

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Strategie interní komunikace ve společnosti Foxconn
Diplomová práce

Autor: Kamil Žák
Studijní obor: Informační management, IM5

Vedoucí práce: doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Odborný konzultant: Ing. Eva Chládková

Hradec Králové

duben 2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 23. 4. 2015

Kamil Žák

Poděkování:

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce doc. Ing. Haně Mohelské, Ph.D. za ochotu a metodické vedení práce. Zároveň bych rád vyjádřil poděkování Ing. Evě Chládkové a Mgr. Simoně Brůžkové, které mi poskytly potřebné informace a data pro analýzu.

Anotace:

Diplomová práce je zaměřena na analýzu interní komunikace v prostředí společnosti Foxconn Kutná Hora. Teoretická část je věnována současným poznatkům v této oblasti, vymezení pojmu komunikace, komunikačnímu procesu, typologii a komunikaci v základní teorii managementu. Podrobně je komparována oblast interní komunikace, komunikačních kanálů a oblast společenské a sociální odpovědnosti firmy. V praktické části je realizována analýza současného stavu interní komunikace ve společnosti Foxconn v Kutné Hoře. Ke zhodnocení efektivnosti komunikačních kanálů je využito dotazníkové šetření. Cílem diplomové práce je zmapování komunikačních nástrojů a komunikačních kanálů interní komunikace ve společnosti Foxconn. Na základě získaných údajů je následně provedena analýza jejich využívání a efektivity. V samotném závěru je celkové zhodnocení zjištěných výsledků a jsou navržena doporučení.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, analýza vnitropodnikové komunikace, Foxconn, intranet, nástroje interní komunikace

Annotation:

Title: Internal communication strategy of Foxconn

The diploma thesis is focused on the analysis of internal communication in the Foxconn company's environment in Kutná Hora. The theoretical part is devoted to contemporary findings in this area, the definition of communication, communication process, typology and communication in basic theory of management. The areas of internal communication and communication channels are compared into details as well as the corporate social responsibility. In the practical part of the diploma thesis there is implemented the analysis of contemporary state of internal communication in the Foxconn in Kutná Hora. The questionnaire is used for the evaluation of communication channels effectiveness. The aim of the diploma thesis is to chart the communication tools and communication channels of internal communication in Foxconn company. Analysis of their use and efficiency is made based on the data obtained. In the conclusion there is an overall evaluation of results that were found out and some recommendations are suggested.

Keywords: communication, internal communication, analysis of internal communication, Foxconn, internal communication tools

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a volba metodologie	13
3	Komunikace.....	16
3.1	Vymezení pojmu komunikace.....	16
3.2	Funkce komunikace	17
3.3	Komunikační proces	18
3.4	Typologie komunikace.....	21
3.5	Komunikace v základní teorii managementu	24
4	Interní komunikace	27
4.1	Vymezení pojmu interní komunikace.....	27
4.2	Cíle interní komunikace	28
4.3	Druhy komunikace v organizacích.....	30
4.4	Komunikační kanály	31
4.4.1	Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář	32
4.4.2	Týmové porady	32
4.4.3	Firemní mítinky, interní prezentace.....	32
4.4.4	Interní školicí programy.....	33
4.4.5	Dny otevřených dveří	33
4.4.6	Konzultace	33
4.4.7	Manažerské pochůzky	33
4.4.8	Společenské a sportovní akce	34
4.5	Komunikace prostřednictvím médií.....	34
4.6	Význam public relations.....	35
4.7	Společenská a sociální odpovědnost firem.....	37
5	Foxconn.....	39

5.1	Foxconn v České republice.....	39
5.2	Foxconn Technology CZ s.r.o.....	40
6	Zmapování komunikačních nástrojů a obsahu.....	42
6.1	Nástroje interní komunikace.....	42
6.2	Katalog komunikace ve Foxconnu.....	49
6.3	Novinky z interní komunikace ve světě	53
7	Analýza komunikačních nástrojů a obsahu	55
7.1	Prezentace a interpretace výsledků	55
7.2	Ověření pracovních hypotéz	76
8	Shrnutí výsledků	81
9	Závěry a doporučení	83
10	Seznam použité literatury	87
11	Přílohy	90

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu	19
Obrázek 2: Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy	19
Obrázek 3: Pyramida komunikace.....	23
Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb	26
Obrázek 5: Letecký pohled na Foxconn v Kutné Hoře s již postaveným logistickým centrem	41
Obrázek 6: Informace o průzkumech	48

Seznam tabulek

Tabulka 1: Informace o newsletteru.....	43
Tabulka 2: Informace o intranetu	44
Tabulka 3: Informace o časopisu.....	45
Tabulka 4: Informace o nástěnkách	46
Tabulka 5: Informace o e-mailu.....	46
Tabulka 6: Informace o firemním Facebooku	47
Tabulka 7: Korelační matice vzájemných vztahů nástrojů interní komunikace	77
Tabulka 8: Mann-Whitney test pro využívání nástrojů jednotlivých skupin zaměstnanců	79
Tabulka 9: Chí-kvadrát test.....	79
Tabulka 10: Chí-kvadrát test	80

Seznam grafů

Graf 1: Struktura dotazovaných (pohlaví).....	55
Graf 2: Struktura dotazovaných (věk).....	56
Graf 3: Struktura dotazovaných (v práci máte k dispozici)	56
Graf 4: Struktura dotazovaných (jak dlouho pracujete ve společnosti Foxconn)	56
Graf 5: Využití newsletteru v dílčích skupinách zaměstnanců	57
Graf 6: Využití Foxportalu (intranetu) v dílčích skupinách zaměstnanců	58
Graf 7: Využití časopisu v dílčích skupinách zaměstnanců.....	59
Graf 8: Využití nástěnek v dílčích skupinách zaměstnanců	60
Graf 9: Využití hromadných setkání v dílčích skupinách zaměstnanců.....	61
Graf 10: Využití kulatého stolu v dílčích skupinách zaměstnanců	62
Graf 11: Využití e-mailu v dílčích skupinách zaměstnanců	63
Graf 12: Využití facebookových stránek v dílčích skupinách zaměstnanců.....	64
Graf 13: Využití Foxconn webu (www.foxconn.cz) v dílčích skupinách zaměstnanců	65
Graf 14: Využití teamových porad v dílčích skupinách zaměstnanců	66
Graf 15: Využití rozhovoru v dílčích skupinách zaměstnanců	67
Graf 16: Souhrnný krabicový graf využití nástrojů interní komunikace k získávání informací.....	68
Graf 17: Odpovědi na otázku č. 2.....	69
Graf 18: Odpovědi na otázku č. 3.....	69
Graf 19: Odpovědi na otázku č. 4.....	69
Graf 20: Odpovědi na otázku č. 6.....	70
Graf 21: Odpovědi na otázku č. 7.....	70
Graf 22: Odpovědi na otázku č. 8.....	71

Graf 23: Odpovědi na otázku č. 9.....	71
Graf 24: Odpovědi na otázku č. 11	72
Graf 25: Odpovědi na otázku č. 12	72
Graf 26: Odpovědi na otázku č. 12b	72
Graf 27: Odpovědi na otázku č. 14.....	73
Graf 28: Odpovědi na otázku č. 15	73
Graf 29: Odpovědi na otázku č. 17	74
Graf 30: Odpovědi na otázku č. 18.....	74
Graf 31:Odpovědi na otázku č. 20	75
Graf 32: Odpovědi na otázku č. 21	75
Graf 33:Odpovědi na otázku č. 22	75
Graf 34: Odpovědi na otázku č. 23.....	76
Graf 35: Strategický pohled na nástroje interní komunikace	84

1 Úvod

Komunikace představuje neodmyslitelnou součást každodenního života člověka ve společnosti. Komunikace slouží k vyjádření našich názorů, přání, potřeb a umožňuje nám předávat důležité informace mezi lidmi. Ke sdělování informací v prostředí firmy je určena interní neboli vnitrofiremní komunikace. Interní komunikaci můžeme charakterizovat jako prostředek k předávání informací mezi nadřízenými a ostatními zaměstnanci. Jako nejčastěji volené komunikační nástroje můžeme zařadit intranet, firemní časopis, newsletter, e-mail, hromadná setkání zaměstnanců, firemní Facebook apod. Komunikace uvnitř firmy je velice podstatnou složkou celého fungování firmy, tvoří základ motivace zaměstnanců a její hlavní funkcí je především předávání důležitých a srozumitelných informací. Představuje jakousi cestu k tomu, aby každý zaměstnanec firmy věděl, co má dělat, jaké jsou stěžejní cíle nebo hodnoty firmy.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje celkem tři kapitoly. První kapitola popisuje cíle diplomové práce a metodologii, která byla v práci užitá. Druhá kapitola pojednává o komunikaci, její funkci, komunikačním procesu a typologii komunikace. Závěr druhé kapitoly je věnován komunikaci v základní teorii managementu. Třetí kapitola teoreticky definuje interní komunikaci a dále popisuje cíle a druhy komunikace v organizacích, komunikační kanály a public relations.

Praktická část je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole praktické části je charakterizována firma Foxconn, její historický vývoj a jsou zde také informace pojednávající o závodu v Kutné Hoře. Druhá kapitola se věnuje zmapování komunikačních nástrojů, které jsou využívány ve Foxconnu v Kutné Hoře. Třetí kapitola praktické části popisuje analýzu komunikačních nástrojů a obsahu, interpretaci získaných výsledků a také ověření pracovních hypotéz. Poslední kapitola praktické části obsahuje shrnutí získaných výsledků, vlastní návrh a doporučení určená ke zlepšení interní komunikace v Kutnohorském závodu. Za hlavní metodu pro zpracování výzkumu bylo využito dotazníkové šetření. Potřebná data byla získána na základě spolupráce v rámci diplomové práce s Kutnohorským závodem.

Minulý rok v květnu jsem měl možnost zúčastnit se v Praze jednodenní konference In-Comms Forum, která se věnovala interní komunikaci. Velice mě zaujalo například možnost využití gamifikace. Konference pro mě byla velmi přínosná, dozvěděl jsem se o této problematice mnoho zajímavých informací. Téma diplomové práce jsem zvolil především z důvodu svého hlubšího zájmu.

Hlavním cílem diplomové práce je zmapovat komunikační nástroje a komunikační kanály interní komunikace ve společnosti Foxconn, provést analýzu jejich využívání a efektivity.

2 Cíl práce a volba metodologie

Diplomová práce si klade za cíl zmapovat komunikační nástroje a komunikační kanály interní komunikace ve společnosti Foxconn, provést analýzu jejich využívání a efektivity.

Zaměření výzkumu je kvantitativní. Žumárová (2011) uvádí, že mezi hlavní rysy kvantitativního výzkumu patří numerické měření specifických rysů sledovaného jevu. Základ výzkumu se opírá o vymezení měřitelných proměnných.

Podle Chrástky (2007) je posloupnost jednotlivých činností výzkumu následující:

1. stanovení problému a předběžná teoretická analýza;
2. formulace hypotéz;
3. testování;
4. vyvozování a prezentace závěrů.

Stanovení problému

Hlavním bodem výzkumu je zhodnocení efektivnosti nástrojů interní komunikace v Kutnohorském závodě Foxconn.

V závodě v Kutné Hoře nebyla efektivita nástrojů interní komunikace zatím nikdy hodnocena. Na základě materiálů firmy, ve kterých jsou charakterizovány jednotlivé komunikační kanály, které Foxconn využívá, byl následně sestaven dotazník.

Formulace hypotéz

Hypotézu můžeme charakterizovat jako odpověď na výzkumnou otázku a je základem kvantitativně zaměřeného výzkumu. Formulace hypotéz by měla být stručná, jednoznačná a většinou je vyjádřena oznamovací větou (Žumárová, 2011).

Podle Chrástky (2007) musí hypotéza vyjadřovat vztah mezi dvěma proměnnými a tvrzení musí obsahovat tvrzení o vztazích, následcích nebo rozdílech.

Pro výzkum interní komunikace byly stanoveny následující pracovní hypotézy:

H1: Využívání jednotlivých nástrojů interní komunikace se navzájem ovlivňují.

H2: Mezi využíváním jednotlivých nástrojů interní komunikace kancelářských a dělnických pozic není rozdíl.

H3: Zaměstnanci nemají pocit, že by byli dostatečně informováni o dění ve společnosti.

H4: Zaměstnanci nemají zájem navštěvovat kulatý stůl.

Výběr výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek respondentů byl zvolen podle požadavků vedení společnosti. Celkově se jedná o 100 respondentů, 25 respondentů bylo osloveno pro vyplnění dotazníku online prostřednictvím Google Apps a 75 respondentů obdrželo tištěnou verzi. Dotazník byl vyhotoven v českém a anglickém jazyce.

Dotazník

Dle struktury můžeme dotazník (viz. příloha č.1) rozdělit na dvě hlavní části. První část lze označit jako vstupní, ve které je osloven respondent. Jsou zde vysvětleny hlavní záměry dotazníku a následné využití dotazníku. Dále tato část obsahuje krátké instrukce k vyplnění a v neposlední řadě také poděkování. Všechny údaje v rámci průzkumu interní komunikace jsou anonymní. Celkově obsahuje dotazník 26 otázek.

Druhá část dotazníku obsahuje konkrétní otázky. Nejprve jsou uvedeny identifikační otázky, které zjišťují informace o pohlaví, věku, délce pracovního poměru ve firmě a využití počítače během práce respondenta. Dále dotazník obsahuje následující typy otázek.

Uzavřené otázky: nabízející respondentovi jednotlivé varianty odpovědí.

Polouzavřené otázky: nejprve nabízejí jednotlivé varianty a poté i možnost dalšího dovysvětlení.

Otevřené otázky: jsou v dotazníku spíše doplňující a umožňují respondentovi vyjádřit svoje názory.

Škálovací otázky: použita je Likertova škála, zvoleno je rozmezí mezi 0 – 10 stupni.

Po sestavení dotazníku proběhla fáze tzv. předvýzkumu. Důležité je zjistit, zda je dotazník přehledný a jednotlivé otázky jsou srozumitelné. Dotazník byl předložen přibližně 5 lidem. Na základě jejich vyplnění a absence připomínek k formulaci, byl dotazník předán Ing. Evě Chládkové v závodu v Kutné Hoře, která se věnovala jeho distribuci mezi vybraný vzorek zaměstnanců.

Některé informace o společnosti Foxconn byly získány při nahrání rozhovoru s Ing. Chládkovou. Možnost nahrávání proběhla s jejím svolením.

Pro výpočty a grafické zpracování byl využit program IBM SPSS Statistics a Google Apps.

3 Komunikace

Následující kapitola definuje pojem komunikace, popisuje jednotlivé funkce komunikace, věnuje se komunikačnímu procesu a jednotlivým prvkům v komunikačním procesu. Pro přesnější představu a pochopení je tato část doplněna obrazovou přílohou. Dále je zde rozebrána i typologie komunikace a poslední důležitou podkapitolou je komunikace v základní teorii managementu, která se věnuje především významu komunikace z hlediska managementu.

3.1 Vymezení pojmu komunikace

Vymětal (2008) popisuje, že termín komunikace vznikl z latinského označení slova *communicare*, které můžeme přeložit jako dorozumívat se, radit se s někým. Výraz označuje také spojení, styk nebo souvislost. Obecně platná definice komunikace neexistuje a většina autorů popisuje komunikaci podle svého konkrétního zaměření. Z jednotlivých definic může zmínit následující:

- proces realizovaný mezi lidmi, během kterého dochází k přenosu a výměně informací v jakékoliv podobě;
- proces, který zabezpečuje přenos nejrůznějších informačních obsahů v rámci jednotlivých komunikačních systémů, využívají se různá komunikační média, nejčastěji prostřednictvím jazyka;
- opatření směřující k dosažení potřebných výsledků.

Holá (2006, s. 3) popisuje komunikaci jako „proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme jak je využít, pak máme znalosti. Důležitější však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se“.

Lašek (2011) definuje komunikaci jako vzájemnou výměnu názorů probíhající mezi lidmi prostřednictvím jazyka. Komunikace je základní sociální interakcí.

„Komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Přestože mluvíme stejnou řečí a používáme obecně známá gesta, naše komunikace je plná nedorozumění v obecném životě i v tom profesním. Je důležité si uvědomit, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice a citu“ (Holá, 2011, s. 19).

Dle Vymětala (2008) označujeme sdělování informací mezi lidmi jako **sociální komunikaci**, kterou můžeme rozdělit na tři základní druhy:

- **ústní** - porada, diskuze, vysvětlování, rozhovor, apod.;
- **písemnou** - poznámka, dopis, manuál, zápis, tištěný výstup z počítače apod.;
- **vizuální** - graf, slide, tabulka, diagram, powerpointová prezentace, apod.

V procesu komunikace můžeme rozlišit i několik **komunikačních prostředků**, jedná se o komunikaci **verbální** (komunikace slovem, mluvení), **neverbální** (mimoslovní komunikace, komunikace prostřednictvím těla a smyslů zahrnující gestiku, mimiku, proxemiku, haptiku apod.) a komunikaci **realizovanou skutky a činy** (Vymětal, 2008).

3.2 Funkce komunikace

Mikuláščík (2003) popisuje jednotlivé funkce komunikace, které jsou nejednotné a velice často se i překrývají (např. funkce informativní a instruktivní).

1. **Funkce informativní** - zprostředkování přenosu informací, dat nebo faktů mezi lidmi.

2. **Funkce instruktivní** - plní funkci informační a zároveň také vysvětluje popis, význam, postup či návod, jak něčeho dosáhnout nebo jak něco udělat.

3. **Funkce přesvědčovací** - působení na jiného člověka, jehož cílem je změnit jeho názor, hodnocení, postoj nebo způsob konání. Tato funkce zahrnuje racionální

přesvědčování prostřednictvím argumentů, logiky, ale také emocionální přesvědčování zaměřené na city.

4. **Funkce posilovací a motivující** - lze zařadit pod funkci přesvědčovací. Jedná se o posilování pocitů sebevědomí, vlastní potřeby nebo posílení vztahu k určitému podnětu.

5. **Funkce zábavná** - zajišťuje pobavení, zábavu, naplnění času komunikací, které jedinci přináší pocity spokojenosti a pohody.

6. **Funkce vzdělávací a výchovná** - uplatňuje se zejména v prostředí institucí.

7. **Funkce socializační a společensky integrující** - umožňuje vytváření vztahů mezi lidmi, navazování kontaktu posílení pocitu sounáležitosti. Proces komunikace závisí na společenské úrovni, v jakém společenské prostředí se nacházíme nebo do jakého prostředí chceme patřit. Pro každou společenskou vrstvu je typický rozdílný způsob komunikace.

8. **Funkce osobní identity** - tato funkce nám pomáhá uvědomit si věci o sobě samém, uspořádat si svoje názory nebo postoje. Jedná se o ratifikace vlastního sebepojetí.

9. **Poznávací funkce** - je úzce propojena s funkcí informativní. Umožňuje získání informací o sobě samém, o okolních lidech nebo o světě.

10. **Funkce úniková** - slouží k nezávaznému sdělování neutrálních věcí v případě, kdy je člověk naštvaný, otrávený či znechucený. Jedná se o prostředek odreagování od starostí.

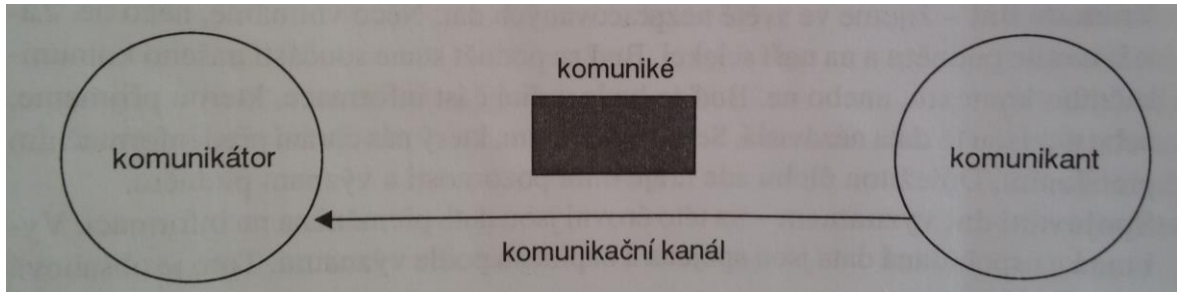
11. **Funkce svěřovací** - zbavování se napětí, neslouchání druhým lidem a nabídnutí řešení jejich problémů, sdílení pocitů, překonávání těžkostí, apod.

3.3 Komunikační proces

*„Komunikace je procesem, který se odehrává mezi **zdrojem** (komunikátorem) a **příjemcem** (komunikantem) jako „vysílání a přijímání vzkazů“. Důležité je také to, kdy dochází ke sdělení, zda má aktuální informační hodnotu z hlediska současné situace. A neméně důležité je, s jakým efektem komunikujeme. Pro komunikaci je nezbytná **jazyková kompetence**. Kompetence komunikátora znamená, že je*

schopen předat zprávu přijatelně rychle, správně a vhodně zakódovanou. Kompetence příjemce znamená, že je schopen zvládnout příslušné soustavy pravidel, interpretovat dané sdělení a adekvátně reagovat" (Jiřincová, 2010, s. 35).

