na zlepšení současného stavu interní komunikace ve společnosti a dosažení vyšší spokojenosti zaměstnanců.

### 6.1 Zajištění efektivní e-mailové komunikace

V dotazníkovém šetření téměř 35 % respondentů uvedlo, že se alespoň občas cítí zahlceni informacemi, které pro svou práci nepotřebují. Důvodem může být skutečnost, že někteří zaměstnanci využívají e-maily pro chatování, což přispívá k zahlcení schránek nepodstatnými informacemi a snadnému přehlédnutí důležitých zpráv.

Společnost by měla stanovit pravidla pro e-mailovou komunikaci týkající se zejména méně důležitých informací, aby každý zaměstnanec dokázal posoudit, zda dané informace zasílat e-mailem nebo využít jiný komunikační kanál. Některé informace je vhodné vůbec nezasílat písemně, ale vyřešit je raději osobně, např. na týmové poradě.

Dále je důležité edukovat zaměstnance o správném používání rozdělovníků, aby mohli rychle a jednoduše kontaktovat všechny zainteresované osoby. Tím se zamezí zbytečnému zasílání informací osobám, které o ně nemají zájem nebo pro ně nejsou relevantní.

Pro společné projekty je vhodné využívat datová úložiště (ve společnosti je využívána aplikace OneDrive), kde lze shromažďovat všechny potřebné informace či úkoly na jednom místě. K těmto dokumentům mají přístup všichni členové týmu, což eliminuje potřebu hledání informací v různých komunikačních kanálech a snižuje množství informací, kterým se musí zaměstnanci věnovat.

### 6.2 Rozvoj zaměstnanců v oblasti zpětné vazby

Firemní kultura dialogu je ústředním prvkem kultury spolupráce v dm. Pravidelná zpětná vazba je jedním z jejích základních principů. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 5 % respondentů nemá příležitost pravidelně poskytovat zpětnou vazbu a 7 % nedostává zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků. U otázky, co by chtěli respondenti v interní komunikaci společnosti zlepšit, se zpětné vazba objevovala poměrně často.

Společnost se snaží své zaměstnance v oblasti zpětné vazby edukovat a rozvíjet. Jako úvod do této tematiky byl vytvořen 40minutový videokurz „Zpětná vazba jako součást dialogické kultury dm“ ve spolupráci s externí lektorkou. Zabývá se otázkami proč a jak dávat a přijímat zpětnou vazbu, nebo jak pracovat s chybami. Tento kurz ovšem není povinný, proto se k mnohým zaměstnancům informace nedostanou. K 31. lednu 2023 jej prostudovalo pouhých 353 osob. Další nepovinný digitální kurz se věnuje obecné dialogické kultuře, kultuře chyb, zpětné vazbě a konfliktům. Jeho vyvrcholením je osobní setkání, během kterého účastníci sdílejí své postřehy a zkušenosti. Tato setkání se však nekonají na pravidelné bázi a jsou založena spíše na vzájemné inspiraci. Jediný seminář týkající se zpětné vazby, který společnost organizuje několikrát do roka, je určen pouze pro vedoucí pracovníky.

Pokud by byl alespoň jeden výše zmíněný kurz zařazen do povinných digitálních kurzů, povědomí o významu zpětné vazby ve společnosti by se mohlo zvýšit. Po získání teoretického základu je důležité, aby mohli zaměstnanci naučené znalosti a dovednosti přenést do každodenní praxe. Vhodnou cestou může být prezenční seminář pro všechny spolupracovníky, který účastníkům poskytne praktické tipy, jak sdělovat a přijímat konstruktivní zpětnou vazbu nebo jak ji využít pro svůj osobní rozvoj.

### **6.3 Efektivní využívání Yammeru**

24,7 % respondentů navštěvuje Yammer několikrát do měsíce a stejné množství dokonce méně často. 30 % dotázaných uvedlo, že tuto firemní sociální síť ani nepovažuje za příliš užitečný nástroj interní komunikace. Důvodem může být nízké povědomí o všech funkcích a výhodách, které nabízí. Společnost by měla více informovat zaměstnance o tom, jak mohou aplikaci uplatnit při své práci. Dále by měla nabídnout zajímavý a relevantní obsah. Založením různých zájmových skupin (např. pro konkrétní projekt) může podpořit komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci.