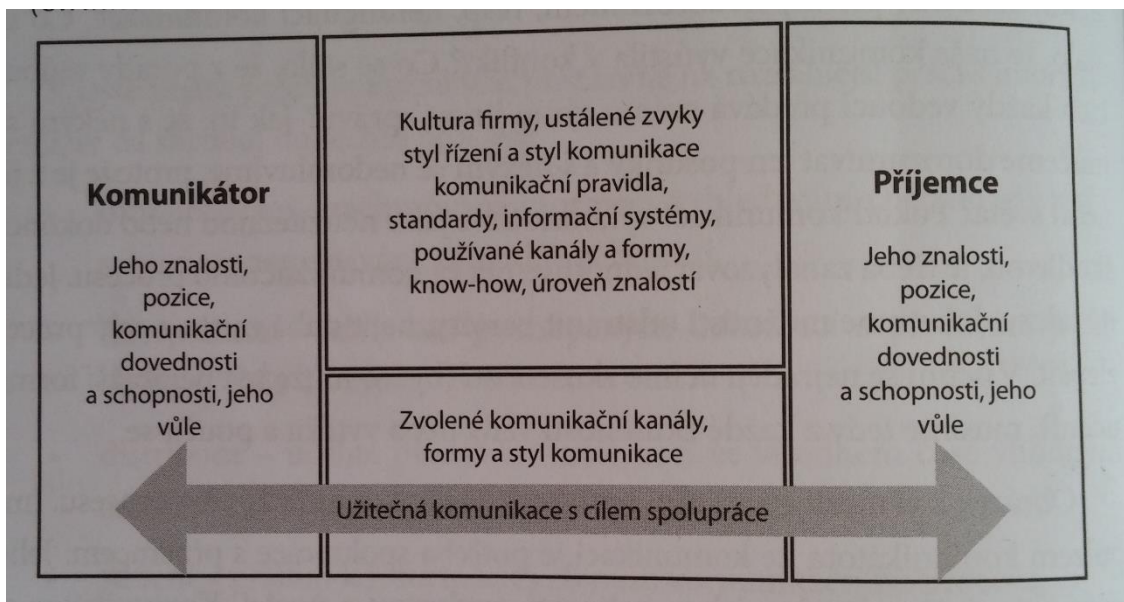
Proces komunikace lze zjednodušeně popsat podle následujícího schéma.



Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu

Zdroj: Mikuláščík (2003, s. 24)

Konkrétní komunikační proces v prostředí firmy lépe popisuje tento obrázek.



Obrázek 2: Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy

Zdroj: Holá (2011, s. 24)

Podle Mikulaščíka (2003) můžeme v komunikačním procesu popsat následující prvky.

1. **Komunikátor** je osoba vysílající určitou informaci, která předpokládá, že příjemce má obdobný nebo společný soubor poznatků. Podobný repertoár poznatků umožňuje příjemci porozumět tomu, co mu chce komunikátor sdělit.

2. **Komunikant** je označení pro osobu přijímající vyslanou informaci nebo zprávu. Vnímání příjemce je ovlivněno vlastními zkušenostmi, cíli, záměry a prožitky.

3. **Komuniké** je termín pro vyslanou informaci, kterou sděluje jeden člověk druhému. Vyslaná zpráva může mít podobu verbálních nebo neverbálních symbolů a může být zkreslena různými okolnostmi (např. odlišné pochopení informace, používání abstraktních slov, projekce vlastních zkušeností, komunikační šum apod.).

4. Komunikační zpráva je předávána pomocí **komunikačního jazyka**. Stejný jazyk obou účastníků komunikace není zárukou vzájemného porozumění. Význam slov může být individuálně pochopen a může tak dojít k vzájemnému nepochopení.

5. Cesta, kterou prochází vysílaná informace, označujeme jako **komunikační kanál**. Například při komunikaci tváří v tvář jsou kanálem pohyby těla, zvuky, pohledy, dotyky, vhodné oblečení apod.

6. **Feed back** neboli zpětná vazba je označení pro reakci na přijatou informaci v podobě potvrzení. Důležitá je také forma interpretace. Zpětná vazba patří mezi stěžejní prvek komunikačního procesu, protože udržuje komunikační partnery v komunikační situaci.

7. **Komunikační prostředí** - patří mezi významný prvek, protože samotné prostředí má během komunikace významný vliv. Komunikační prostředí označuje prostor, ve kterém komunikace probíhá, uspořádání místnosti, osvětlení nebo přítomnost dalších lidí.

8. **Komunikační šum** jsou informace, kterými obsah sdělení narušuje někdo třetí. Může to být i nepříjemné osvětlení, hluk apod.

9. **Kontext** zahrnuje celkovou situaci, ve které probíhá komunikace a zahrnuje dvě složky. Vnitřní složka zahrnuje procesy, které se odehrávají uvnitř každého z nás. Procesy jsou ovlivněny průběhem komunikace, jak na nás sdělení působí. Všechny stimuly působící před i během komunikace řadíme pod vnější složku. Kontext není pouze záležitostí psychickou a sociální ale také kulturní. Okolnosti působící na nás v kontextu označujeme jako jednotlivé stimulační vlivy (čas,

emoční vybavení, mezilidské vztahy, sociální situace, věk účastníků komunikace, prostor, kde probíhá komunikace apod.).

3.4 Typologie komunikace

Odborná literatura nabízí mnoho druhů komunikace, s ohledem na zaměření diplomové práce bylo vybráno pouze několik druhů.

1. **Komunikace záměrná** - během záměrné komunikace má komunikátor pod kontrolou sdělení, které prezentuje. Způsob komunikace se odvíjí od jeho záměru (Mikuláščík, 2003).

2. **Komunikace vědomá** - je typem komunikace, kdy si komunikátor uvědomuje, co a jak říká. Pojmy vědomá a záměrné komunikace se vzájemně překrývají (Mikuláščík, 2003).

3. **Komunikace extrapersonální** - je druhem komunikace mezi člověkem a objektem jiného druhu. Může se jednat např. o komunikaci mezi člověkem a strojem (počítač, bankomat) nebo člověkem a zvířetem (Winkler, 1998).

4. **Psaná komunikace** - komunikace, která probíhá např. pomocí novin, časopisů, knih, dopisů, zápisů z porad, zápisníků, billboardů či flipchartů (Mikuláščík, 2003).

5. **Verbální komunikace** - komunikace realizována prostřednictvím slov (Mikuláščík, 2003).

6. **Dyadická komunikace** - tato komunikace je řízená jednostranně. U tohoto typu probíhá sdělování informací mezi dvěma lidmi, kdy jeden je v pozici podřízeného a přijímá mocenské postavení druhého. Dyadická komunikace je typická pro vztah učitel - žák; vedoucí - podřízený pracovník (Mikuláščík, 2003).

Jiné dělení mezilidské komunikace uvádějí autoři Jiráková a Köpplová (2009, s. 38). Při dělení jednotlivých typů komunikace jsou podle nich stěžejní čtyři parametry, které jsou pro daný typ komunikačního chování specifické:

- míra individualizace;
- míra institucionalizace;

- počet účastníků během komunikace;
- míra vztahu, tedy vzájemné rovnosti nebo nerovnosti mezi účastníky komunikace.

Jedná se o komunikaci intrapersonální, interpersonální, skupinovou, meziskupinovou, organizační a celospolečenskou.

1. Komunikace intrapersonální - bývá označována také jako osobní komunikace. Jedná se o komunikaci s vlastní osobou, která může probíhat prostřednictvím vnitřních monologů, strukturovaného dialogu nebo samomluvy. Pod tento typ komunikace řadíme také myšlení, zpívání si ve sprše, hodnocení sebe sama, psaní blogu nebo tvorbu poznámek v kalendáři (Jirák a Köpplová, 2009).

2. Komunikace interpersonální - představuje komunikaci probíhající většinou mezi dvěma lidmi, ale může být přítomno i více osob. Je zde příležitost využívat zpětnou vazbu a komunikační šum bývá minimální. Interpersonální komunikace nejčastěji probíhá prostřednictvím dialogu, vyjednávání, či interview (Mikuláščík, 2003).

3. Skupinová komunikace - zajišťuje sdělení a sdílení obsahu mezi dvěma a více osobami, které vytvářejí určitou společenskou skupinu. Může se jednat o rodinu, sportovní tým, pracovní skupinu nebo okruh přátel (Winkler, 1998).

Mikuláščík (2003) uvádí, že u skupinové komunikace může docházet k intruzi („skákání do řeči“), což může vést ke zmatku, konfliktům nebo sporům. U malých skupin je komunikace více strukturována, naopak v neformální skupině mají účastníci větší příležitost ke zpětné vazbě.

4. Meziskupinová komunikace - probíhá mezi jednotlivými skupinami. Může se jednat např. o táborová družstva nebo sportovní týmy. Většinou je meziskupinová komunikace realizována verbálně (Jirák a Köpplová, 2009).

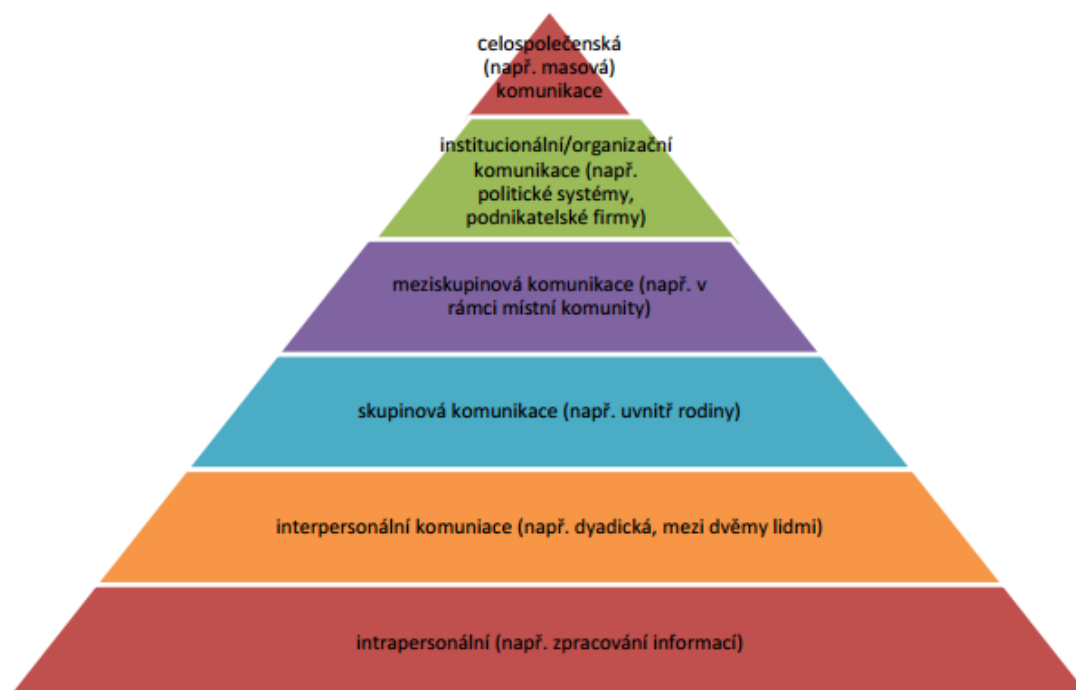
5. Organizační komunikace - je charakteristická tím, že probíhá uvnitř organizace nebo firmy. Objevuje se zde hierarchické rozdělení rolí (nadřízený -

podřízený) a probíhá převážně prostřednictvím dané formy (Jirák a Köpplová, 2009).

6. **Masová komunikace** - v průběhu této komunikace předává mluvčí obsah sdělení širokému obecnstvu. Obecně můžeme za prostředky masové komunikace považovat masové média (např. časopisy, noviny, televize, internet, rádio či billboardy). Zpětná vazba je v procesu masové komunikace omezenější (Mikuláščík, 2003).

Masová komunikace je jedním z příkladů **celospolečenské komunikace**. Celospolečenskou komunikaci můžeme charakterizovat jako veškerou komunikaci, která je potenciálně dostupná všem členům určité společnosti nebo alespoň její široké skupině. Primárně se jedná o komunikaci jednosměrnou a příležitosti ke zpětné vazbě jsou zcela vynechány nebo odloženy v čase (Jirák a Köpplová, 2009).

Jednotlivé typy komunikace uspořádal Denis McQuail do tzv. pyramidy komunikace.



Obrázek 3: Pyramida komunikace

Zdroj: McQuail (2009, s. 31)

3.5 Komunikace v základní teorii managementu

Během prvních sto let svého vývoje se teorii managementu nepřikládal význam komunikace jako samostatné kategorii. I v současné době oblíbená teorie Henryho Fayola přistupuje k managementu spíše z hlediska manažerských základních aktivit. Henry Fayol (1841 - 1925) byl francouzský průmyslník, který je považován za otce moderní teorie managementu. Zasloužil se o formulování základních principů managementu a dále management rozdělil na pět základních činností: organizování, plánování, koordinaci, přikazování a kontrolu. I přesto, že jsou všechny tyto činnosti realizovány především prostřednictvím komunikace, Fayol se ve svých pracích o komunikaci nezmiňuje, jakoby předpokládal, že je komunikace zahrnuta u všech uvedených činností. Velké množství myšlenek z teorie klasického managementu přijal také moderní management. Některé myšlenky byly postupně pozměněny, jiné se udržely v nezměněné podobě a některé i zanikly. Současný management vychází zejména z nutnosti spolupráce, která je založena na výhodném partnerství firmy a jejích zaměstnanců a poskytuje nové nástroje pro podporu budování těchto vztahů. Díky tomu si v klasické teorii našla komunikace svoji cestu a východiska jako podstatná část managementu. I nadále však bývá v praxi uplatňován model pěti základních činností, který se nezmiňuje o komunikaci. Tímto stylem bývá management vyučován i na vysokých školách (Holá a Pikhart, 2013).

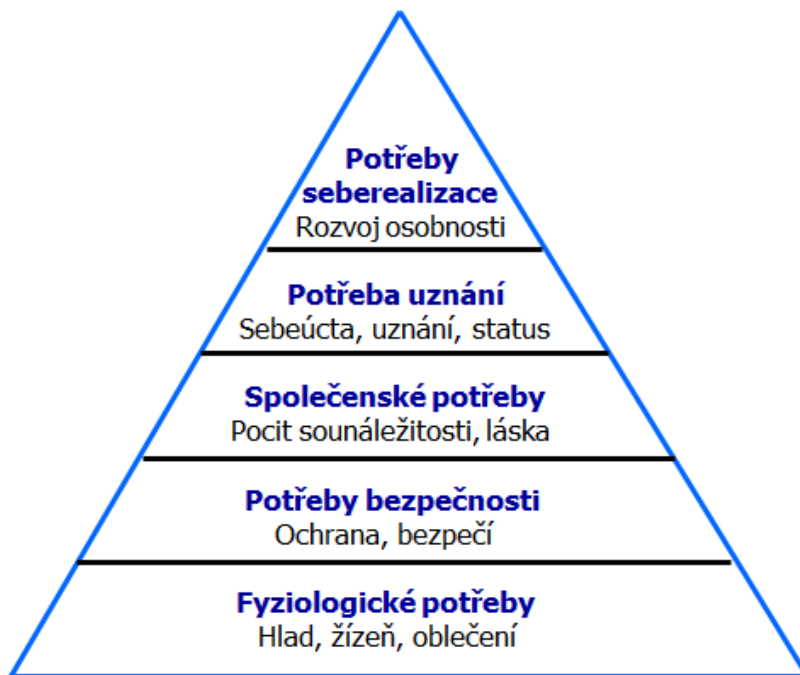
Rozhodně neodmítáme klasické pojetí, ale snažíme se ho dále rozvíjet. Smysl komunikace a to, jakým stylem manažer sám komunikuje, se odráží v jednotlivých manažerských činnostech, které utvářejí náplň práce manažera. Pokud tedy vycházíme z upravené formy klasického rozdělení manažerské práce podle Fayola, lze uvést dnešní obecně uznávané procesy: organizování, rozhodování, stimulace a kontrola. Bez správné komunikace není možné správně organizovat, rozhodovat, stimulovat a kontrolovat (Veber, 2009).

Z hlediska významu teorie je v historii managementu také zajímavá teorie Frederica Herzberga, který v roce 1959 zveřejnil svojí teorii dvou faktorů. Herzberg ve své teorii uvádí, že faktory ovlivňující nespokojenost pracovníka jsou odlišné od faktorů, které ovlivňují jeho spokojenost. Faktory, které jsou

nemotivující a způsobují nespokojenost, můžeme označit jako tzv. hygienické faktory. Tyto faktory představují základ pracovních podmínek a můžeme sem zařadit kulturu firmy, neformální i formální vztahy, konkrétní uspořádání pracoviště, plat, bezpečnost i osobní život. Pokud jsou tyto motivátory v rovnováze, pracovník je nevnímá a nemotivují jej. V případě, že dojde ke změně kvality motivátorů, způsobují nespokojenost pracovníka, která se může projevit na jeho náladě ale i pracovním výkonu. Faktory, které ovlivňují motivaci pracovníka k lepším a vyšším výkonům, jsou konkrétní výzvy a dosahování výsledků, seberealizace, smysl práce, zodpovědnost a pravomoci, profesionální růst apod. V první řadě spadá komunikace mezi faktory hygienické. Když je komunikace funkční, je i ostatní v pořádku, pokud ne, dochází k narušení úplně všeho (Holá, 2011).

S motivací člověka souvisí také Maslowova teorie. Americký psycholog Abraham Maslow se zabýval tím, proč jsou lidé v určitou chvíli motivováni určitými potřebami. Podle Maslowa jsou lidské potřeby uspořádány hierarchicky, od nejnižších až po nejvyšší potřeby. Nejprve se snaží lidé uspokojit svoje nejdůležitější potřeby a poté až ty další (Kotler a Keller, 2013).

Lidské potřeby můžeme zjednodušeně rozdělit na potřeby **základní** (fyziologické), potřeby **sociální** (lidské) a potřeby **společenské** (nadstavbové). Základnu Maslowovy pyramidy tvoří **potřeby fyziologické** (potrava, pití, přístřeší), nad nimi jsou **potřeby, které souvisejí s bezpečím** (úkryt, ochrana před negativními vlivy), následují **potřeby společenské** (potřeba lásky, příslušnost člověka k určité skupině), dále **potřeby uznání** (sebeúcta, společenské postavení, ocenění od ostatních) a na vrcholu pyramidy se nachází **potřeby seberealizace** (realizace, potřeba osobního rozvoje, pocit sebeuspokojení). Každý jedinec se nejprve snaží uspokojit základní potřeby nacházející se na nižší úrovni (např. uspokojení hladu a žízně, nalezení přístřeší), teprve poté začíná usilovat o uspokojení potřeb na vyšší úrovni. Přestože byla původně Maslowova teorie vypracována pro oblast psychologie, velký význam má i z hlediska marketingu. V oblasti marketingu pomáhá objasnit a zjistit, po jakých věcech lidé touží, co potřebují nebo jaké výrobky a služby naplňují jejich přání (Rošický a kol., 2010).



Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Kotler a Keller (2013, s 199)

4 Interní komunikace

Kapitola zabývající se interní komunikací se věnuje definování pojmu interní komunikace, zásadním cílům, druhům komunikace v organizacích. Dále čtvrtá kapitola popisuje komunikační kanály, komunikaci prostřednictvím médií, význam public relations. Závěr kapitoly se věnuje společenské a sociální odpovědnosti firmy.

4.1 Vymezení pojmu interní komunikace

Interní komunikace jako manažerská disciplína se začala využívat teprve nedávno. Podle jejího postupného vývoje je nyní vnímána jako nástroj, který je při efektivním využití silný motivátorem.

Urban (2004, s. 84) popisuje interní komunikaci jako „*prostředek informování pracovníků o záměrech organizace, jejích výsledcích, návrzích opatření a požadavcích do budoucna a současně nástroj k vyjádření názorů zaměstnanců. Cílem vnitropodnikové komunikace je dosáhnout, aby zaměstnanci pochopili a přijali rozhodnutí a opatření managementu, vytvořit u zaměstnanců pocit identifikace s cíli a hodnotami organizace, podpořit pocit hrdosti pracovníků na jejich osobní příspěvek k úspěšnosti organizace a stimulovat zpětnou vazbu (komunikaci směrem nahoru), obsahující připomínky a reakce pracovníků na právě probíhající události nebo zamýšlené plány.*

Podle Hlouškové (1998) představuje interní komunikace propojení firmy pomocí komunikace. Prostřednictvím komunikace si vytvářejí a ujasňují pracovníci firmy svoje názory a postoje na veškeré dění ve firmě. Vnitrofiremní komunikace je nejen prostředkem firemní kultury a podnětem k ujasnění si firemních hodnot, ale také nástrojem sloužícím k motivaci a motivačního propojení firmy.