Dm má velmi propracovaný vzdělávací systém a pravidelně pořádá prezenční i online semináře. Webinář zaměřený na Yammer by mohl rozšířit a zefektivnit jeho využití. Aby firemní sociální síť získala významnější roli v interní komunikaci, měla by být podporována napříč celým podnikem. Vedení by mělo jít příkladem aktivním používáním aplikace za účelem podpory jejího využití mezi zaměstnanci.

V případě aplikování výše uvedených návrhů je možné zvýšit úroveň interní komunikace dm drogerie markt s.r.o. a dosáhnout tak větší spokojenosti zaměstnanců.

Potřeby a preference pracovníků se však neustále mění, proto je důležité pravidelně zjišťovat, jak jim nastavený systém vyhovuje.

## 6.4 Nákladová stránka návrhů

Níže uvedená tabulka zobrazuje odhadované náklady spojené s přidáním digitálního kurzu zaměřeného na zpětnou vazbu mezi povinné kurzy ve společnosti. Náklady by byly převážně časové a mzdové vzhledem k tomu, že by zaměstnanci museli část své pracovní doby věnovat splnění kurzu. Pro účely výpočtu byli zahrnuti pouze zaměstnanci na pozicích prodavač/prodavačka a skladník/skladnice. Jedná se o zaměstnance, kteří tvoří převážnou část organizace. K 30. listopadu 2022 bylo v provozu evidováno celkem 2 612 spolupracovníků. Na centrále se jednalo o 236 zaměstnanců, kteří byli z výpočtu vynecháni z důvodu rozdílné výše mezd. Pro zajištění zlepšení systému zpětné vazby v organizaci je však nezbytné, aby byly informace a praktické rady poskytnuty všem. Digitální kurz by mohl podpořit kulturu vzájemné zpětné vazby, utužit týmového ducha a zajistit vyšší spokojenost zaměstnanců.

Průměrná hodinová mzda spolupracovníků na výše uvedených pozicích činí přibližně 214 Kč/h. Na základě jednoduchého výpočtu byly náklady na jednoho zaměstnance odhadnuty na 143 Kč.

**Tabulka č. 2 – Náklady na přidání digitálního kurzu mezi povinné**

Návrh	Rozsah	Náklady na 1 zaměstnance	Celkové náklady
Přidání digitálního kurzu mezi povinné	40 min	143 Kč	373 516 Kč

**Zdroj: vlastní zpracování**

Jako další krok k vylepšení systému zpětné vazby byl navržen seminář pro všechny zaměstnance. Společnost si většinu vzdělávacích programů organizuje sama prostřednictvím interních lektorů. V tomto případě budeme počítat s tím, že seminář zaměřený na zpětnou vazbu povede externí odborník. Cena semináře včetně cestovních a ubytovacích nákladů pro lektora byla stanovena na částku 15 000 Kč. Předpokládáme maximální kapacitu 20 účastníků na jeden termín. V případě celodenního školení společnost zajišťuje občerstvení včetně oběda. Tyto náklady byly odhadnuty na 400 Kč na osobu. Kromě toho je nutné započítat mzdové náklady na zaměstnance, neboť seminář absolvují v rámci své pracovní doby. Celkové náklady na jeden seminář by tak vycházely na

48 680 Kč (viz tabulka č. 2). V případě, že se bude školení konat mimo pracoviště účastníků, připočítají se k částce ještě náklady na cestovné. Pro dosažení zlepšení zpětné vazby ve společnosti by měl být kurz pořádán alespoň jednou za tři měsíce. V tom případě by celkové náklady za obchodní rok činily minimálně 194 720 Kč.

**Tabulka č. 3 – Náklady na seminář na téma zpětné vazby**

Vzdělávací program	Forma	Rozsah	Náklady na 1 účastníka	Celkové náklady na 1 seminář
Seminář zaměřený na zpětnou vazbu	prezenční	6 h	2 434 Kč	48 680 Kč

**Zdroj: vlastní zpracování**

Posledním návrhem bylo uspořádání webináře pro efektivní využívání firemní sociální sítě Yammer. Vzdělávací programy zaměřené na IT dovednosti se ve společnosti konají často, a to pod vedením interních lektorů. Vzhledem k tomu, že se pořádají online v aplikaci Microsoft Teams, odpadají náklady na občerstvení a cestovné. Zároveň aplikace umožňuje větší počet účastníků. Tabulka č. 3 zahrnuje mzdové náklady na jednoho účastníka a lektora včetně jeho přípravy, která byla odhadnuta na dobu 6 hodin. Pokud by se školení zúčastnilo 50 zaměstnanců, celkové náklady by činily asi 35 196 Kč. I v tomto případě by bylo vhodné webinář pořádat alespoň 4x za obchodní rok. Celkové náklady by pak odhadem činily do 140 784 Kč.

**Tabulka č. 4 – Náklady na webinář zaměřený na Yammer**

Vzdělávací program	Forma	Rozsah	Náklady na lektora	Náklady na 1 účastníka
Webinář zaměřený na Yammer	online	3 h	3 096 Kč	642 Kč

**Zdroj: vlastní zpracování**

## 7 ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení interní komunikace ve vybrané organizaci a navržení konkrétních doporučení pro zlepšení současného stavu. Pro dosažení tohoto cíle byla nejprve vymezena teoretická východiska, která s problematikou souvisí. Jednalo se například o základní pojmy z oblasti komunikace, základní cíle a členění interní komunikace. Dále byly popsány nejvyužívanější komunikační kanály ve firmách. Část kapitoly se věnovala tématům zpětné vazby a firemní kultury, která jsou s interní komunikací úzce provázána.

Teoretický přehled sloužil jako základ pro tvorbu vlastního výzkumu. Pro naplnění cíle bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření, doplněné o informace z nestrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci dm drogerie markt s.r.o. Praktická část obsahovala klíčové nástroje interní komunikace, které společnost využívá k udržování kontaktu a informování svých zaměstnanců. Výsledky výzkumu ukázaly, že většina zaměstnanců je spokojena s aktuálním stavem interní komunikace v organizaci. V dotazníku respondenti uváděli, že mají dostatek informací, znají výsledky, vize, cíle a strategie společnosti. Převážně pozitivně hodnotili také fungování systému zpětné vazby. Pro některé oblasti s potenciálem ke zlepšení byla navržena doporučení, jejichž implementace by měla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a dosažení účinnější interní komunikace.

Jednou z hlavních výzev je zajištění efektivní e-mailové komunikace. Pro její naplnění jsou navržena konkrétní opatření, která zahrnují nastavení pravidel pro e-mailovou komunikaci, edukaci zaměstnanců o správném používání rozdělovníků a využívání datových úložišť. Pro zlepšení poskytování a přijímání zpětné vazby byla doporučena organizace prezenčního semináře a přidání již existujícího digitálního kurzu na toto téma mezi povinné. Účelnějšího využívání firemní sociální sítě Yammer může organizace dosáhnout za předpokladu, že bude více prezentovat její funkce a výhody zaměstnancům, například formou tematického webináře.

Celkově lze konstatovat, že hlavní cíl bakalářské práce byl naplněn, neboť poskytuje komplexní analýzu současného stavu interní komunikace ve společnosti dm drogerie markt s.r.o. a nabízí konkrétní doporučení pro její zlepšení.



## I. SUMMARY AND KEYWORDS

The main aim of this thesis was to analyze the current state of the internal communication system of the selected organization and to propose possible recommendations for its improvement. The bachelor thesis is divided into two main parts. The first part defines key concepts in the field of communication and deals with the specification of internal communication in detail. The most used communication channels in companies are described, and part of the chapter is also devoted to the topics of feedback and corporate culture, which are closely related to internal communication.