FitzPatrick a Valskov (2014) vymezují interní komunikaci jako plánované používání komunikačních činností tak, aby systematicky ovlivňovaly znalosti, postoje a chování současných zaměstnanců firmy. Hlavními body při sestavení vhodné definice interní komunikace je:

- Plánovaná – proces, který není náhodný ani nahodilý.

- Systematická – proces, který aplikuje vědu a disciplínu.
- Je o vlivu – zaměstnanci nemůžou být neustále nuceni, ale musí být přesvědčeni v tom, co dělají a jak to dělají.
- Víc než jen „mluvení“ – ovlivňování postojů a chování.
- Multidisciplinarita – je obtížné se vyhnout faktu, že informace sama o sobě není silným podmětem k chování na pracovišti. Komunikátoři očekávají, že budou pracovat bok po boku se svými kolegy napříč organizací, aby zajistili, že budou zaměstnanci trénováni, oceňováni, motivováni a že skutečně dělají práci, která je od nich požadována. Potřebujeme pochopit, že jsme pouze jedním zoubkem na ozubeném kole, tudíž potřebujeme excelovat při práci s kolegy, aby byly úspěšné i další týmy.

4.2 Cíle interní komunikace

Janda (2004, s. 10) uvádí, že *„cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník“*.

Důležité je si uvědomit, že základem úspěchu je správné zaměření interní komunikace. Jak uvádí Horáková a kol. (2008) konečným cílem není jen spokojený zaměstnanec, ale prostřednictvím zaměstnance dojde k uspokojení zákazníka.

Dle Hlouškové (1998) a Holé (2006) patří mezi hlavní cíle interní komunikace následující čtyři body:

- zajištění tvorby a změny postojů, čímž dochází i ke změnám pracovního chování jednotlivých zaměstnanců firmy;
- zajištění vzájemného pochopení a porozumění (např. mezi managementem firmy a zaměstnanci; mezi manažerem a jeho pracovním týmem nebo vzájemně mezi týmy a pracovníky);
- zajištění informačního a motivačního propojení firmy;

- zajištění správné funkce zpětnovazebního komunikačního systému (zaměření na soustavné zlepšování vnitřní komunikace firmy).

Abychom dosáhli těchto cílů, je potřeba se zaměřit na vytvoření příznivých podmínek, které podle Hlouškové (1998) lze shrnout do deseti bodů.

1. Všichni zaměstnanci znají cíle společnosti. Zde je důležité, aby zaměstnanci jednotlivé cíle vnitřně přijali a byli ochotni je také realizovat. Nadřízení musejí se svými zaměstnanci o cílech firmy komunikovat.
2. Zaměstnanci každého týmu nebo oddělení znají poslání a cíle daného týmu nebo oddělení. Každý zaměstnanec by měl znát svoji roli v týmu nebo oddělení. Důležité je, aby nejprve nadřízení pochopili poslání oddělení a následně jej dokázali předat i svým spolupracovníkům.
3. Všichni zaměstnanci musejí vědět, co se od nich očekává, jaká je jejich úloha během dosahování cílů nejen týmu, ale i celé firmy. Každý pracovník musí znát svoje konkrétní úkoly, kompetence i a jaká se od něho očekává odpovědnost.
4. Všichni zaměstnanci společnosti vědí, co smějí a co ne. Dále by měli také znát možnosti platového a služebního postupu, komunikační kanály i způsob jejich hodnocení.
5. Pracovníci by měli být obeznámeni s informacemi, které jsou nezbytné pro jejich práci.
6. Vedoucí pracovníci získávají potřebné informace o zaměstnancích (např. předpoklady podřízených pro správné plnění úkolů) prostřednictvím pravidelných hodnocení a pravidelné zpětné vazby.
7. Ve společnosti jsou podporovány formální i neformální pracovní vztahy, které pomáhají usnadnit interní spolupráci a firemní kulturu.
8. Aktivity, na kterých se podílejí spolupracovníci, by měly být po organizační a koordinační stránce adekvátně zajištěny.
9. Je nezbytné vytvářet pozitivní postoje všech zaměstnanců zaměřené na okolnosti týkající se firmy (pozitivní postoj k představitelům firmy, všem pracovníkům, k dodavatelům, zákazníkům apod.).

10. V pravidelných intervalech dostávají všichni vedoucí pracovníci a manažeři zpětnou vazbu obsahující názor podřízených, který se týká jejich vedení.

4.3 Druhy komunikace v organizacích

V rámci organizace se podle různých komunikačních kanálů setkáváme s různými druhy komunikace. Vymětal (2008) popisuje následující druhy komunikace v organizaci.

Sestupná komunikace je směřována z vyšších organizačních míst k nižším. Jedná se o komunikaci, která probíhá od nadřízeného směrem k podřízenému. Nejčastěji bývá realizována prostřednictvím pracovních instrukcí, oficiálních dokumentů, manuálů, organizačních směrnic, interních publikací (podniková literatura a noviny), zápisů z porad, intranetu, instrukcí, příkazů v ústní i písemné formě apod.

Vzestupná komunikace umožňuje přenos informací z nižších organizačních míst směrem k vyšším. Vzestupná komunikace zabezpečuje tok informací od podřízeného k nadřízenému. Může být uskutečněna formou diskuzí na poradách, konferencích, schůzích, stránek na připomínky a návrhů všech spolupracovníků, zpráv, dnů otevřených dveří apod.

Horizontální komunikace zahrnuje komunikaci pracovníků jednoho týmu, pracovníků na stejné organizační úrovni nebo pracovníků na různé organizační úrovni, ale v odlišné vertikální linii řízení. Jedná se např. o diskuzi mezi vedoucím provozu a technickým ředitelem. Tento druh komunikace umožňuje spontánní, neformální koordinaci činností, které jsou nepostradatelné pro efektivní fungování organizace.

Diagonální komunikace patří mezi nejméně využívané druhy komunikace v organizaci. Využívá se v případě, že je efektivnější než ostatní formy komunikace - např. z hlediska času. Předností diagonální komunikace je, že probíhá neomezeně v rámci různých organizačních úrovní rozdílných útvarů organizace a nemusí se postupovat podle vertikální organizační struktury.

Formální komunikace má za úkol nejen informovat spoluzaměstnance o stylu fungování organizace, ale také přiblížit vnitřní činnost organizace. Přijaté informace umožňují pracovníkovi pochopit organizační struktury, následně ztratí pocit anonymity a jeho činnost se stane pro organizace efektivnější a sám pracovník nabyde dojmu, že je pro organizace důležitý.

Neformální komunikace vyplývá z náhodných setkání a osobního kontaktu jednotlivých zaměstnanců. Neformální komunikace je stejně významná jako komunikace formální.

Verbální komunikace patří mezi nejrozšířenější formy komunikace v organizaci. Výhodou verbální komunikace je úspora času, rychlost, bezprostřední zpětná vazba, účinnost, zvýšená pravděpodobnost porozumění, neverbální signály apod. Verbální komunikace slouží především pro potřeby zaměstnanců, nikoliv požadavkům organizace.

Písemná komunikace zabezpečuje doklad o průběhu komunikace a následných závěrech, což je velkou předností této formy komunikace. Písemná komunikace mívá oproti komunikaci ústní větší váhu sdělení.

4.4 Komunikační kanály

Dle Holé (2006) závisí efektivita komunikačního kanálu zejména na tom, zda příjemce obdrží danou informaci včas, pochopí ji a zareaguje na ni prostřednictvím zpětnovazebního systému. Vhodné nastavení komunikačních kanálů může omezit vznik informačních šumů a nedostatečný přísun informací, avšak správné nastavení komunikačního kanálu není zárukou funkční interní komunikace. Komunikační kanál slouží jen jako základ pro správné fungování, ale je pouze nástrojem. Efektivní využití komunikačních kanálů vychází z manažerského řízení.

Interní komunikace může probíhat v několika základních formách: **osobní** (pohovor, porada), **elektronická** (intranet, komunikace pomocí e-mailů) a **písemná** (předpisy, manuály). Volbu a využití jednotlivých forem komunikace ovlivňuje druh a důležitost konkrétní komunikace (Holá, 2006).

4.4.1 Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář

Ústní komunikace patří mezi nejpoužívanější formy komunikace. Hlavní výhodou je, že všichni spolupracovníci mohou poskytovat i přijímat zpětnou vazbu a jsou účastníky diskuze. Osobní komunikace se nejčastěji využívá během porad, pohovorů nebo při řešení většiny důležitých věcí, které vyžadují přesvědčování nebo objasňování. Nevýhodou bývá, že informace získané prostřednictvím ústní formy nemusejí mít takovou váhu jako ty v písemné podobě. Pro její uchování bývá nutnost doplnění ústní komunikace o písemný nebo jiný záznam. Mezi základní prostředky řadíme např. rozhovor, rozpravu, diskuze, firemní mítinky vrcholového vedení, porad, telefonický rozhovor nebo manažerské pochůzky (Holá, 2011).

4.4.2 Týmové porady

Porady se uplatňují jako nástroj při vedení týmu nebo řízení pracovního výkonu jednotlivce nebo celého týmu. Efektivní výsledek porady závisí na její přípravě a uspořádaném průběhu. Před zahájením porady by měli být všichni účastníci seznámeni s programem a také se záznamem z minulé porady. Hlavním cílem týmové porady je kontrola splněných úkolů a zadání úkolů nových (Holá, 2006).

4.4.3 Firemní mítinky, interní prezentace

Výchozí bod pro celoroční práci interní PR může sloužit možnost realizace mítinku. Jako vhodná platforma pro interní prezentaci mohou sloužit celofiremní shromáždění zaměstnanců. Během mítinků bývají prezentovány strategické cíle nejbližší doby, výsledky a úspěchy uplynulého období, chystané organizační změny apod. Součástí mítinku musí být i dostatečný prostor pro otevřenou diskuzi a závěr bývá většinou spojen s neformální společenskou akcí (Holá, 2011).

4.4.4 Interní školící programy

Dalším z vhodných nástrojů pro sdílení znalostí a předávání know-how jsou interní školení. Pro některé firmy je samozřejmé realizovat produktová školení, školení pracovníku při nástupu do pracovního poměru apod. Interní školení mohou také sloužit k odstranění komunikačních bariér mezi spolupracovníky uvnitř jednoho týmu nebo mezi jednotlivými týmy (Holá, 2006).

4.4.5 Dny otevřených dveří

Dle Holé (2006) mohou dny otevřených dveří nabídnout manažeři svým zaměstnancům zejména jako možnost diskuze nebo jako prostředek k objasnění různých záležitostí (od fungování jednotlivých týmů až po strategie a fungování celé firmy).

4.4.6 Konzultace

Každý manažer by měl mít v průběhu svého pracovního času vymezenou dobu na možnost konzultace se spolupracovníky. Doba trvání a četnost jednotlivých konzultací je individuální a závisí především na ochotě manažera realizovat diskuze se zaměstnanci (Holá, 2011).

4.4.7 Manažerské pochůzky

Manažerské pochůzky poskytují zpětnou vazbu názorů a postojů. Pochůzky jsou příležitostí především pro zaměstnance, kteří nevyužívají aktivní přístup (např. konzultace nebo dny otevřených dveří) a mají obavy z přímé názorové konfrontace. Efekt závisí na jejich pravidelnosti, prostřednictvím pochůzek mohou manažeři projevit zájem o zaměstnance (Holá, 2011).

4.4.8 Společenské a sportovní akce

Společenské a sportovní akce jsou vhodné nejen pro získání zpětné vazby, ale také pro neformální diskuzi. Většinou bývají akce spojeny s interní prezentací nebo s cílem posílit týmovou spolupráci (Holá, 2006).

4.5 Komunikace prostřednictvím médií

Do této kategorie podle Holé (2011) řadíme písemnou, vizuální a audiovizuální formu komunikace a jejich elektronickou podobu realizovanou přes počítač a další informační a komunikační prostředky. Pokud je důležité zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů, využívá se při komunikaci manažera s pracovníky převážně písemná forma. Elektronická podoba komunikace umožňuje sdílení, distribuci nebo archivování dokumentů. Tato podoba je velice efektivní a k přenosu informací využívá nejčastěji interní podnikové sítě, podnikový intranet nebo elektronickou poštu. Mezi nejčastěji využívané prvky můžeme zařadit:

- vizuální nebo audiovizuální komunikaci (s využitím klasických i elektronických prostředků);
- výroční zprávy;
- firemní časopis, noviny nebo bulletin;
- nástěnky;
- firemní televize nebo firemní rozhlas;
- e-mailová komunikace;
- intranet.

Vymětal (2008, s. 265) uvádí, že efektivnost jednotlivých druhů komunikace je závislá zejména na konkrétní situaci. Volba vhodné formy komunikace záleží na komunikujícím manažerovi. S formami efektivní komunikace je spojen i výběr prostředků. Mezi obvyklé prostředky řadí:

- rozhovor;

- týmová diskuze, rozprava;
- porada;
- telefonický rozhovor nebo vzkaz na záznamníku;
- firemní časopis, noviny nebo bulletin;
- písemné sdělení: vzkaz, oběžník, příkaz, směrnice, metodický pokyn, fax, dopis a fax;
- nástěnka, schránka na nápady;
- komunikace prostřednictvím elektronické formy: diskuze, elektronické noviny, konference, www stránky, e-mail.

4.6 Význam public relations

Public relations (PR) vznikl jako obor na konci 19. století, kdy začínal být kladen větší důraz na komunikaci mezi firmou a zákazníkem. Samostatný termín public relations se používá od roku 1897. Doslovný překlad tohoto anglického termínu zní „veřejné vztahy“. Tento překlad však není zcela přesný. Public relations představuje především proces, jehož úkolem je zlepšit veřejné vztahy. Jedná se o schopnost ovlivňovat a porozumět veřejnému mínění. Cílem PR je zlepšení a zkoumání komunikaci společnosti (Adaptic, online, 2014).

Činnost PR se zaměřuje na vnější marketingové prostředí podniku, ale i na jeho vnitřní prostředí. Pro lepší pochopení komunikace v rámci PR se veřejnost rozděluje na dvě skupiny – vnější a interní veřejnost. Vnější veřejnost tvoří osoby nacházející se vně podniku a interní veřejnost je prvotně tvořena zaměstnanci uvnitř podniku. Pro podrobnější chápání samotné fungování komunikace v rámci PR je vhodné Marstonovo dělení, které za vnitřní veřejnost označuje vlastní zaměstnance, dodavatele, akcionáře, současné zákazníky a nejbližší okolí, kde se nachází podnik. Za vnější veřejnost považujeme tisk, obyvatele, potenciální zákazníci, učitelé, vládní a správní úředníci (Holá, 2011).

Interní veřejnost

Pro vnitřní veřejnost se v literatuře využívá také termín stakeholders. Mezi nejdůležitější skupiny vnitřní veřejnosti řadíme především zaměstnance, dodavatele, akcionáře, zákazníky a nejbližší okolí.

Pro lepší identifikaci s firemními cíli potřebují **zaměstnanci** dostatečný přísun informací, které by v nich vzbudily důvěru a přesvědčily je o smysluplnosti jejich konkrétní práce. Správná interní komunikace v rámci interních PR může být podnětem, který může ovlivnit nejen pracovní morálku zaměstnanců, ale také šíření dobrého jména firmy (Holá, 2011).

Hlavní cíle interních public relations

Podle Holé (2011) rozlišujeme několik základních dílčích cílů v rámci aktivit interních PR, které se vzájemně ovlivňují, navazují na sebe a podporují se. Jedná se o tyto cíle.

Informovanost – základem interních PR je aktuálnost, dostatečné množství a správnost načasování informací. Informace, které podáváme, musí být jednoznačné a musejí vylučovat pochybnosti a být pravdivé.

Důvěra zaměstnanců – pracovníci ztotožňující se s cíli firmy, rozumějící svojí práci a považující ji za smysluplnou, se stávají nenahraditelnými zaměstnanci. Pro motivaci a loajalitu je důvěra zaměstnanců velice důležitá.

Ovlivňování postojů – vnitřní motivace zaměstnanců je podmíněna otevřenou atmosférou, prostorem pro zpětnou vazbu a předpokladem dostatečných stimulačních podmínek daných důvěrou. Pozitivní vztah zaměstnanců se projevuje především v šíření dobrého jména firmy a jejich loajalitě.

Překonávání předsudků a nepochopení – úlohou interních PR v tomto směru je otevřenost a dostatek informací, které poskytují zaměstnancům možnost změnit své názory a proaktivně postoje a názory pracovníků ovlivňovat v zájmu firmy.

Prevence na základě zpětné vazby – reakce na práci interních PR je odrazem zpětné vazby. Zpětná vazba může být podnětem k výrazným posunům správným směrem a neméně důležitá je také prodražení vztahu vzájemného porozumění.

Zpětná vazba se může výrazně podílet na zlepšení práce interních PR. Konkrétně se jedná především o preventivní předcházení možným nedorozuměním a konfliktům.

„Samotné získávání informací nezajišťuje účinnost zpětné vazby, to je založeno na práci managementu se získanými informacemi, na ochotě firmy naslouchat zaměstnancům, diskutovat s nimi a vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah. Celý proces činnosti PR je strukturovaný, zahrnuje monitoring, analýzu a rozbor všech faktorů, které ovlivňují postoje zaměstnanců k firmě, zvolení vhodných taktik postupu, realizaci jednotlivých aktivit a práci zpětnou vazbou“ (Holá, 2011, s. 37).

4.7 Společenská a sociální odpovědnost firem

Společenská a sociální odpovědnost firem, v anglickém znění Corporate Social Responsibility (CSR) je metoda vycházející z předpokladu, že úspěch každé organizace je závislý na etických postojích pracovníků k zaměstnavateli i naopak. Dále je také důležitá odbornost, osobní zodpovědnost a kvalita práce. Kariérní růst zaměstnanců ovlivňuje jejich ochota být motivován a svoji motivaci a identitu dále rozvíjet (Dytrt, 2006).

Dle Dytrta (2006) by měla firma objevovat nové cesty, jak rozvinout a využít získané poznatky o vývojových tendencích. Řízení lidských zdrojů proto dostává odpovědnější obsah. Jedná se především o vyšší úroveň znalostí a etiky týkající se postojů všech pracovníků, kteří mají zodpovědnost za kvalitu pracovního kolektivu. Dále dochází ke zvyšování náročnosti na systém vedení lidí, na stabilizování a kvalitu pracovního kolektivu, na úroveň stimulace a adekvátní pracovní motivaci, na odpovědnost, úroveň a kvalitu práce všech zaměstnanců. Pracovníci by měli být seznámeni s podnikatelskou vizí, podnikovými strategiemi a konkrétními etickými postoji, které je spojeny s realizací strategických cílů. V dnešní době za strategický syntetický cíl ekonomiky firmy považujeme dlouhodobý zisk, kterého dosahujeme solidními etickými metodami podporující získání kvalitního jména firmy ve veřejnosti. V podstatě se jedná o dlouhodobý zisk, kterého firma dosahuje na základě dodržování etických pravidel v partnerských vztazích vně i uvnitř organizace. Mezi hlavní úlohy etiky

managementu patří dosažení dlouhodobého zisku organizace, plnění závazků ke společnosti a podpora udržitelného rozvoje prostředí.

5 Foxconn

Pátá kapitola diplomové práce popisuje ve zkratce celosvětový vývoj společnosti Foxconn, dále se věnuje vzniku a charakteristice Foxconnu v České republice.

Společnost Foxconn byla založena na Taiwanu v roce 1974 a je známým globálním leaderem, který nabízí kompletní řešení v oblasti IT. Věnuje se také výrobce spotřební elektroniky. Zaměřuje se na výrobu všech součástí osobního počítače (výjimku tvoří čipy), součástek pro komunikační a elektronická zařízení. Mezi dalšími důležitými milníky můžeme zmínit např. uvedení na Taiwanskou burzu (1991), výrobu v Číně (1993), centrum pro výzkum a vývoj v USA a Japonsku (1994), zahájení výroby v Pardubicích (2000), nový závod na mobilní telefony v Pekingu (2002), výstavba nového závodu v Kutné Hoře (2008), nové závody v Rusku (2009), v Turecku (2010) a na Slovensku (2011) (Foxconn, online, 2015a).

Zakladatelem společnosti je Terry Gou, který v červnu v roce 2014 osobně navštívil závod v Kutné Hoře. V roce 1874 začínali v osmi lidech a základní kapitál činil 8 000 USD (přibližně 160 tisíc českých korun). Jedná se o 10. největší společnost světa. Americký časopis Forbes řadí Terryho Goua na 40. místo nejvlivnějších lidí planety. V roce 2014 slavila společnost Foxconn 40 let od svého založení. Počet zaměstnanců na celém světě se pohybuje okolo 1,2 mil. a počet kmenových zaměstnanců činí přibližně 900 tisíc osob. Největší základna je v Číně, kde pracuje okolo 700 tisíc zaměstnanců. Jedná se zejména o města Shenzhen a Longua (Chládková, nahrávka – informace o Foxconnu, 2014).

5.1 Foxconn v České republice

Společnost FOXCONN CZ s.r.o. je regionální výrobní centrála skupiny Foxconn v Evropě. Regionální prodejní kancelář se nachází v Praze, výrobní prostory v Pardubicích a Kutné Hoře. Během svojí existence v České republice se FOXCONN CZ s.r.o. stal uznávaným členem společnosti světové úrovně s plnou orientací na své zákazníky a také se přiblížil svému cíli, kterým je stát se poskytovatelem kompletních služeb z jednoho místa. V roce 2007 založila

společnost FOXCONN CZ pro svoji další expanzi společnost Foxconn Technology CZ, která se primárně zaměřuje na výrobu a testování LCD produktů, ale i jiných nových výrobních technologií a produktových řad. Mezi významné milníky společnosti FOXCONN CZ patří červen 2003, kdy byl vyhlášen 8. největší společností za rok 2002 v České republice a leden 2008, kdy byl vyhlášen 3. největší společností (podle výše obrátu) a 2. největším exportérem v České republice. V České republice zaměstnává Foxconn přibližně 4 000 osob (Foxconn, online, 2015b).

5.2 Foxconn Technology CZ s.r.o.

Výrobní hala Foxconn Technology CZ s.r.o. byla otevřena v červnu 2008. V současné době je zaměstnáno v Kutnohorském závodu Foxconn na různých pozicích přibližně 900 lidí. V Kutné Hoře jsou dvě výrobní haly, ve kterých fungují dvě výrobní jednotky – tzv. divize, společnosti Foxconn **CESBG (cloud enterprise solution business group)**. Jedna z těchto jednotek produkuje velký Simple BTO-CTO Servery a druhá jednotka nazývaná se RVC (Regional Value Center) úzce spolupracuje přímo se zákazníkem na výrobě mnoha typů serverů (od standartních industriálních serverů, přes Modular Smart Array – paměťové jednotky, které obsahují pevné disky, umožňují sdílet společné disky s podporou ochrany dat, Storage Works Division – jednotky které poskytují virtuální prostor, který zjednodušuje správu, umožňuje sdružování kapacity, dynamickou konfiguraci a rekonfiguraci, až po komplexní řešení mající vybudovanou infrastrukturu – hardware, instalace, datové a napájecí kabely). Výrobní závod divizí CESBG řadíme k předním poskytovatelům komplexních řešení (Foxconn, online, 2015c).

Průměrný věk zaměstnanců v Kutné Hoře je 32let, 41% žen. Management firmy tvoří převážně Skotové. V roce 2008 se závod v Kutné Hoře věnoval především výrobě LCD monitorů a produktů iMac. V roce 2009 sem byla z Pardubic přesunuta jednodušší výroba serverů. Výroba serverů postupně narůstala a u společnosti HP došlo k zisku většího objemu zákazníků. Výroba serverů potřebovala více prostoru, proto byla produkce LCD monitorů přesunuta na Slovensko do Nítry (Chládková, nahrávka – informace o Foxconnu, 2014).

Společnost HP zrušila postupně továrnu ve Skotsku a v Německu a výroba byla outsoursována společnosti Foxconn. Kutnohorský závod je společností HP hodnocen jako jejich nejlepší serverový závod na světě. Na podzim 2014 byl plánován tzv. Joint Venture (mnohem užší spolupráce mezi HP a Foxconnem), kdy přestane být pobočka pouze montážním závodem (Chládková, nahrávka – informace o Foxconnu, 2014).

Do dubna 2014 byl všechen materiál dovážen z logistického centra v Praze. Na konci dubna 2014 byla dokončena výstavba nového logistického centra vedle Kutnohorského závodu. Z důvodu vysoké variability výrobků probíhá většina výroby ručně podle pracovních instrukcí. Celou jednotku staví operátor na jednom místě. Dále je zde i progresivní linka, kde operátor dělá pouze jednu operaci a posílá jednotku dále (Chládková, nahrávka – informace o Foxconnu, 2014).



Obrázek 5: Letecký pohled na Foxconn v Kutné Hoře s již postaveným logistickým centrem

Zdroj: Foxconn Živý (duben/květen 2014, s. 6)

Produkty jsou dodávány zejména do Evropy, Severní Afriky a na Blízký Východ. Výrobní proces tvoří dodávka materiálu na sklad, produkce výrobků, vývozní sklad a logistika. Nejvíce lidí pracuje ve vývozním skladu a logistice (okolo 200 zaměstnanců). Nejkomplexnější věcí, kterou Kutnohorský závod vyrábí, je POD (Performance Optimistic Syntestic Data). Jedná se o mobilní serverovnu zabudovanou v přepravním kontejneru, která funguje kdekoliv na světě (Chládková, nahrávka – informace o Foxconnu, 2014).

6 Zmapování komunikačních nástrojů a obsahu

Šestá kapitola se zabývá zmapováním komunikačních nástrojů a obsahu. V této kapitole jsou popsány jednotlivé nástroje využívající se v interní komunikaci ve firmě Foxconn, dále je zde vysvětlen katalog komunikace ve Foxconnu a v neposlední řadě jsou také zmíněny novinky z interní komunikace ve světě.

6.1 Nástroje interní komunikace

Tato podkapitola se zabývá jednotlivými nástroji v interní komunikaci ve firmě Foxconn. U každého kanálu je popsáno, pro koho je určen (IL – kancelářské pozice, DL – dělnické pozice), jak je důležitý pro vybranou skupinu na stupnici 1 – 5, přičemž 1 je nejvyšší priorita a 5 nejnižší. Dále je popsáno pro jaký účel se kanál používá, do jaké míry probíhá měření kanálu, úroveň měření probíhá na stupnici 1 – 5, opět zde platí 1 nejvyšší úroveň měření a 5 nejnižší. Není opomenuta ani periodičita kanálu, tedy jak často se skrze kanál komunikuje, pracnost uvedená v hodinách a náklady, které je potřeba vynaložit na pozornost zaměstnanců.

Newsletter

Interní newsletter (zpravodaj) patří mezi účinné prostředky interní komunikace. Může napomoci budovat vztahy, dotvářet obraz a kulturu dané firmy nebo zprostředkovávat srozumitelně strategie, cíle i neúspěchy. Prostřednictvím newsletteru může vedení oznámit a vysvětlit chystané změny. Newsletter by měl vycházet pravidelně a může být v elektronické nebo papírové podobě. Výhodou elektronického newsletteru je cena a rychlost. Naopak papírový newsletter se hodí více pro významnější události v historii firmy (Fuchsová, online, 2011).

Kanál	Komu je určen		Důležitost kanálu		Účel kanálu	Měření kanálu
	IL	DL	IL	DL		
			Priorita 1 až 5 (1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)		Informace, vysvětlení, Zábava, Interakce/Dialog	Úroveň měření 1 až 5 (1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)
	IL	DL	IL	DL		
Newsletter	X	X	1	2	Info, Dialog	5
Kanál	Periodicita kanálů		Pracnost		Náklady na kanál	Podíl kanálu
	Jak často se skrz kanál komunikuje		V hodinách		Kolik stojí reálně pozornost zaměstnanců za rok	Odhad reálné viditelnosti v %
Newsletter	1x/14dní		6		CZK 30 000	8 %

Tabulka 1: Informace o newsletteru

Zdroj: Interní zdroje společnosti Foxconn

Intranet

Intranet představuje interní síť firmy, která funguje na principu internetových protokolů. Jedná se o vnitřní síť, která není přístupná vnějšímu okolí, je oddělená a chráněná od běžně dostupných internetových aplikací povolenými přístupy. Hlavním cílem intranetu je poskytnout zaměstnancům firmy výchozí bod zajišťující přístup k poště a elektronické komunikaci, přístup do informačních systémů firmy a také přístup k dalším informacím potřebným k výkonu práce (Holá, 2011).

Výhodou intranetu je, že na rozdíl od časopisu je možné novinky zveřejnit v reálném čase a zaměstnancům umožňuje okamžitě reagovat (Pavlečka, online, 2008).

Kanál	Komu je určen		Důležitost kanálu		Účel kanálu	Měření kanálu
			Priorita 1 až 5 (1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)		Informace, Vysvětlení, Zábava, Interakce/Dialog	Úroveň měření 1 až 5 (1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)
	IL	DL	IL	DL		
Intranet	X		2	3	Info, Vysvětlení, Zábava, Dialog	5
Kanál	Periodicita kanálů		Pracnost		Náklady na kanál	Podíl kanálu
	Jak často se skrz kanál komunikuje		V hodinách		Kolik stojí reálně pozornost zaměstnanců za rok	Odhad reálné viditelnosti v %
Intranet	Denně		1		CZK 60 000	11 %

Tabulka 2: Informace o intranetu

Zdroj: Interní zdroje společnosti Foxconn

Časopis

Mezi velice oblíbené komunikační kanály ze strany zaměstnanců i vydavatele patří firemní noviny, časopis a bulletin. Obsah je vždy důležitější než forma a frekvence vydávání. Zaměstnanci upřednostňují obsah, pokud jsou fakta podávána v souvislosti s životem firmy (Pavličková, 2004).

Časopis nebo noviny jsou vhodné především pro publikování personálních záležitostí firmy, přehledu budoucích a rekapitulaci minulých akcí, pro publikaci různých jubileí, ocenění, pro představení nových zaměstnanců apod. Svůj prostor v časopisu by mělo mít také představení jednotlivých týmů, konkrétních pracovníků nebo také členů managementu (především u velkých firem, kde se lidé často nepotkávají a neznají). Další rubrikou mohou být odpovědi managementu na nejčastější otázky zaměstnanců týkající se oblasti strategie a řízení nebo rubrika věnující se příspěvkům a názorům zaměstnanců. Firemní časopisy a noviny mohou napomoci interním PR a personální práci firmy a bývají oblíbené jak u velkých, tak i malých firem. Časopis, noviny nebo bulletin by měl být vždy založený na aktuálních a pravdivých informacích, samozřejmě je také důležitý pozitivní akcent. Mezi hlavní výhody těchto komunikačních kanálů patří

zajisté dostupnost, avšak nevýhodou může být nepružnost v aktualizaci (Holá, 2011).

Vydavatel představuje klíčový faktor v úspěšnosti časopisu nebo novin. Měl by mít potřebné znalosti, zkušenosti a dovednosti, měl by být nestranný i objektivní (Hloušková, 1998).

Kanál	Komu je určen		Důležitost kanálu		Účel kanálu	Měření kanálu
			Priorita 1 až 5 (1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)		Informace, Vysvětlení, Zábava, Interakce/Dialog	Úroveň měření 1 až 5 (1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)
	IL	DL	IL	DL		
Časopis	X	Spíš pro DL	3	3	Info, Vysvětlení, Zábava, Dialog	4
Kanál	Periodicita kanálů		Pracnost	Náklady na kanál	Podíl kanálu	
	Jak často se skrz kanál komunikuje		V hodinách	Kolik stojí reálně pozornost zaměstnanců za rok	Odhad reálné viditelnosti v %	
Časopis	1x/2měsíce		7	CZK 160 000	3 %	

Tabulka 3: Informace o časopisu

Zdroj: Interní zdroje společnosti Foxconn

Nástěnky

Nástěnky představují velice jednoduchý komunikační prostředek. Součástí nástěnek by měly být také nainstalované schránky, které jsou určeny pro dotazy, názory nebo různé příspěvky zaměstnanců. Jsou vhodné především v případech, že informace mají delší časovou poplatnost a je důležité, aby je měli zaměstnanci tzv. na očích (např. různé přehledy plnění plánů, úkolů nebo akcí). Dále mohou být také vhodné pro zajištění denních aktuálních informací. Úkolem nástěnky je poskytnout stejné informace jako firemní časopis nebo noviny. Účinnost nástěnky je závislý především na jejím vhodném umístění a na obsahu informací (Holá, 2011).

Kanál	Komu je určen		Důležitost kanálu		Účel kanálu	Měření kanálu
			Priorita 1 až 5 (1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)		Informace, Vysvětlení, Zábava, Interakce/Dialog	Úroveň měření 1 až 5 (1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)
	IL	DL	IL	DL		
Nástěnky		X	3	1	Info, Vysvětlení, Zábava, Dialog	5
Kanál	Periodicita kanálů		Pracnost		Náklady na kanál	Podíl kanálu
	Jak často se skrz kanál komunikuje		V hodinách		Kolik stojí reálně pozornost zaměstnanců za rok	Odhad reálné viditelnosti v %
Nástěnky	3x/týden		0,5		CZK 20 000	5 %

Tabulka 4: Informace o nástěnkách

Zdroj: Interní zdroje společnosti Foxconn

E-mailová komunikace

Využití e-mailové komunikace je velice populární, avšak dokáže vnést do komunikace i problémy. Stále častější využívání e-mailů odsunuje do pozadí osobní komunikaci a vznikají tak bariéry, které se mohou při osobním rozhovoru obtížně překonávat (Holá, 2011).

Kanál	Komu je určen		Důležitost kanálu		Účel kanálu	Měření kanálu
			Priorita 1 až 5 (1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)		Informace, Vysvětlení, Zábava, Interakce/Dialog	Úroveň měření 1 až 5 (1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)
	IL	DL	IL	DL		
E-mail		X	1	4	Info, Vysvětlení, Interakce	5
Kanál	Periodicita kanálů		Pracnost		Náklady na kanál	Podíl kanálu
	Jak často se skrz kanál komunikuje		V hodinách		Kolik stojí reálně pozornost zaměstnanců za rok	Odhad reálné viditelnosti v %
E-mail	Denně		3		-	30 %

Tabulka 5: Informace o e-mailu

Zdroj: Interní zdroje společnosti Foxconn

Firemní Facebook

Sociální síť stojí na pomezí interní komunikace a PR. Pokud jsou sociální síťe využívány k interní komunikaci, je důležité si uvědomit, že pokud nejsou práva na prohlížení omezena jen na určité lidi, může si profil firmy prohlédnout kdokoliv. Založením stránek na sociální síti může firma získat povědomí i u mladší populace. Důležité je se však pravidelně věnovat aktualizaci stránek na sociální síti (Pavlečka, online, 2008).

Kanál	Komu je určen		Důležitost kanálu		Účel kanálu	Měření kanálu
	IL	DL	IL	DL		
			Priorita 1 až 5 (1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)		Informace, Vysvětlení, Zábava, Interakce/Dialog	Úroveň měření 1 až 5 (1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)
Facebook	X	X	3	3	Info, Vysvětlení, Dialog	5
Kanál	Periodicita kanálů		Pracnost		Náklady na kanál	Podíl kanálu
	Jak často se skrz kanál komunikuje		V hodinách		Kolik stojí reálně pozornost zaměstnanců za rok	Odhad reálné viditelnosti v %
Facebook	1x/týden		1		-	2 %

Tabulka 6: Informace o firemním Facebooku

Zdroj: Interní zdroje společnosti Foxconn

Průzkumy

Jak uvádí Horáková a kol. (2008) každý průzkum je příležitostí k vyjádření názorů a z něho plynou i jistá očekávání. Je důležité si uvědomit, že průzkum je dlouhodobý proces, u kterého hraje klíčovou roli pravidelná informovanost.

Kanál	Komu je určen		Důležitost kanálu		Účel kanálu	Měření kanálu
	IL	DL	IL	DL		
			Priorita 1 až 5 (1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)		Informace, Vysvětlení, Zábava, Interakce/Dialog	Úroveň měření 1 až 5 (1 - nejvyšší, 5 - nejnižší)
	IL	DL	IL	DL		
Průzkumy	X	X	3	2	Interakce	1
Kanál	Periodicita kanálů		Pracnost		Náklady na kanál	Podíl kanálu
	Jak často se skrz kanál komunikuje		V hodinách		Kolik stojí reálně pozornost zaměstnanců za rok	Odhad reálné viditelnosti v %
Průzkumy	1x/6 měsíců		20		CZK 60 000	5 %

Obrázek 6: Informace o průzkumech

Zdroj: Interní zdroje společnosti Foxconn

6.2 Katalog komunikace ve Foxconnu

Na základě získaných interních dokumentů byly zpracovány následující tabulky.

Doporučený systém komunikace

Druh setkání	Kdo	Kdy	Co	Délka
Setkání oddělení	Celé oddělení	Čtvrtletní	Obeznamit celé oddělení o aktuálním stavu podniku; Opakování a aktualizace střednědobých a dlouhodobých cílů; Organizační záležitosti	1 – 1,5 hod
Týmové porady	Manažer s vedením/vedoucím	Týdenní	Kaskádové sdělení důležitých informací; Organizační záležitosti; Průběžné hodnocení cílů a úkolů; Pokrok nebo výsledky projektů; Krátkodobé cíle oddělení	30 min – 1 hod
	Vedení/vedoucí s týmem			
Mezi dvěma	Manažer s vedením/vedoucím	Týdenní	Revize hotových úkolů a aktuální problémy a pokroky k dosažení cílů; Nastavení úkolů na další týden	30 min
	Vedení/vedoucí s členem týmu			
Vyhodnocení cílů mezi dvěma	Manažer s vedením/vedoucím	Dvakrát ročně	Vyhodnocení cílů; Nastavení nových dlouhodobých cílů; Zpětná vazba a hodnocení pracovního výkonu; Dlouhodobý směr rozvoje zaměstnanců	30 min
	Vedení/vedoucí s členem týmu			
Setkání se zaměstnanci	Manažeři	Týdenní	Výsledky oddělení; Problémy firemní organizace; Nové projekty a rozhodnutí; Dlouhodobé a krátkodobé cíle oddělení; Aktuální problémy	1 hod
Pětiminutové porady	Vedení/vedoucí s členem týmu	Denně	Denní agendy, které byly provedeny a jsou na programu	5 min

Komunikační nástroje ve spolupráci s human resources (oddělení lidských zdrojů).

Druh setkání	Kdo	Kdy	Co	Délka
FoxRally (kolektivní setkání v jídelně)	Celá společnost	Dvakrát ročně	Výsledky společnosti; Korporátní organizační záležitosti; Nové projekty, plány do budoucna, rozhodnutí a obchodní cíle; Interní PR	30 min
Kulatý stůl	Celá společnost (dobrovolná účast)	2x – 3x za rok	Aktuální témata; Diskuze se zaměstnanci; Objasnění důležitých témat	60 min
Teambuilding	Celé oddělení	Každoročně	Podpora lepší komunikace, porozumění a spolupráce v rámci jednoho týmu	1 – 2 dny
Foxportal	Celá společnost	Dle potřeby	Firemní témata a otázky	
Časopis Živý Foxconn	Celá společnost (Kutná Hora a Pardubice)	1x za 2 měsíce	Firemní témata a problémy	
Newsletter	Celá společnost	1x za 2 týdny	Aktuální stručné informace a oznámení	
Nástěnky	Celá společnost	Dle potřeby	Všechna témata a problémy společnosti	
Dotazníky	Celá společnost	Dle potřeby	Zpětná vazba na jakékoli činnosti	
Facebook	Celá společnost	Dle potřeby	Aktuální dění ve společnosti; Diskuze; Soutěže	

Jak na efektivní setkání:

Analyzovat účel a stanovit jasné cíle

Setkání jsou neúčinnější v situacích, které vyžadují interakci více lidí jako brainstorming, řešení problémů či rozhodování. Schůze také dává smysl, když je hlavní téma podnětné nebo emotivní a bylo by lepší otázky a obavy říkat lidem osobně.

Vytvořit program a šířit ho v předstihu

Nejlepší setkání získává na aktivním podílení všech. Použít program, přiřadit role a objasnit, co může každý člověk očekávat a čím přispět. Poté distribuovat program v dostatečném předstihu tak, aby lidé měli možnost přemýšlet o tématu a připravit si své příspěvky.

Pozvat správné lidi ve správném počtu

Koho a kolik lidí pozvat záleží na účelu schůzky. Je-li cílem rychle sdílet důležité informace s co nejvíce lidmi, jak je to jen možné, pak může být skupina velká. Ale pokud je rozhodující interakce, velikost nabývá na významu. Příliš mnoho lidí může omezit kreativitu a příliš málo může omezit vstup a zmařit pokrok.

Nastavit základní pravidla

Jestliže schůzky probíhají pravidelně se stejnou skupinou lidí, může skupina pravidla vytvářet společně. V opačném případě je důležité navrhnout nějaká základní pravidla na začátku schůzky. Určit zapisovatele, který zaznamená setkání.

Začátek a konec přesně na čas

Nikdo si nikdy nestěžoval, protože by schůzka skončila včas.

Vyjasnit akční kroky a povinnosti

Vytvořit akční plán a držet se ho jako skupina, diskutovat a dohodnout se na konkrétních krocích a povinnostech, spolu s jasnými časovými rámci. Identifikovat možné problémy, které by mohli brzdit pokrok a diskutovat, kdo převezme odpovědnost za jejich řešení a jak.

Sledovat-dotáhnout do konce-ihned

Uveřejnění zápisu ze schůze musí proběhnout nejlépe do jednoho až dvou dnů. Zapisování podrobně minutu od minuty je méně důležité než souhrn klíčových bodů setkání, učiněná rozhodnutí, akční kroky, odpovědnosti a časové rámce.