The second part deals with the analysis of internal communication of dm drogerie markt s.r.o. On the basis of a questionnaire survey, it examines the internal communication tools used in the organization and evaluates their importance. It examines the methods used to provide feedback and determines employee satisfaction with the internal communication system. In the conclusion, the results are interpreted and recommendations for the improvement and development of the internal communication system in the company are proposed.

**Key words:** internal communication, internal communication tools, job feedback

## II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Berger, B. (2008, 17. listopad). Employee/Organizational Communications. *Institute for Public Relations*. [vid. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>
- Can, S. (2019). New Media in Internal Communications. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 19(3), 295–304. doi: 10.18037/ausbd.632036
- Collinson, G., & Hamer, S. (2005). *Achieving Evidence-based Practice: A Handbook for Practitioners*. Edinburgh: Baillière Tindall/Elsevier
- DeVito, J. A. (2008). *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- dm drogerie markt. (2022, 10. listopad). *Bilance 2021/2022: Společnost dm slaví 30 let úspěšného působení na českém trhu*. Dostupné z: <https://www.dm.cz/o-spolecnosti/presscentrum/tiskove-zpravy/svet-dm/tz-bilance-2021-2022-1635598>
- Đorđević, B., Milanović, S., & Stanković, J. (2021). The Influence of Communication Satisfaction on Job Satisfaction: The Case of Employees in the Republic of Serbia. *Economic Horizons*, 23(2), 165–178. doi: 10.5937/ekonhor2102173D
- Doskočil, M. (2020, 15. říjen). Co jsou soft skills a které to jsou?. *MK Psychology*. [vid. 2023-04-08]. Dostupné z <https://www.mkpsychology.cz/2424/co-jsou-soft-skills-a-ktere-to-jsou/>
- Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132. doi: 10.1080/1553118X.2019.1575830
- Hálek, V. (n. d.). 06. Manažerská komunikace. *halek.info*. [vid. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=06>
- Heger, V. (2012). *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada Publishing.
- Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice.

- Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Janoušek, J. (2015). *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- Jiřincová, B. (2010). *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Kovaříková, J. (2016). *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria.
- Lee, W. R., Choi, S. B., & Kang, S.-W. (2021). How Leaders' Positive Feedback Influences Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Voice Behavior and Job Autonomy. *Sustainability*, 13(4), 1901. doi: 10.3390/su13041901
- Mehrabian, A. (2017). *Nonverbal communication*. New York: Routledge. Dostupné z: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781351308724/nonverbal-communication-albert-mehrabian>
- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. New York: Business Expert Press. Dostupné z: <https://www.oreilly.com/library/view/excellence-in-internal/9781631576768/>
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi: 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Mošna, F. (2018). *Základní statistické metody*. Praha: Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova.
- Phutela, D. (2015). The Importance of Non-Verbal Communication. *IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 43–49.
- Pietarinen, N. (2016). *Internal Communication in a Global Technology Company: The Use of the Enterprise social network tool Yammer*. (Závěrečná práce). Karelia University of Applied Sciences. Dostupné z: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116446/FinalThesis\\_NiinaPietarinen.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116446/FinalThesis_NiinaPietarinen.pdf?sequence=1)
- Skarnitzl, R., Šturm, P., & Volín, J. (2016). *Zvuková báze řečové komunikace: Fonetický a fonologický popis řeči*. Praha: Karolinum.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165–184. doi: 10.1177/0013164403258440

- Suchánková, H. a kol. (2013). *Multikulturně v teorii i praxi*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. Dostupné z: <https://docplayer.cz/10767197-Hana-suchankova-a-kol-multikulturne-v-teorii-a-praxi.html>
- Světlík, J. (2016). *Marketingové komunikace*. Praha: VŠPP Praha. Dostupné z: [http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketingove\\_komunikace-Jaroslav\\_Svetlik.pdf](http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketingove_komunikace-Jaroslav_Svetlik.pdf)
- Špaček, L. (2021). *Byznys etiketa a komunikace: Jak být úspěšným manažerem, politikem, realitním makléřem, finančním poradcem, úředníkem veřejné správy*. Praha: Euromedia Group.
- Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing.
- Vysekalová, J., Mikeš, J., & Binar, J. (2020). *Image a firemní identita: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B. & Jackson, D. D. (2011). *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Brno: Newton Books.
- Whitworth, B., IACB & Gillis, T. (2011). Internal communication. In *The IABC handbook of organizational communication* (s. 195-206). San Francisco: Jossey-Bass. Dostupné z: <https://dr-zakeri.ir/wp-content/uploads/2017/09/Ref-4.pdf>
- Wright, K. B. (2005). Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3). doi: 10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x
- Yates, K. (2006). Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-line Results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71–79. doi: 10.1002/joe.20102