Jak postupovat po schůzce:

Vypracovat akční plán

Akční plán poskytuje závěry, smysl jejich dosažení a plán, jak k nim dospět. Sdílení dokumentu se jmény a daty zavazuje lidi k odpovědnosti, ze které plyne, že všechna následující setkání, která jsou na daném projektu, budou produktivnější. To také umožňuje zúčastněným stranám, aby zajistily zprávy nebo informace o klíčových rozhodnutích všem. Akční plán by měl obsahovat tři základní elementy **co, kdo a kdy**:

- A. Jaká** konkrétní rozhodnutí a výsledky jsou výsledkem jednání, a které kroky je třeba k tomu učinit?
- B. Kdo** je zodpovědný za každý úkol? Pokud se účastníci schůzky dobrovolně zhostí úkolů, je pravděpodobnější, že budou úkoly dokončeny. Pokud není ani jeden dobrovolník, pak je to Vaše zodpovědnost přidělovat úkoly.
- C. Kdy** musí každý dokončit své úkoly? Vedení účastníků reálnými rozvrhy, které napomáhají dokončit přidělené úkoly včas.
- D. Co** se nachází v akčním plánu? Detailní popis toho, čeho bylo na zasedání dosaženo, tak aby to pochopil i ten kdo se ho neúčastnil.

Plán by měl zahrnovat:

Účastníky;

Splnění cílů;

Diskutovaná klíčová témata;

Učiněná klíčová rozhodnutí;

Další kroky a kdo je zodpovědný za každý krok a do kdy;

Datum příští schůzky či sledování.

6.3 Novinky z interní komunikace ve světě

Angažovanost

Dle výzkumu společnosti Gallup patří Česká republika do spodních příček žebříčku angažovanosti. Průměr se pohybuje kolem 8 % a aktivně neangažovaných je 30 %. Neangažovaný zaměstnanec kontroluje každých 10 minut svůj telefon, pokud má přístup na sociální sítě, tak každou hodinu ji kontroluje. Stěžuje si na svého zaměstnavatele a v nejhorším si v pracovní době hledá jinou práci. Takoví lidé jsou frustrovaní, protože 68 % z nich čeká na podstatné informace, které se snaží marně získat, 68 % z nich má potíže při komunikaci s kolegy z vlastního týmu a 40 % pracovního týdne přijde vniveč kvůli nedostatečné spolupráci. Naopak angažovaný zaměstnanec cítí, že mu jeho šéf naslouchá, spolupráce s ostatními týmy pro něj není problém. Lidé v práci vnímá jako fajn partu a hlavně vidí svůj vlastní přínos firmě. Tito zaměstnanci jsou v pohodě, protože 59 % z nich ohodnotilo spolupráci mezi týmy a odděleními jako důležitou, 53 % z nich považuje spolupráci s kolegy za velmi důležitou a 25 % z nich aktivně podporuje spolupráci v rámci společnosti. Průměrně má angažovaný zaměstnanec pouze 2,69 dnů na nemocenské zatímco neangažovaný jich má 6,19 (Gallup, online, 2013).

Další studie poukazuje jak je angažovanost velice důležitá.

Inovace – až 53 % angažovaných zaměstnanců přichází s inovacemi oproti 3 % neangažovaných.

Fluktuace – firmy s vysokou angažovaností mají o 40 % nižší fluktuaci.

Produktivita – angažovaní zaměstnanci jsou o 18 % produktivnější.

Zisk – společnosti s vysoce angažovanými zaměstnanci generují dvojnásobný čistý zisk.

Ambasadorství – 78 % angažovaných zaměstnanců by doporučilo produkty a služby svého zaměstnavatele.

Služby – 70 % angažovaných zaměstnanců dobře ví, jak uspokojit potřeby zákazníků.

Loajalita – Angažovaní lidé dokážou zvýšit zákaznickou loajalitu o 12 % (Engage For Success, online, 2014).

Gamifikace

Cílem gamifikace je přimět lidi k tomu, aby udělali něco, co chcete vy, tak aby měli pocit, že to chtějí oni sami. Gamifikace je velice manipulativní technika a je na každém jakým způsobem ji využije. Samotná hra se skládá z:

- **agon** je kompetitivnost a soustředění, touha být lepší než ostatní;
- **alea** je náhoda, hráč na výsledek nemá sebemenší vliv;
- **ilinx** je závrať, touha porušit stabilitu svého těla;
- **mimikry** je chování, kde střídáme role.

Aby fungovaly teambuildingové akce potažmo gamifikace, předně musíme mít smysluplné očekávání a pokud toto zaměstnancům nikdo neřekne, k čemu všechno to snažení je dobré, automaticky to negují. Další věcí je možnost pasivního přístupu, zajistit seriózní téma s tím souvisí i atraktivní náplň. Samozřejmostí je chytrý design, kdy nemá člověk pocit, že je vtažen do nějaké hry, ale bere to jako normální činnost a jejím výsledkem je pak jen něco jiného. Dále je to přínosný výstup, tento výstup přináší hodnoty, pro které tuto činnost děláme. A v neposlední řadě to je přijetí societou (Pouchlý, konference In-Comm Forum, 2014).

7 Analýza komunikačních nástrojů a obsahu

Následující kapitola je tvořena částí praktickou – analýzou komunikačních nástrojů a obsahu. Jsou zde interpretovány výsledky, které byly v rámci výzkumu získány.

7.1 Prezentace a interpretace výsledků

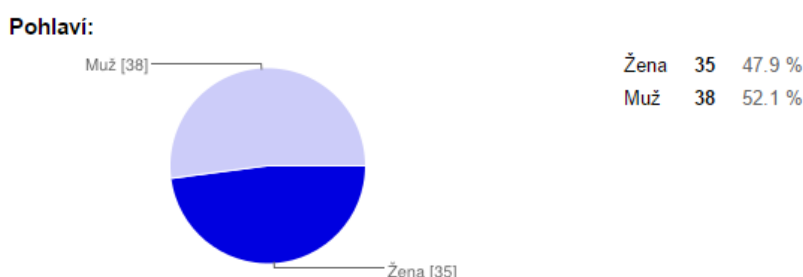
Realizace výzkumu

Na základě zmapování a interview s vedením lidských zdrojů byl sestaven dotazník v českém a anglickém jazyce. V první fázi byl proveden předvýzkum na malém vzorku respondentů, s kterými už dále nebude pracováno.

Následně byl osloven výzkumný vzorek respondentů, který byl zvolen podle požadavků vedení společnosti. Celkově se jedná o 100 respondentů, 25 respondentům byl zaslán e-mailem odkaz na Google Apps, kde byl dotazník přístupný online, a 75 respondentů obdrželo tištěnou verzi. Zaměstnanci byli ubezpečeni o anonymitě.

Při zpracovávání dat musely být vyřazeny 4 dotazníky z důvodu neúplných nebo chybně zvolených odpovědí.

Kvantitativní výzkum dospěl k následující struktuře odpovědí:

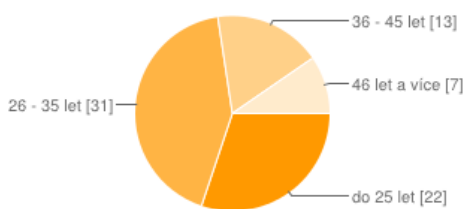


Graf 1: Struktura dotazovaných (pohlaví)

Zdroj: Vlastní tvorba

Z grafu je patrné, že response rate (míra návratnosti dotazníků) je 73 %, z toho je 35 (47,9 %) žen a 38 (52,1 %) mužů.

Věk:



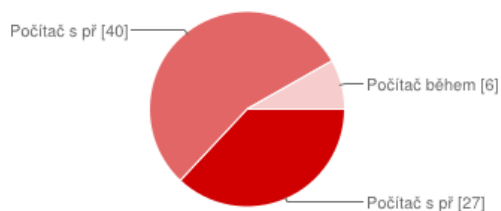
do 25 let	22	30.1 %
26 - 35 let	31	42.5 %
36 - 45 let	13	17.8 %
46 let a více	7	9.6 %

Graf 2: Struktura dotazovaných (věk)

Zdroj: Vlastní tvorba

Průměrný věk zaměstnanců je 32 let, což potvrzuje i nejzastoupenější skupina ve věku 26 – 35 let (42,5 %).

V práci máte k dispozici:



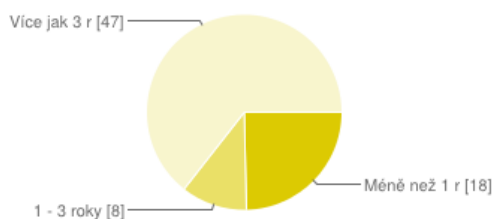
Počítač s připojením na internet i intranet	27	37 %
Počítač s připojením pouze na intranet	40	54.8 %
Počítač během práce nevyužívám	6	8.2 %

Graf 3: Struktura dotazovaných (v práci máte k dispozici)

Zdroj: Vlastní tvorba

Z výzkumu vyplývá, že větší podíl zapojení respondentů do výzkumu je u online pracovníků oproti offline.

Jak dlouho pracujete ve společnosti Foxconn?



Méně než 1 rok	18	24.7 %
1 - 3 roky	8	11 %
Více jak 3 roky	47	64.4 %

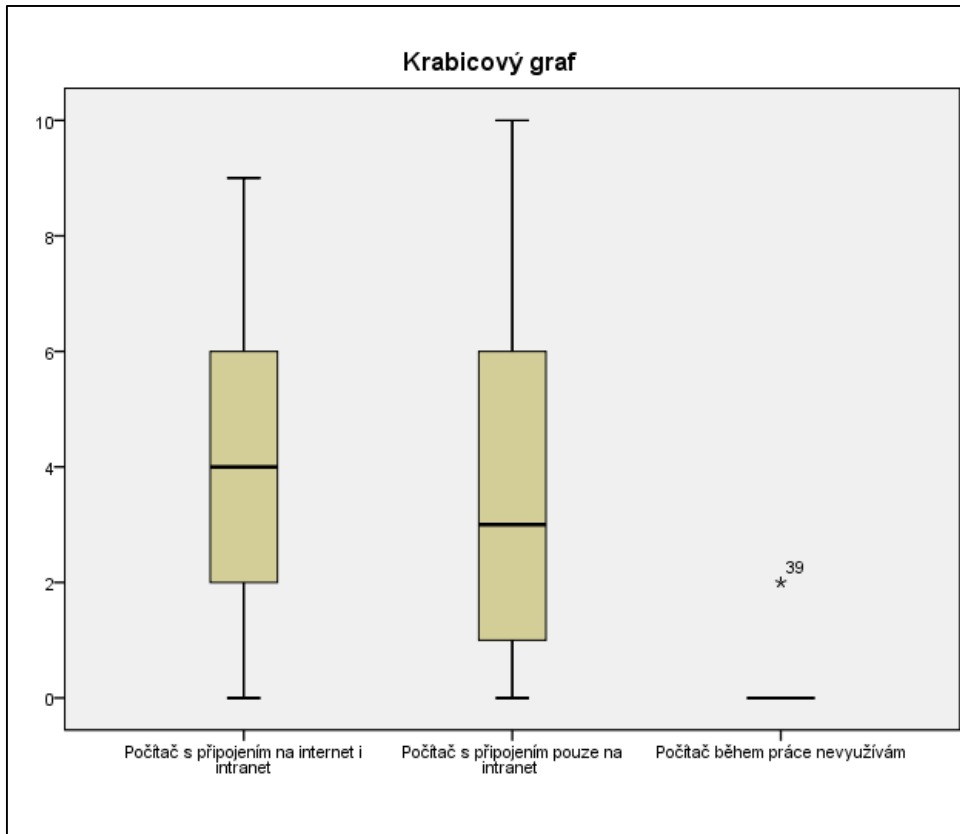
Graf 4: Struktura dotazovaných (jak dlouho pracujete ve společnosti Foxconn)

Zdroj: Vlastní tvorba

Více jak 64,4 % respondentů pracuje ve společnosti déle jak 3 roky.

1a. Do jaké míry využíváte k získávání informací newsletter?

Respondenti označovali na číselné škále od 0 do 10, hodnota 0 označuje nevyžívám vůbec a 10 maximálně využívám.



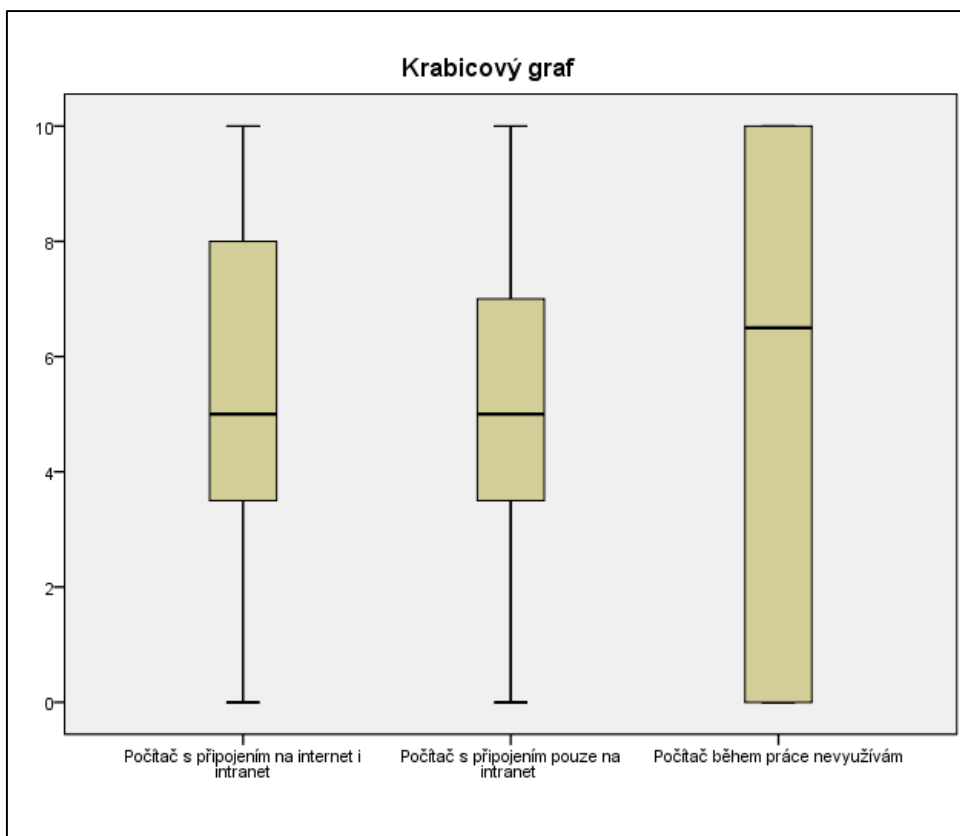
Graf 5: Využití newsletteru v dílčích skupinách zaměstnanců

Zdroj: Vlastní tvorba

Na krabicovém grafu je patrné, že zaměstnanci, kteří nemají přístup během své práce na počítač, newsletter nevyžívají k získávání informací, což dokazuje hodnota mediánu rovna 0. Maximum začlenění k získávání informací je hodnota 10, která se vyskytla u respondentů s připojením pouze na intranet.

1b. Do jaké míry využíváte k získávání informací Foxportal (intranet)?

Respondenti označovali na číselné škále od 0 do 10, hodnota 0 označuje nevyžívám vůbec a 10 maximálně využívám.



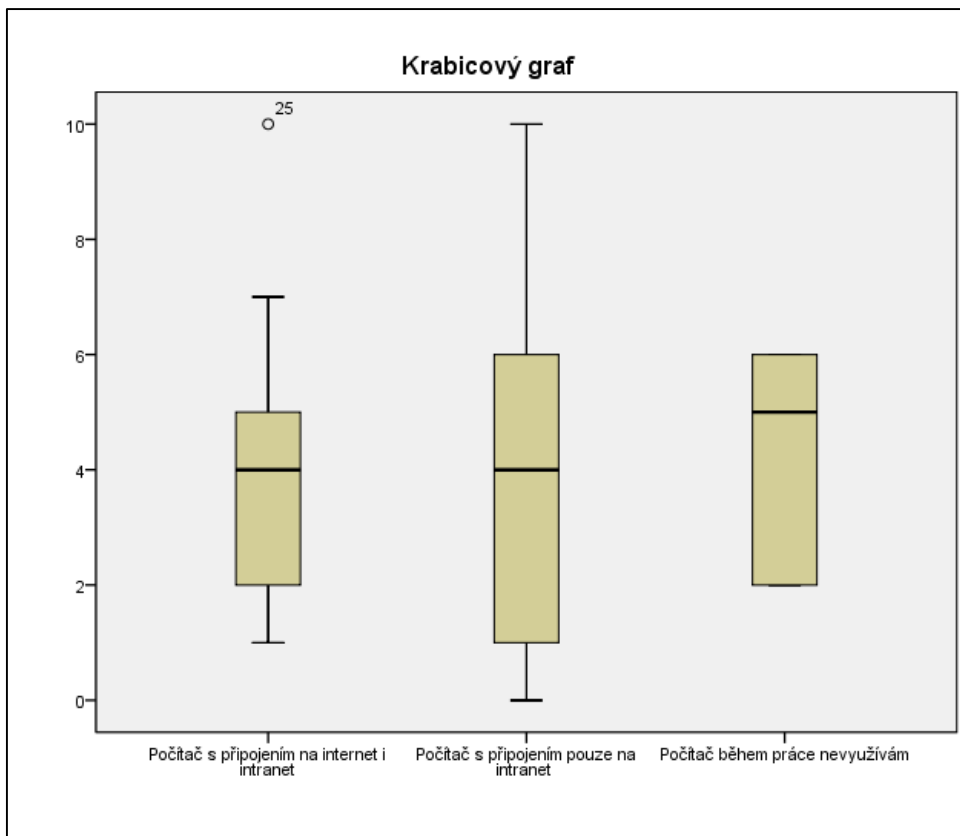
Graf 6: Využití Foxportalu (intranetu) v dílčích skupinách zaměstnanců

Zdroj: Vlastní tvorba

Jak můžeme pozorovat na grafu 6, nejvyšší hodnoty mediánu dosáhla skupina, která během práce nevyžívá počítač. Takřka stejně hodnotí využívání Foxportalu skupiny s připojením na internet i intranet a s připojením pouze na intranet.

1c. Do jaké míry využíváte k získávání informací časopis?

Respondenti označovali na číselné škále od 0 do 10, hodnota 0 označuje nevyžívám vůbec a 10 maximálně využívám.



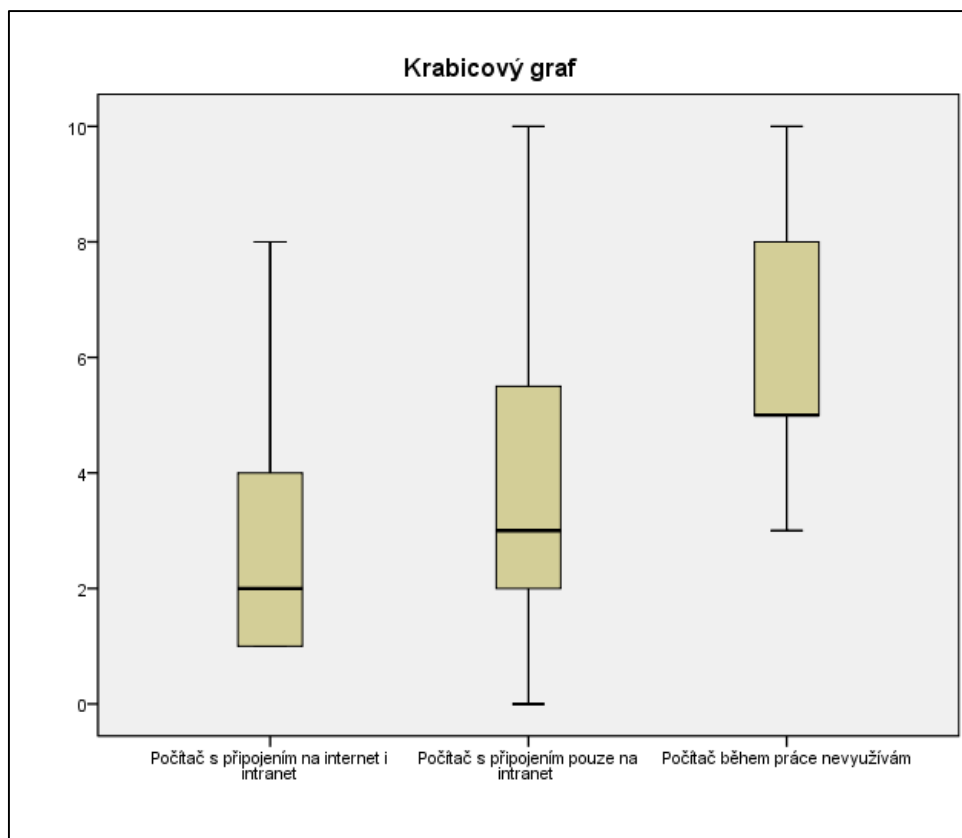
Graf 7: Využití časopisu v dílčích skupinách zaměstnanců

Zdroj: Vlastní tvorba

Zde opět můžeme vidět medián nejvýše položen u skupiny, která během své práce nevyužívá počítač. Maxima i minima bylo pro čtení časopisu dosaženo ve skupině s připojením pouze na intranet.

1d. Do jaké míry využíváte k získávání informací nástěnky?

Respondenti označovali na číselné škále od 0 do 10, hodnota 0 označuje nevyžívám vůbec a 10 maximálně využívám.



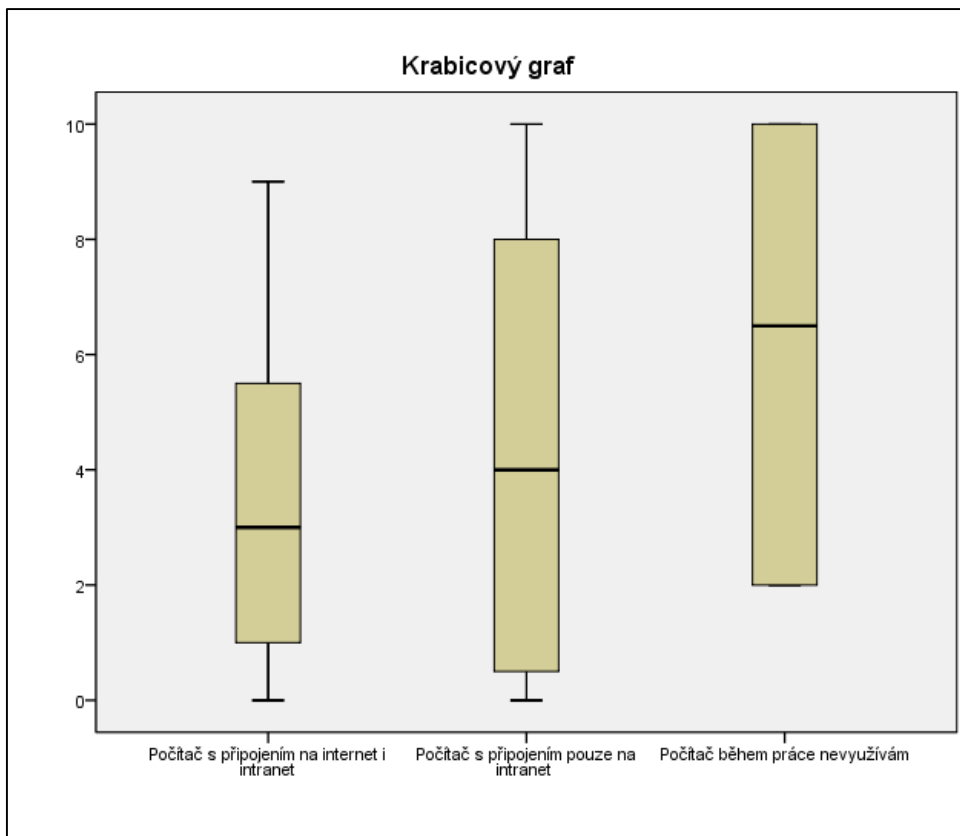
Graf 8: Využití nástěnek v dílčích skupinách zaměstnanců

Zdroj: Vlastní tvorba

Z nástěnky získávají informace nejvíce zaměstnanci, kteří nepoužívají během práce počítač. Jejich medián je na hodnotě 5 a minimum dosahuje stejné hodnoty jako střední hodnota u skupiny s připojením pouze na intranet. V této skupině bylo dosaženo maxima i minima.

1e. Do jaké míry využíváte k získávání informací hromadná setkání všech zaměstnanců?

Respondenti označovali na číselné škále od 0 do 10, hodnota 0 označuje nevyžívám vůbec a 10 maximálně využívám.



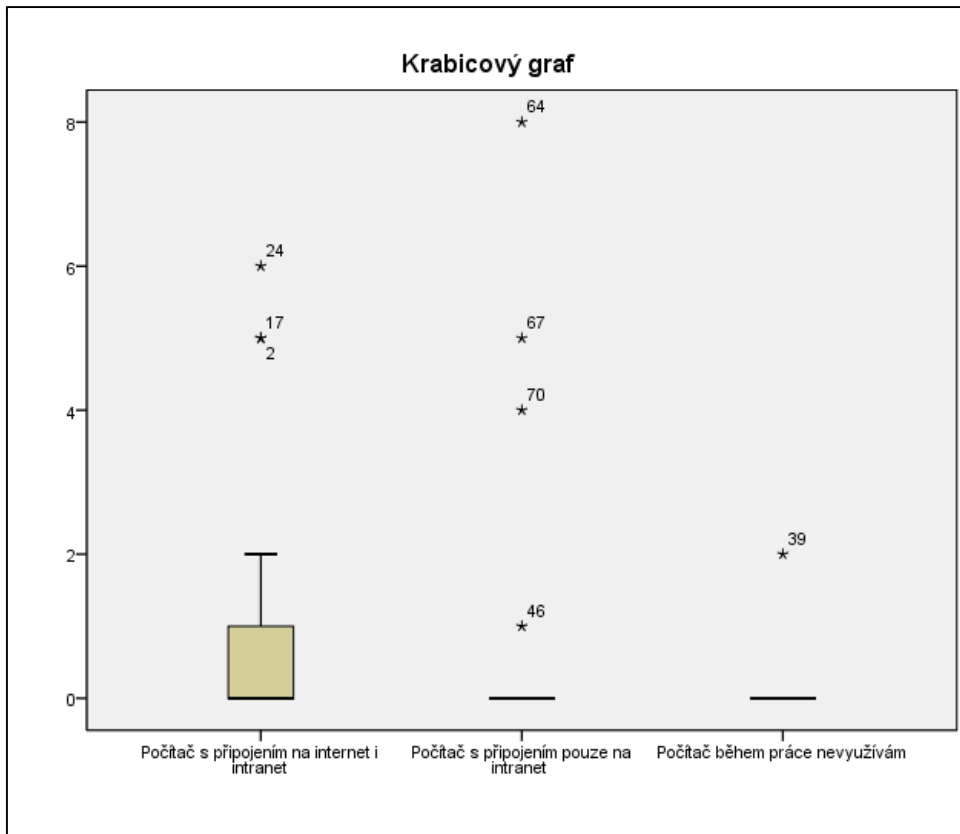
Graf 9: Využití hromadných setkání v dílčích skupinách zaměstnanců

Zdroj: Vlastní tvorba

Na krabicovém grafu vidíme, že skupina s připojením na internet i intranet dosáhla společně se skupinou s připojením pouze na intranet minima. Naopak maximum bylo označeno ve skupinách s připojením pouze na intranet a bez používání počítače.

1f. Do jaké míry využíváte k získávání informací kulatý stůl?

Respondenti označovali na číselné škále od 0 do 10, hodnota 0 označuje nevyžívám vůbec a 10 maximálně využívám.



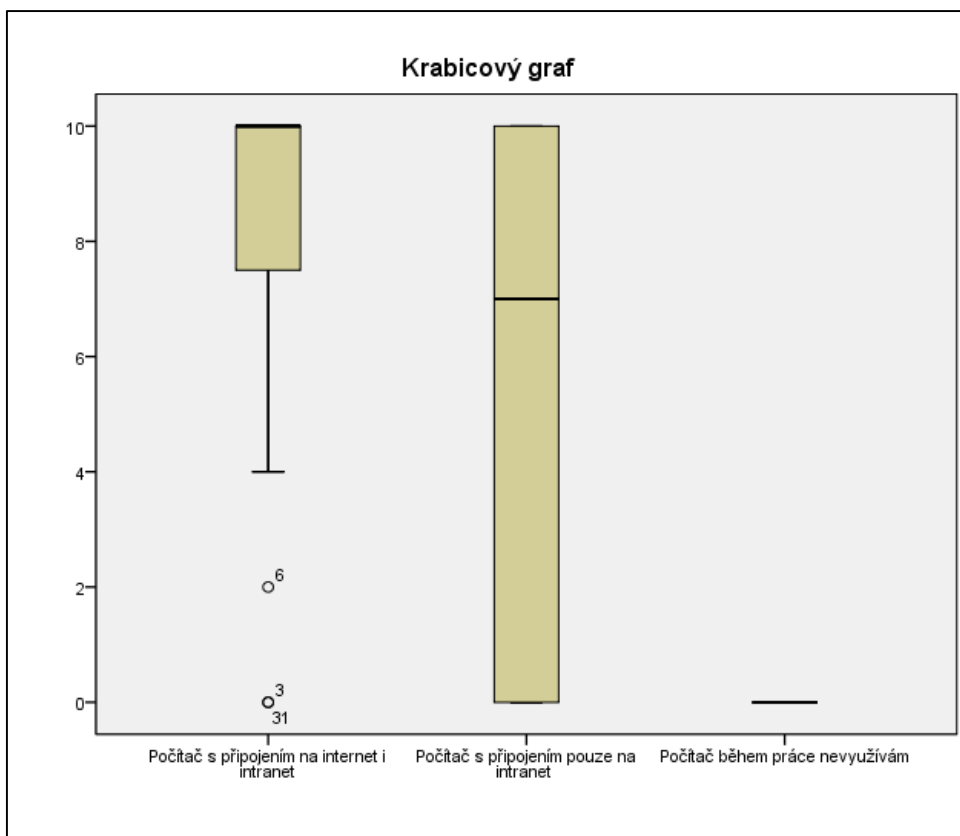
Graf 10: Využití kulatého stolu v dílčích skupinách zaměstnanců

Zdroj: Vlastní tvorba

Z grafu je patrné, že všechny tři skupiny zaměstnanců dosáhly stejného mediánu a to hodnoty 0.

1g. Do jaké míry využíváte k získávání informací e-mail?

Respondenti označovali na číselné škále od 0 do 10, hodnota 0 označuje nevyužívám vůbec a 10 maximálně využívám.



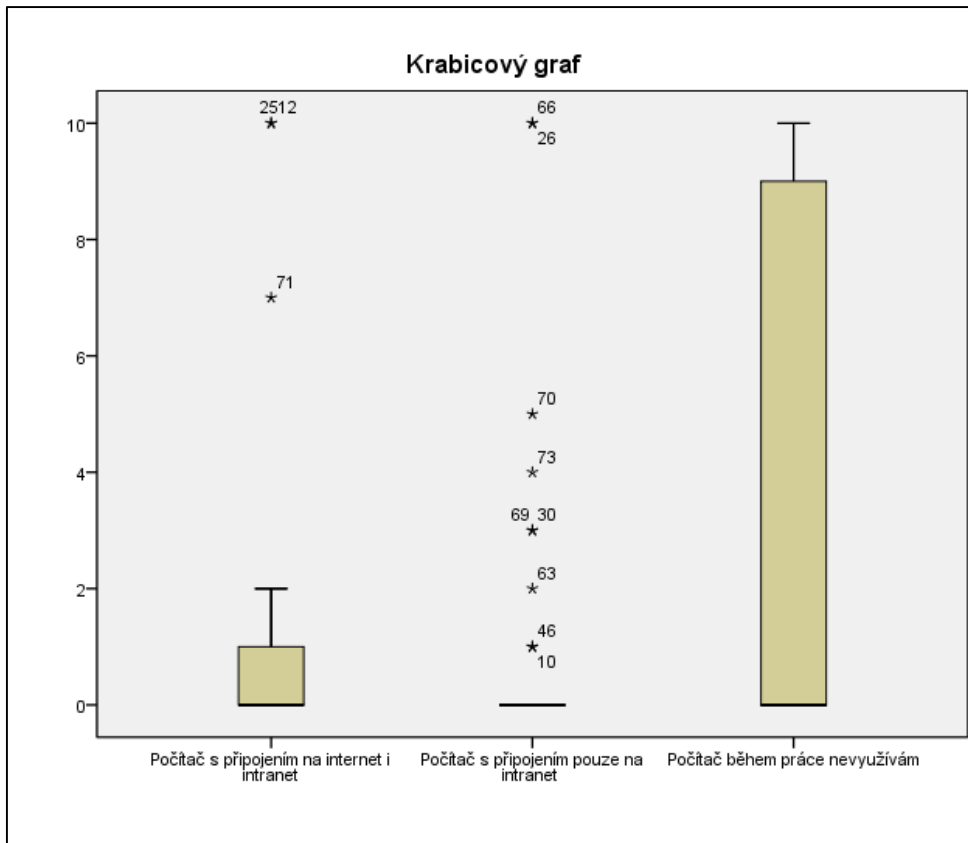
Graf 11: Využití e-mailu v dílčích skupinách zaměstnanců

Zdroj: Vlastní tvorba

Používání e-mailu nejvíce využívá skupina s připojením na internet i intranet. Jejich střední hodnota leží na 10. Maxima i minima dosáhla skupina s připojením pouze na intranet. Zaměstnanci, kteří během práce počítač nevyužívají, mají medián roven 0.

1h. Do jaké míry využíváte k získávání informací Facebookové stránky?

Respondenti označovali na číselné škále od 0 do 10, hodnota 0 označuje nevyžívám vůbec a 10 maximálně využívám.



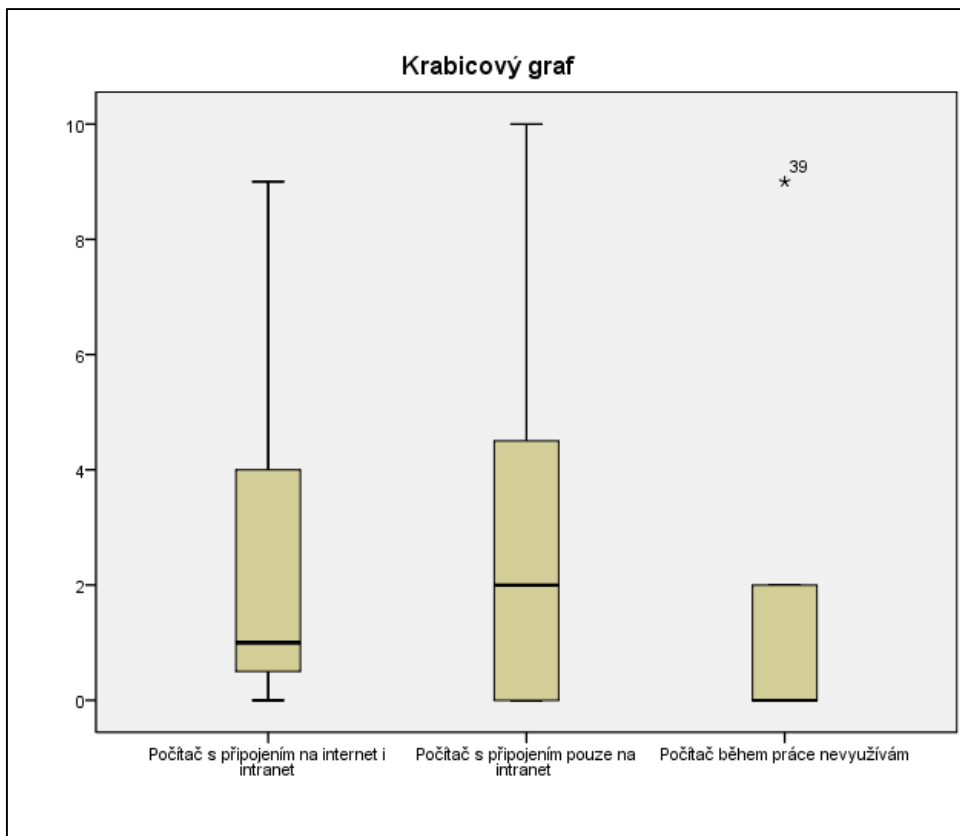
Graf 12: Využití facebookových stránek v dílčích skupinách zaměstnanců

Zdroj: Vlastní tvorba

Na krabicovém grafu využití facebookových stránek leží medián u všech skupin na hodnotě 0.

1i. Do jaké míry využíváte k získávání informací Foxconn web (www.foxconn.cz)?

Respondenti označovali na číselné škále od 0 do 10, hodnota 0 označuje nevyužívám vůbec a 10 maximálně využívám.



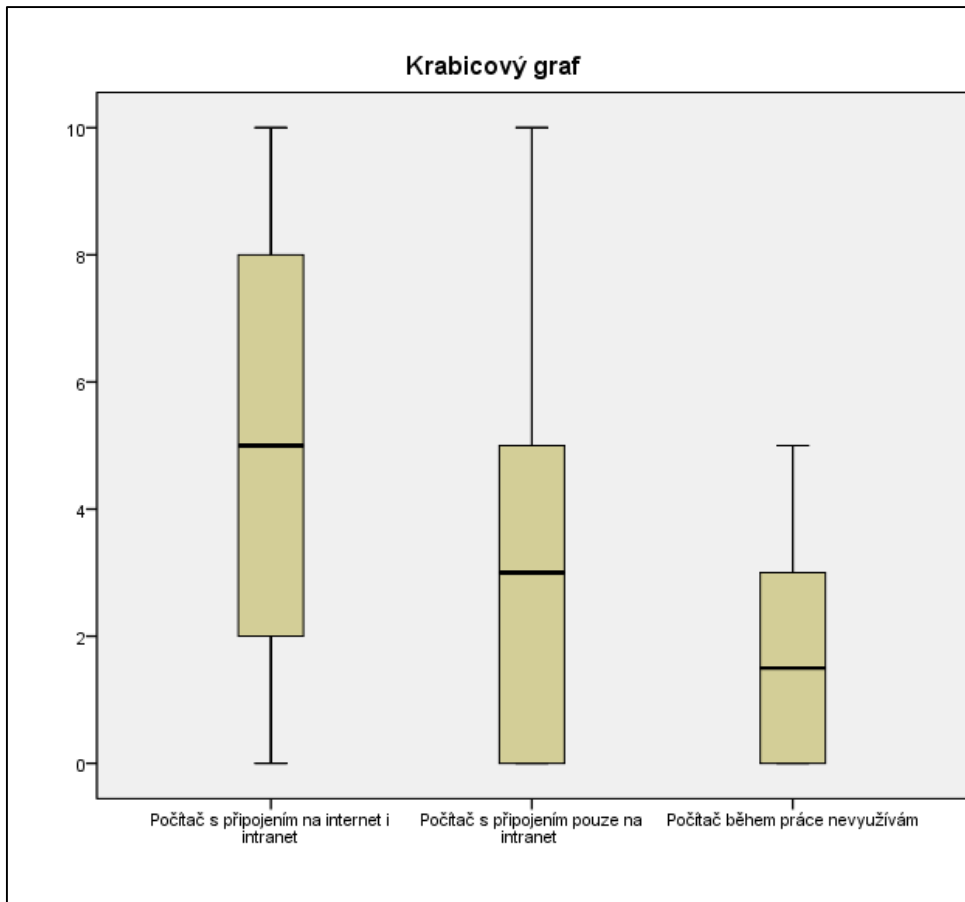
Graf 13: Využití Foxconn webu (www.foxconn.cz) v dílčích skupinách zaměstnanců

Zdroj: Vlastní tvorba

Jak můžeme pozorovat na krabicovém grafu využití Foxconn webu, je hodnota mediánu nejvýše položená u skupiny s připojením pouze na intranet. Tato skupina dosáhla i maxima. Zaměstnanci s připojením na internet i intranet využívají více Foxconn web, než ti co během práce počítač nepoužívají.

1j. Do jaké míry využíváte k získávání informací teamové porady?

Respondenti označovali na číselné škále od 0 do 10, hodnota 0 označuje nevyžívám vůbec a 10 maximálně využívám.



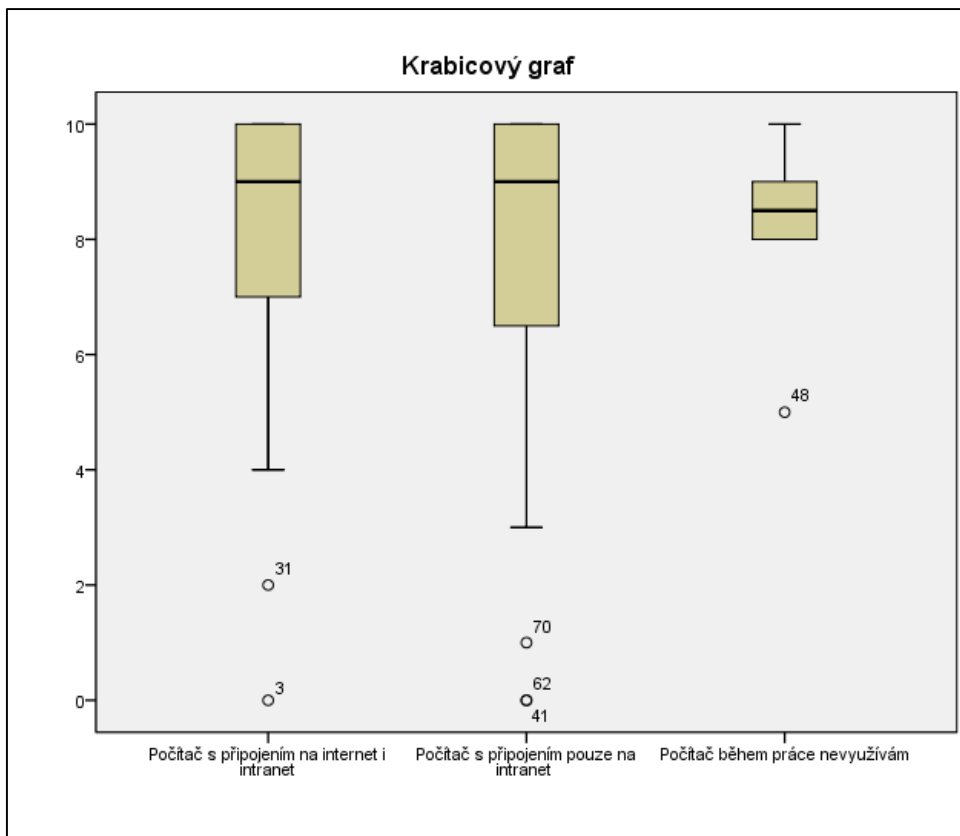
Graf 14: Využití teamových porad v dílčích skupinách zaměstnanců

Zdroj: Vlastní tvorba

Na krabicovém grafu vidíme, že maximum bylo označeno u skupiny s připojením na internet i intranet a s připojením pouze na intranet. Více využívají teamové porady zaměstnanci s připojením na internet i intranet, ti dosahují mediánu 5.