### III. SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

#### Obrázky

Obrázek č. 1 – Základní model komunikačního procesu.....	7
Obrázek č. 2 – Směry komunikace.....	13
Obrázek č. 3 – Organigram vedení společnosti dm drogerie markt s.r.o.....	26
Obrázek č. 4 – Data množství informací a hodnocení interní komunikace.....	41
Obrázek č. 5 – Regresní analýza pro zjištění závislosti mezi množstvím informací a spokojeností s interní komunikací.....	41
Obrázek č. 6 – Data zpětné vazby a hodnocení interní komunikace.....	42
Obrázek č. 7 – Regresní analýza pro zjištění závislosti mezi zpětnou vazbou a hodnocením interní komunikace.....	43
Obrázek č. 8 – Data zaměstnanců centrální správy a filiálék.....	43
Obrázek č. 9 – Párový t-test pro zjištění rozdílů ve vnímání Yammeru mezi zaměstnanci.....	44

#### Grafy

Graf č. 1 – Pohlaví respondentů.....	21
Graf č. 2 – Věk respondentů.....	22
Graf č. 3 – Pracoviště respondentů v rámci organizace.....	22
Graf č. 4 – Pracovní zařazení respondentů.....	23
Graf č. 5 – Délka působnosti respondentů ve společnosti.....	23
Graf č. 6 – Míra informovanosti respondentů o firemním dění.....	29
Graf č. 7 – Zdroje, ze kterých respondenti získávají informace o dění ve společnosti.....	30
Graf č. 8 – Rozdělení respondentů podle spokojenosti s množstvím informací od vedoucích pracovníků.....	31
Graf č. 9 – Komunikační kanály užívané k poskytování informací pro výkon práce respondentů.....	32

Graf č. 10 – Rozdělení respondentů podle pocitu přehlcení informacemi.....	32
Graf č. 11 – Způsoby, jakými zaměstnanci poskytují vedoucím pracovníkům zpětnou vazbu.....	33
Graf č. 12 – Příležitosti, při kterých vedoucí pracovníci poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu.....	34
Graf č. 13 – Hodnocení komunikace s vedoucími pracovníky.....	35
Graf č. 14 – Hodnocení komunikace se spolupracovníky.....	35
Graf č. 15 – Frekvence návštěvnosti firemní sociální sítě Yammer.....	37
Graf č. 16 – Účel využívání firemní sociální sítě Yammer.....	38
Graf č. 17 – Hodnocení prospěšnosti firemní sociální sítě Yammer.....	38

## **Tabulky**

Tabulka č. 1 – Shrnutí stanovených hypotéz.....	45
Tabulka č. 2 – Náklady na přidání digitálního kurzu mezi povinné.....	49
Tabulka č. 3 – Náklady na seminář na téma zpětné vazby.....	50
Tabulka č. 4 – Náklady na webinář zaměřený na Yammer.....	50

#### **IV. SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 - Dotazník.....	59
------------------------------	----

## V. PŘÍLOHY

### Příloha č. 1 - Dotazník

1. Cítíte se být dostatečně informováni o dění ve společnosti dm?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  
2. Znáte hlavní vize, cíle a strategie společnosti?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  
3. Znáte výsledky společnosti dm za uplynulé období?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  
4. Z jakých zdrojů se nejčastěji dozvídáte důležité informace o dění ve společnosti dm? (Vyberte 3 nejdůležitější)
  - a) Z Intranetu
  - b) Z firemního časopisu
  - c) Z firemního newsletteru
  - d) Z oficiálních e-mailů
  - e) Z porad
  - f) Od spolupracovníků
  - g) Z firemních sociálních sítí (Yammer, Teams)
  - h) Z médií