1k. Do jaké míry využíváte k získávání informací rozhovor?

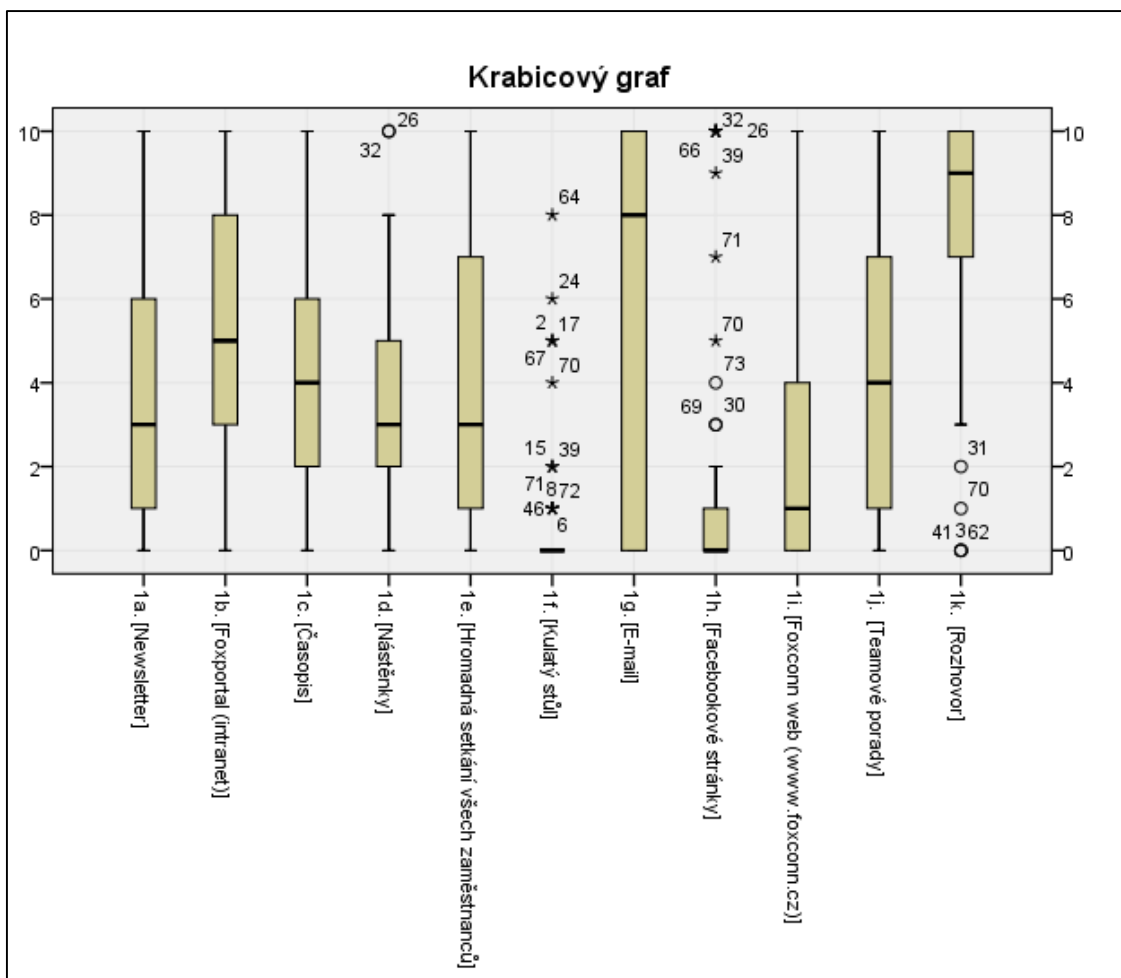
Respondenti označovali na číselné škále od 0 do 10, hodnota 0 označuje nevyžívám vůbec a 10 maximálně využívám.



Graf 15: Využití rozhovoru v dílčích skupinách zaměstnanců

Zdroj: Vlastní tvorba

Z grafu je patrné, že všechny 3 skupiny hojně využívají k získávání informací rozhovor. Medián všech skupin je téměř stejný.

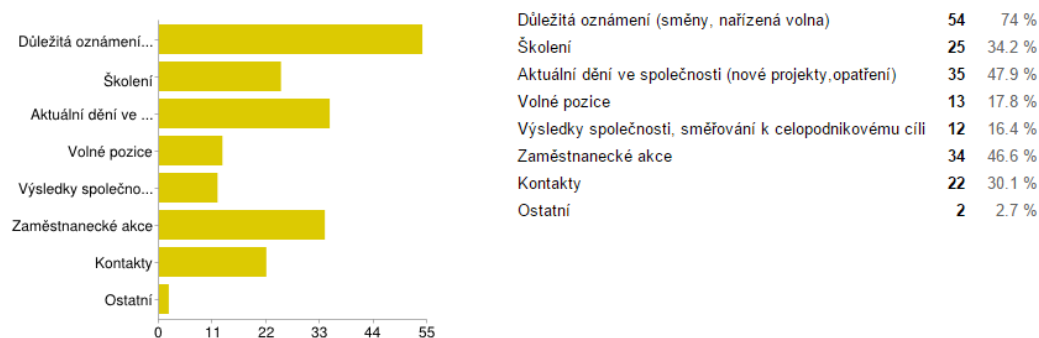


Graf 16: Souhrnný krabicový graf využití nástrojů interní komunikace k získávání informací

Zdroj: Vlastní tvorba

Ze souhrnného krabicového grafu vyplývá, jak jsou využívány jednotlivé komunikační nástroje v interní komunikaci. Nejvíce se využívá rozhovoru a e-mailu. Dále respondenti uvádí Foxportal (intranet). Hned za ním je časopis a teamové porady. Stejně využívány jsou pak nástěnky, newsletter a hromadná setkání. Takřka vůbec používanými nástroji k interní komunikaci jsou Facebook a kulatý stůl.

2. Nejčastěji vyhledávám tento druh informací:



Graf 17: Odpovědi na otázku č. 2

Zdroj: Vlastní tvorba

Z odpovědí respondentů vyplývá, že nejčastěji vyhledávaným druhem informací jsou důležitá oznámení (např. nařízená volna, směny, atd.). Naopak nejmenší zájem mají respondenti o informace týkající se volných pozic ve společnosti a výsledků společnosti.

Newsletter:

3. Kde obvykle přicházíte do kontaktu s Newsletterem ?



Graf 18: Odpovědi na otázku č. 3

Zdroj: Vlastní tvorba

Více jak polovina respondentů se s Newsletterem setkává nejčastěji prostřednictvím e-mailu. Nejméně využívané jsou nástěnky a Newsboard.

4. Jak podrobně se zabýváte obsahem sdělení Newsletteru?



Graf 19: Odpovědi na otázku č. 4

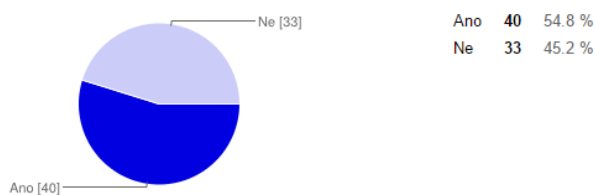
Zdroj: Vlastní tvorba

Z výsledků je zřejmé, že více jak polovina respondentů si přečte nadpisy jednotlivých příspěvků v Newsletteru a co je zaujme, přečtou si celé. Méně jak čtvrtina respondentů se podrobně zajímá o obsah sdělení Newsletteru.

Pro doplnění by zaměstnanci očekávali v newsletteru aktuální dění ve společnosti (projekty), oživení pravidel, cílů a vizí společnosti, zaměstnanecké akce a více fotek. Někteří poukazují na přidání svého firemního e-mailu do distribuční skupiny.

Časopis:

6. Máte zájem dostávat časopis osobně?

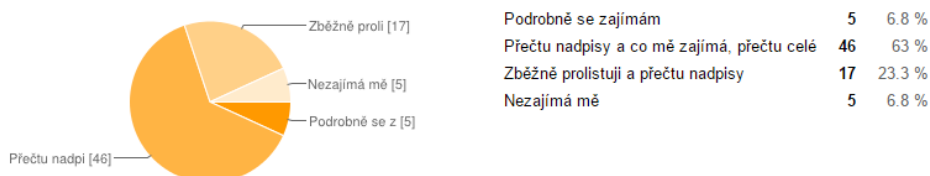


Graf 20: Odpovědi na otázku č. 6

Zdroj: Vlastní tvorba

Z výsledků grafu je patrné, že více jak polovina respondentů má zájem dostávat časopis Foxconn osobně.

7. Jak podrobně se zabýváte obsahem sdělení časopisu:

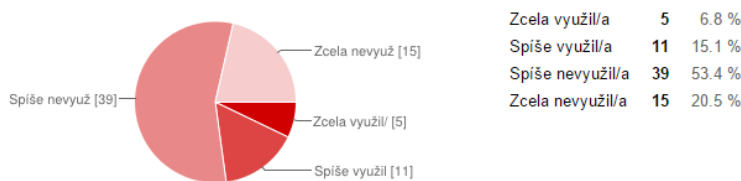


Graf 21: Odpovědi na otázku č. 7

Zdroj: Vlastní tvorba

Zájem o obsah časopisu je obdobný jako u Newsletteru. Více jak polovina respondentů si přečte nadpisy a co je zaujme, si následně dočte celé. Naopak méně jak čtvrtina respondentů se podrobně zajímá o obsah časopisu a stejný počet respondentů odpovědělo, že jej obsah časopisu nezajímá.

8. Využil/a byste možnosti redakčního přispívání do časopisu Živý Foxconn?

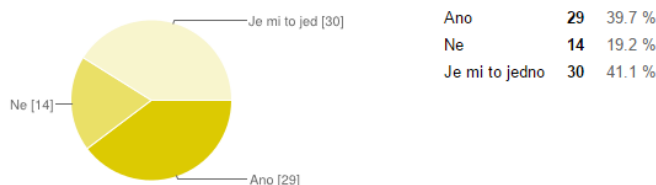


Graf 22: Odpovědi na otázku č. 8

Zdroj: Vlastní tvorba

Z výsledků grafu je zřejmé, že více jak polovina respondentů nemá zájem a možnost redakčního přispívání do časopisu Živý Foxconn. Pouze 16 respondentů projevilo zájem o možné přispívání do časopisu Živý Foxconn.

9. Chtěl/a byste časopis Živý Foxconn, který by pojednával pouze o závodu v Kutné Hoře?



Graf 23: Odpovědi na otázku č. 9

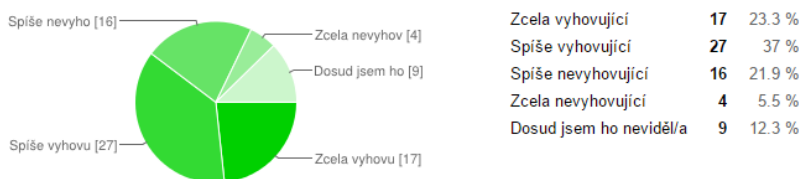
Zdroj: Vlastní tvorba

Zájem o časopis Živý Foxconn projevilo 29 respondentů. 30 respondentů se k této otázce staví neutrálně a je jim to jedno. Naopak negativně se vyjádřilo pouze 14 respondentů.

Pro oživení časopisu zde zaměstnanci očekávají novinky, sudoku a křížovky, technické novinky, komiks a zazněl zde i seriál na pokračování, kde by byl přehled všech používaných zkratk, které se ve firmě používají (myšleny jsou i zkratky ve výrobě).

Intranet:

11. Je pro Vás nový intranet Foxportál, který byl spuštěn v září přehlednější?



Graf 24: Odpovědi na otázku č. 11

Zdroj: Vlastní tvorba

Přehlednost nového intranetu Foxportál, který byl spuštěný v září 2014, označuje 17 respondentů za zcela vyhovující, 27 respondentů za spíše vyhovující a 4 respondenti za zcela nevyhovující. 9 respondentů nový intranet ještě nevidělo.

12. Jak podrobně se zabýváte obsahem příspěvků na hlavní stránce novinek Foxportálu?

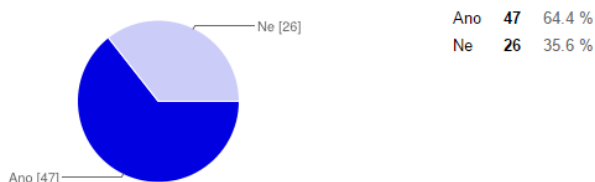


Graf 25: Odpovědi na otázku č. 12

Zdroj: Vlastní tvorba

Podrobně se obsahem příspěvků na hlavní stránce novinek Foxportálu zabývá pouze 8 respondentů. Více jak polovina respondentů si přečte nadpisy a co je zajímavá, přečtou si celé. Obsah příspěvků na Foxportalu nezajímá 8 respondentů.

12b. Hledáte také informace v záložkách: dokumenty a formuláře, informace o společnosti, organizační struktura, aj. ?



Graf 26: Odpovědi na otázku č. 12b

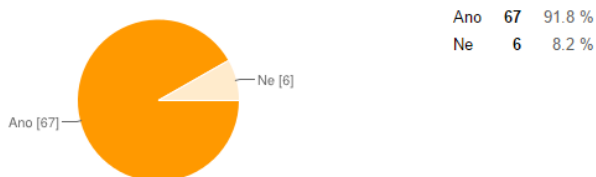
Zdroj: Vlastní tvorba

Z výsledků grafu je zřejmé, že více jak polovina respondentů hledá důležité informace také v záložkách.

Dále zaměstnanci poukazují na nepřehlednost, zdlouhavou dobu odezvy, neustálé výpadky a s tím spojenou nemožnost dohledat telefonní čísla, zvážit důležitost informací (příkladem je: HR oddělení má dnes otevřeno jen do 12 hodin, ale informace o zákuscích zdarma tam nebyla), chybí jazykové mutace článku a někteří mají dosud stále na svém počítači intranet zablokovan.

Nástěnky:

14. Jsou pro Vás nástěnky umístěny na dostupném místě?

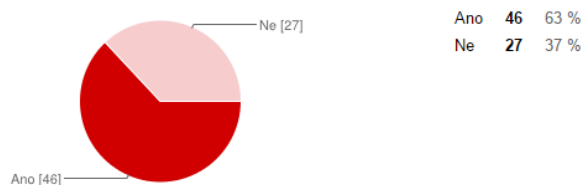


Graf 27: Odpovědi na otázku č. 14

Zdroj: Vlastní tvorba

Pro 67 respondentů jsou nástěnky umístěné na dostupných místech. Za nedostupné označilo nástěnky pouze 6 respondentů.

15. Všimnete si nového sdělení na nástěnkách?



Graf 28: Odpovědi na otázku č. 15

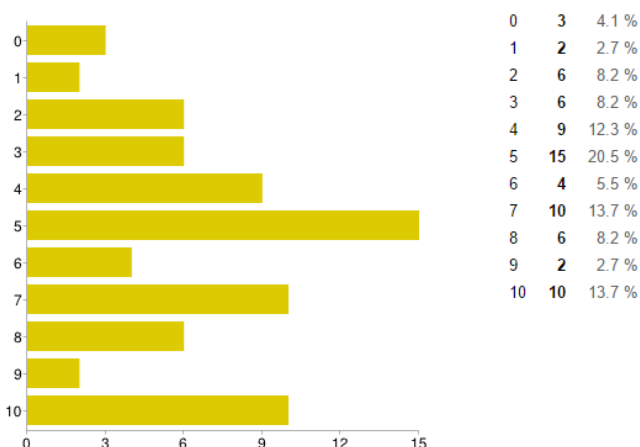
Zdroj: Vlastní tvorba

Z odpovědí respondentů vyplývá, že jsou nástěnky umístěné na přehledných místech. Avšak nového sdělení si na nich všimne pouze 46 respondentů.

Zaměstnanci upozorňují na fakt, že nástěnky neobsahují rozdílné informace než na Foxportálu, v severní hale dokonce nástěnky nemají vůbec a dále požadují pestřejší nadpisy.

Hromadná setkání všech zaměstnanců:

Informační přínos [17. Posuďte informační přínos FoxRally (hromadné setkání v jídelně).]



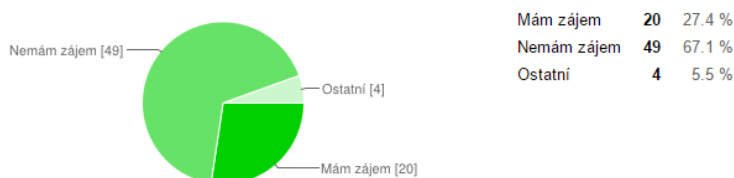
Graf 29: Odpovědi na otázku č. 17

Zdroj: Vlastní tvorba

Informační přínos FoxRally označila více jak polovina respondentů číslem 5 a výše. Pouze 5 respondentů volilo hodnocení 0 nebo 1.

Kulatý stůl:

18. Máte zájem navštěvovat kulatý stůl?



Graf 30: Odpovědi na otázku č. 18

Zdroj: Vlastní tvorba

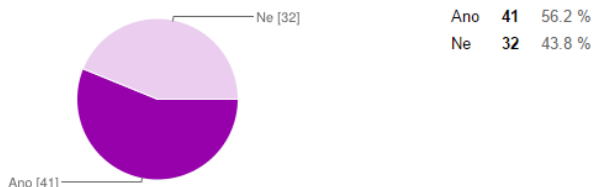
Zájem navštěvovat kulatý stůl má pouze 20 respondentů. Naopak svůj nezájem vyjádřilo 49 respondentů.

Většina respondentů se nechce účastnit z důvodu nedostatku času, probírání stále stejných věcí, stačí jim pouhé přečtení zápisu, nechtějí přesvědčovat nenaslouchající lidi, důležité věci raději probírají se svým vedoucím, téměř nulový informační přínos a neznalost kdy tato akce probíhá.

Naopak ti, kteří se chtějí účastnit, u nich vzbuzují zájem nové projekty, střetnutí s vedoucími, výsledky jednotlivých divizí, promluvit si s vedením, slyšet novinky a cíle do budoucna.

Ostatní zatím vyčkávají na vhodnou příležitost, jsou ve firmě zatím jen krátce.

20. Máte zájem se setkávat s vedením společnosti?



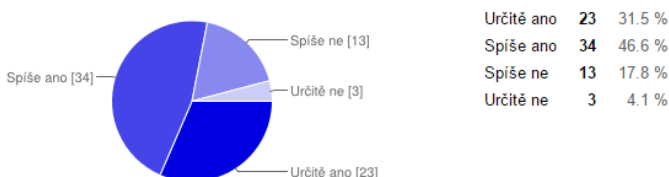
Graf 31: Odpovědi na otázku č. 20

Zdroj: Vlastní tvorba

S vedením společnosti má zájem se setkávat 41 respondentů. 32 respondentů o tuto možnost zájem nemá.

Komunikační kanály:

21. Domníváte se, že Váš přímý nadřízený Vám sděluje důležité informace o firmě?

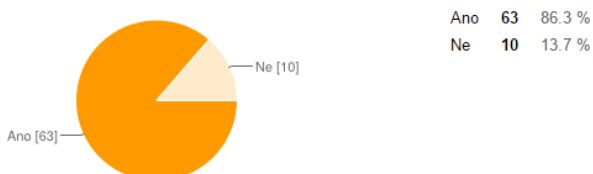


Graf 32: Odpovědi na otázku č. 21

Zdroj: Vlastní tvorba

Sdělení důležitých informací o firmě ze strany přímého nadřízeného hodnotí více jak polovina respondentů kladně. Pouze 3 respondenti mají pocit, že jejich přímý nadřízený jim nesděljuje důležité informace o firmě.