- i) Z firemních akcí
- j) Ze sociálních sítí (Facebook, Instagram,..)
- k) Jiné

5. Získáváte od vedoucích pracovníků dostatek informací nezbytných pro Vaši práci?

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

6. Poskytují Vám vedoucí pracovníci informace nezbytné pro Vaši práci včas?

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

7. Skrze jaké komunikační kanály Vám vedoucí pracovníci poskytují informace nezbytné pro Vaši práci? (Vyberte 3 nejčastější)

- a) Intranet
- b) E-mail
- c) Porady
- d) Firemní sociální síť Yammer
- e) Osobní setkání
- f) Telefon
- g) Online setkání v Teams
- h) Jiné

8. Cítíte se být přehlceni informacemi, které jsou pro Vaši práci nepodstatné?

- a) Ano, neustále
- b) Ano, občas
- c) Jen výjimečně

d) Ne

9. Máte možnost poskytovat pravidelně vedoucím pracovníkům zpětnou vazbu?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

10. Jakým způsobem poskytujete vedoucím pracovníkům zpětnou vazbu?

a) Při hodnotících rozhovorech

b) Ve firemních průzkumech a dotaznících spokojenosti

c) Během týmových porad

d) Přes e-mail

e) Neposkytuji zpětnou vazbu

f) Jiné

11. Dostáváte od vedoucích pracovníků pravidelně zpětnou vazbu?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

12. Při jakých příležitostech Vám vedoucí pracovníci poskytují zpětnou vazbu?

a) Při hodnotících rozhovorech

b) Během týmových porad

c) Přes e-mail

d) Nedostávám zpětnou vazbu

e) Jiné

13. Jak hodnotíte úroveň interní komunikace na jednotlivých úrovních?

a) Komunikace s vedoucími pracovníky

- a. Výborně
  - b. Velmi dobře
  - c. Dobře
  - d. Dostatečně
  - e. Nedostatečně
- b) Komunikace se spolupracovníky
- a. Výborně
  - b. Velmi dobře
  - c. Dobře
  - d. Dostatečně
  - e. Nedostatečně

14. Co byste navrhovali zlepšit v interní komunikaci dm?

15. Máte během pracovní doby přístup k firemní sociální síti Yammer?

- a) Ano
- b) Ne

16. Jak často navštěvujete firemní sociální síť Yammer?

- a) Několikrát denně
- b) Denně
- c) Několikrát týdně
- d) Několikrát měsíčně
- e) Méně často

17. Přispíváte pravidelně na firemní sociální síť Yammer?

- a) Ano
- b) Ne

18. Za jakým účelem navštěvujete firemní sociální síť Yammer? (Vyberte maximálně 3 odpovědi)

- a) Inspirovat se
- b) Motivovat se
- c) Účastnit se diskusí
- d) Zveřejňovat příspěvky
- e) Být v kontaktu se spolupracovníky
- f) Informovat se o dění ve firmě
- g) Nenavštěvuji Yammer
- h) Jiné

19. Považujete firemní sociální síť Yammer za prospěšný nástroj interní komunikace, díky kterému jste lépe informováni o dění ve společnosti dm?

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

20. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž
- c) Jiné

21. Kolik je Vám let?

- a) 15-19 let
- b) 20-29 let
- c) 30-39 let
- d) 40-49 let
- e) 50-59 let
- f) 60 a více let

22. Jaké je Vaše hlavní působišťe v rámci společnosti dm?

- a) Centrální správa (České Budějovice)
- b) Sklad (Jihlava, Divišov)

c) Filiálka

23. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) Top management
- b) Vedoucí pozice
- c) Řadový zaměstnanec

24. Jak dlouho pracujete ve společnosti dm?

- a) Méně než rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) 5-10 let
- e) 10-20 let
- f) Více než 20 let