22. Reaguje Váš přímý nadřízený podle Vás na námítky, návrhy, připomínky, je ochotný s Vámi diskutovat?

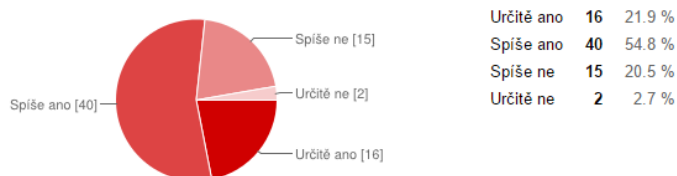


Graf 33: Odpovědi na otázku č. 22

Zdroj: Vlastní tvorba

63 respondentů odpovědělo, že jejich přímý nadřízený reaguje na jejich námitky a je ochotný s nimi diskutovat. Pouze 10 respondentů má opačné pocity.

23. Máte pocit, že Vám vedení firmy dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti (např. změny a nové věci ve společnosti)



Graf 34: Odpovědi na otázku č. 23

Zdroj: Vlastní tvorba

Více jak polovina respondentů má pocit, že vedení firmy jim vysvětluje dostatečně srozumitelně důležité záležitosti. Pouze 3 respondenti mají pocit, že jim informace nejsou předávány dostatečně srozumitelně.

7.2 Ověření pracovních hypotéz

Z pracovních hypotéz byly vytvořeny nulové hypotézy H_0 a alternativní hypotézy H_A . Výsledky těchto hypotéz byly zpracovány pomocí programu IBM SPSS Statistics.

H1: Využívání jednotlivých nástrojů interní komunikace se navzájem ovlivňují.

První pracovní hypotéza byla řešena pomocí korelační matice jednotlivých vztahů nástrojů interní komunikace, viz tabulka 1. Pro koeficient korelace platí $-1 \leq r \leq +1$, neboli $|r| \leq +1$. Jestliže $r = 0$, není mezi proměnnými lineární závislost, jsou tzv. nekorelované. Záporná hodnota značí nepřímou lineární závislost a kladná hodnota, přímou lineární závislost. Čím více se blíží $|r| = 1$, tím jde o silnější závislost obou proměnných.

H_0 : Mezi využíváním jednotlivých nástrojů interní komunikace neexistuje statisticky významný vztah (korelační koeficient $r = 0$).

H_A : Mezi využíváním jednotlivých nástrojů interní komunikace je statisticky významný vztah.

	News - letter	Fox-portal	Časopis	Nástěnky	Fox-Rally	Kulatý stůl	E-mail	Facebook	Fox web	Team. porady
Newsletter	1,00	0,39	0,19	0,22	0,28	0,17	0,37	0,00	0,33	0,10
Foxportal	0,39	1,00	0,30	0,24	0,21	0,03	0,13	0,06	0,25	-0,10
Časopis	0,19	0,30	1,00	0,44	0,56	-0,19	-0,34	0,22	0,22	-0,21
Nástěnky	0,22	0,24	0,44	1,00	0,52	0,09	-0,13	0,19	0,16	-0,01
FoxRally	0,28	0,21	0,56	0,52	1,00	0,02	-0,33	0,20	0,29	-0,13
Kulatý stůl	0,17	0,03	-0,19	0,09	0,02	1,00	0,25	0,00	0,15	0,17
E-mail	0,37	0,13	-0,34	-0,13	-0,33	0,25	1,00	-0,07	0,10	0,48
Facebook	0,00	0,06	0,22	0,19	0,20	0,00	-0,07	1,00	0,24	-0,15
Foxconn web	0,33	0,25	0,22	0,16	0,29	0,15	0,10	0,24	1,00	0,17
Teamové porady	0,10	-0,10	-0,21	-0,01	-0,13	0,17	0,48	-0,15	0,17	1,00

Tabulka 7: Korelační matice vzájemných vztahů nástrojů interní komunikace

Zdroj: Vlastní tvorba

Z korelační matice je patrné, že korelační koeficienty nejsou u všech nástrojů větší jak nula. Proto nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu.

Mezi využíváním jednotlivých nástrojů interní komunikace neexistuje statisticky významný vztah. Vybrané nástroje se navzájem neovlivňují.

Pokud jeden z vybraných nástrojů neplní svou roli, neohrožuje to celkově interní komunikaci.

H2: Mezi využíváním jednotlivých nástrojů interní komunikace kancelářských a dělnických pozic není rozdíl.

Pro tuto hypotézu byl použit neparametrický Mann-Whitney U-test, který se používá pro testování rozdílu mezi dvěma nezávislými skupinami (kancelářské pozice a dělnické pozice). Testování bylo provedeno na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (5 %). Zamítneme-li nulovou hypotézu na hladině významnosti 0,05, pak se jedná o statisticky významný rozdíl mezi testovanými proměnnými. Jestliže je p-hodnota menší než hladina významnosti α , potom musí být nulová hypotéza H_0 zamítnuta a musí být přijata alternativní hypotéza H_A .

Hypotéza	Hodnota p	Zamítnutí/Nezamítnutí
H_0 : Využívání newsletteru je u obou skupin stejné.	0,004	H_0 se zamítá
H_0 : Využívání Foxportalu je u obou skupin stejné.	0,887	H_0 se nezamítá
H_0 : Využívání časopisu je u obou skupin stejné.	0,448	H_0 se nezamítá
H_0 : Využívání nástěnek je u obou skupin stejné.	0,004	H_0 se zamítá
H_0 : Využívání FoxRally je u obou skupin stejné.	0,090	H_0 se nezamítá
H_0 : Využívání kulatého stolu je u obou skupin stejné.	0,455	H_0 se nezamítá
H_0 : Využívání e-mailu je u obou skupin stejné.	0,000	H_0 se zamítá
H_0 : Využívání Facebooku je u obou skupin stejné.	0,738	H_0 se nezamítá
H_0 : Využívání Foxconn webu je u obou skupin stejné.	0,222	H_0 se nezamítá

H₀: Využívání teamových porad je u 0,019 H₀ se zamítá
obou skupin stejné.

Tabulka 8: Mann-Whitney test pro využívání nástrojů jednotlivých skupin zaměstnanců

Zdroj: Vlastní tvorba

Z tabulky 8 je nutné podotknout, že mezi vybranými nástroji interní komunikace je statisticky významný rozdíl. Jedná se o newsletter, nástěnky, e-mail a teamové porady. V těchto případech byla p-hodnota menší než 0,05. Pro ostatní nástroje lze konstatovat, že nebyl shledán statisticky významný rozdíl mezi využíváním v jednotlivých skupinách zaměstnanců.

H3: Zaměstnanci nemají pocit, že by byli dostatečně informováni o dění ve společnosti.

H4: Zaměstnanci nemají zájem navštěvovat kulatý stůl.

Pro testování 3 a 4 hypotézy byl použit Chí-kvadrát test. Nulová hypotéza předpokládá, že mezi pozorovanými a očekávanými četnostmi nebude rozdíl (proměnné nebudou závislé). Pokud je p-hodnota menší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, pak zamítáme nulovou hypotézu, přijmeme alternativní hypotézu.

Test byl proveden na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

H₀: Není statisticky významný rozdíl mezi četnostmi odpovědí

H_A: Je statisticky významný rozdíl mezi četnostmi odpovědí

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,212 ^a	6	,019
Likelihood Ratio	16,647	6	,011
Linear-by-Linear Association	,040	1	,841
N of Valid Cases	73		

Tabulka 9: Chí-kvadrát test

Zdroj: Vlastní tvorba

Z tabulky číslo 9 je patrné, že p-hodnota (0,019) je menší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Na základě této skutečnosti zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní.

Mezi četnostmi je statisticky významný rozdíl.

Většina zaměstnanců je tedy dostatečně informovaná o dění ve společnosti.

H4: Zaměstnanci nemají zájem navštěvovat kulatý stůl.

Test byl proveden na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

H₀: Není statisticky významný rozdíl mezi četnostmi odpovědí

H_A: Je statisticky významný rozdíl mezi četnostmi odpovědí

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,400 ^a	8	,714
Likelihood Ratio	5,930	8	,655
N of Valid Cases	73		

Tabulka 10:Chí-kvadrát test

Zdroj: Vlastní tvorba

Na základě vypočtené tabulky číslo 10, je p-hodnota (0,714) vyšší než $\alpha = 0,05$. Nezamítáme tedy nulovou hypotézu.

Nebyl potvrzen statisticky významný rozdíl mezi četnostmi.

Nepotvrdil se tedy fakt, že by zaměstnanci měli zájem o navštěvování kulatého stolu.

8 Shrnutí výsledků

V analytické části se dospělo k následujícím výsledkům. Ze souhrnného krabicového grafu využití nástrojů interní komunikace k získávání informací (graf 16, s. 68) je patrné, že k nejrozšířenějšímu získávání informací patří rozhovor, který dosáhl mediánu na hodnotě 9. Tato forma předávání informací může vést k nepřesnostem a fámám. Téměř nefungujícím by se dal označit kulatý stůl a Facebook, oba mají medián roven 0.

Využívání jednotlivých nástrojů interní komunikace se navzájem ovlivňují.

Mezi komunikační kanály interní komunikace byly pro výzkum použity newsletter, intranet, časopis, nástěnky, hromadná setkání všech zaměstnanců, kulatý stůl, e-mail, Facebook, Foxconn web a teamové porady.

Na korelační matici (tabulka 7, s. 77) můžeme vidět, že některé nástroje interní komunikace se vzájemně neovlivňují. Nejvyšší korelace bylo dosaženo na korelační matici mezi využíváním FoxRally a časopisu (korelační koeficient $r=0,56$) a nástěnky (korelační koeficient $r=0,52$). Dále je vysoká korelace mezi využíváním newsletteru a Foxportalu (korelační koeficient $r=0,39$) a e-mailu (korelační koeficient $r=0,37$). Téměř nulové koeficienty korelace byly naměřeny mezi nástěnkami a teamovými poradami (korelační koeficient $r=-0,01$) a kulatým stolem (korelační koeficient $r=0,09$), mezi Facebookem a newsletterem (korelační koeficient $r=0,00$) a kulatým stolem (korelační koeficient $r=0,00$). Tyto dva kanály byly ze všech určených kanálů hodnoceny jako nejméně využívané. Zde můžeme ještě usoudit, že tyto kanály významně neovlivňují ostatní kanály a tím i celkovou interní komunikaci.

Mezi využíváním jednotlivých nástrojů interní komunikace kancelářských a dělnických pozic není rozdíl.

Na základě statistického šetření bylo prokázáno ve čtyřech případech odlišné využívání komunikačních kanálů, a to newsletteru, nástěnek, e-mailu a týmových porad. U těchto čtyřech kanálů byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi používáním dělnických a kancelářských pozic. Tímto se i potvrdilo, pro koho jsou primárně nástroje interní komunikace určeny.

Zaměstnanci nemají pocit, že by byli dostatečně informováni o dění ve společnosti.

Již z grafu číslo 32 můžeme vidět, že více jak 1/3 zaměstnanců vnímá tento fakt pozitivně a je dostatečně informovaná o dění ve společnosti. 31,5 % zaměstnanců tuto otázku označilo jako určitě ano. Po testování rozdílů četností se potvrdilo, že tento počet zaměstnanců je statisticky významný, lze tedy interpretovat, že statisticky významná většina zaměstnanců Foxconnu je přesvědčená o dostatečném informování o dění ve společnosti.

Zaměstnanci nemají zájem navštěvovat kulatý stůl.

Nebyl potvrzen statisticky významný rozdíl mezi četnostmi odpovědí. Potvrdil se tak fakt, že zaměstnanci nemají zájem navštěvovat kulatý stůl. Toto tvrzení dokazuje graf číslo 30 (s. 74), 67,1 % respondentů se nechce účastnit. V otevřené otázce většina respondentů vysvětlilo svůj negativní postoj z důvodu nedostatku času, probírání stále stejných věcí, stačí jim pouhé přečtení zápisu, nechtějí přesvědčovat nenaslouchající lidi, důležité věci raději probírají se svým vedoucím, téměř nulový informační přínos a neznalost kdy tato akce probíhá.

9 Závěry a doporučení

Cílem diplomové práce bylo provést zmapování komunikačních nástrojů a kanálů interní komunikace ve společnosti Foxconn, provést analýzu jejich využívání a efektivity. Cíle, které jsem si předem definoval, byly splněny.

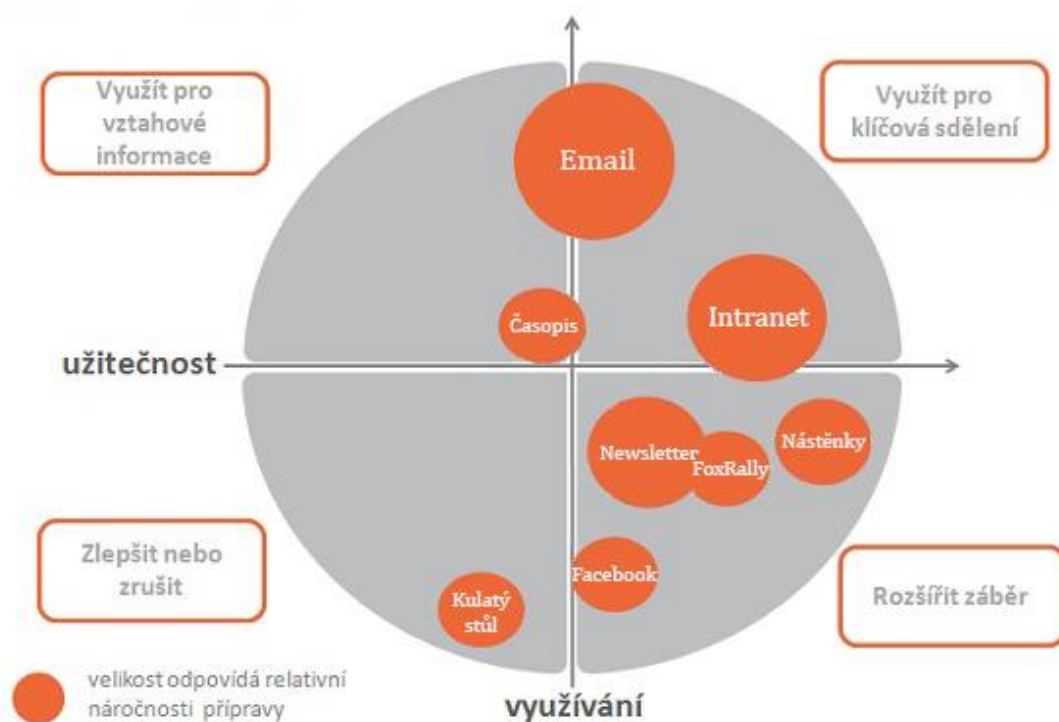
Teoretická část popisuje funkci komunikace, komunikační proces, typologii komunikace a komunikaci v základní teorii managementu. Dále definuje interní komunikaci ve firmě a popisuje cíle a druhy komunikace v organizacích, komunikační kanály a public relations.

Ve výzkumné části proběhlo nejdříve zmapování komunikačních kanálů a s tím spojený i rozhovor s vedením v oddělení lidských zdrojů. Ze zjištěných poznatků byl vytvořen dotazník ve dvou jazykových verzích, a to české a anglické. Dotazník měl za cíl zhodnotit aktuální postavení jednotlivých komunikačních nástrojů a kanálů ve firmě.

Na základě kvantitativního výzkumu bylo statistickou analýzou zjištěno, které komunikační kanály využít pro klíčová sdělení, kde více využít vztahových informací, u kterých komunikačních kanálů rozšířit záběr, případně které kanály úplně zrušit pokud nedojde k jejich zlepšení.

Z těchto výsledků byla následně definována jednotlivá doporučení pro komunikační kanály. Tento postup může vést k zefektivnění interní komunikace a k jejím lepším výsledkům. Je pouze na vedení společnosti Foxconn, jak s dosaženými výsledky a doporučeními naloží.

Strategický pohled na nástroje interní komunikace



Graf 35: Strategický pohled na nástroje interní komunikace

Zdroj: Vlastní tvorba

Na základě získaných faktů byla pro jednotlivé komunikační kanály definována tato doporučení:

Intranet

Foxportal by si měl klást za cíl získávání efektivní zpětné vazby v podobě informací o aktivitách uživatelů intranetu. Na základě dostatečných informací by bylo možné uživatelům doporučit, jak s intranetem efektivně pracovat, optimalizovat strukturu obsahu a vhodně navrhnout logiku navigačních prvků. Takové požadavky na měření intranetu by splňoval nástroj Webtrends Analytics. Implementací analytického nástroje by společnost získala detailní informace o využití intranetu prostřednictvím reportů (např. návštěvnost informací odkazovaných z newsboardu, počet návštěv a počet zobrazení všech stránek a dokumentů za libovolné období, detailní reporting vyhledávání, atd.).

Časopis

Firma Foxconn zaměstnává nemalé množství zaměstnanců, kteří zajisté disponují mnoha příběhy a je tedy z čeho vybírat. Proto by se mělo začít psát o zaměstnancích. Věnovat těmto příběhům alespoň 1 stránku v magazínu. Nebát se toho, že zaměstnanci nebudou mít zájem se pochlubit svými zásluhami, oceněními, atd. Nakonec ještě sami zaměstnanci budou doporučovat své kolegy, kteří skrývají svůj příběh. Nemělo by se ani zapomínat na jejich názory, ať už se jedná o změny ve firmě, nová opatření či různé projekty. Pro zpestření těchto názorů, by vždy mohla různá oddělení předávat slovo jinému oddělení a to by mohlo napomoci větší angažovanosti. Pokud je potřeba uveřejnit spíše odbornější článek, není od věci zasvětit do napsání takového článku někoho z řad zaměstnanců, o kterých víme, že o dané problematice ví daleko více než samotný redaktor časopisu. K tomuto se váže i jeden hezký citát, jehož autorem je L. A. Seneca:

„Lidé podporují to, co sami pomohli vytvořit.“

Velký potenciál by mohlo mít začlenění QR kódu (prostředek pro automatizovaný sběr dat) pro články, které mají zaměstnance přivést na internetové stránky, kam by se jinak ani nepodívali. Příkladem může být soutěž o nejlepší projekt za rok 2015. Nezahlcovat časopis zbytečnými pravidly, ale odkázat zaměstnance přímo na stránku, kde se dozví více:



Obohatit magazín o dárek, který vnese nečekaný zájem a obdiv. Příkladem mohou být papírové 3D brýle, které poslouží k prohlížení 3D obrázků magazínu.

Na oplátku těchto změn, bude vyšší čtenost, větší důvěra, sympatie, nové obsahy, noví přispěvatelé a lepší nálada.

Průzkumy

Důležitým faktem pro pravdivost vyplněných dotazníků je anonymita. Aby nebyl ohrožen pocit anonymity, je důležité vyhnout se těmto věcem:

- sledovat pečlivě „response rate“ (míra návratnosti dotazníků) a za každou cenu ji navyšovat;
- posílat „reminder“ (připomínky) pouze těm, co neodpověděli;
- dávat „response rate“ jako KPI (Key Performance Indicators – klíčové ukazatele výkonnosti);
- zařadit dlouhodobou „identifikaci“ (ptát se na: pohlaví, věk, oddělení, délku zaměstnání, lokalitu, počet dětí...).

Newsletter

U newsletteru zasláným prostřednictvím emailu, kterým se komunikují důležitá sdělení, by měla být vyhodnocována úspěšnost.

Nástěnky

Zaměřit se více na grafické zpracování informačního sdělení. Prezentovat tak například pracovní řád nebo bezpečnostní předpisy pomocí infografiky. Tu zvládne vytvořit pomocí dostupných nástrojů (Easelly, Venngage nebo Pictochart) snad každý.

Sociální sítě

Facebook je součástí interní komunikace velice krátkou dobu. Aby se dosáhlo vysokého organického dosahu příspěvků je nutností dodržet určitá pravidla:

- čas zveřejnění příspěvku;
- váha (typ příspěvku: post, obrázek, video, galerie a link);
- interakce (proklik, označení, komunikace, čerstvost, atd.).

Pro zaměstnance byl vytvořen dokument „Zásady používání sociálních médií“, který je v příloze č. 2.

10 Seznam použité literatury

- [1] DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [2] FITZPATRICK, Liam a Klavs VALSKOV. *Internal communications: a manual for practitioners*. London: Koganpage, 2014, 255 pages. ISBN 978-0-7494-6932-0.
- [3] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [4] HOLÁ, Jana a Marcel PIKHART. *Internal communication management: methods and processes*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 134 s. ISBN 978-80-7435-340-6.
- [5] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [6] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [7] CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [8] Interní materiály společnosti Foxconn Technology, nahrávka informace o Foxconnu
- [9] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2003, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [10] JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. *Masová média*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, 413 s. ISBN 978-80-7367-466-3.
- [11] JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 138 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- [12] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Vyd. 14. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

- [13] MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Vyd. 4. Praha: Portál, 2009, 639 s. ISBN 978-80-7367-574-5.
- [14] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [15] LAŠEK, Jan. *Sociální psychologie II*. Vyd. 3. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 142 s. ISBN 978-80-7435-116-7.
- [16] PAVLÍČKOVÁ, Monika. *Praktický marketing, aneb, Co vám učebnice zatajily*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2004, 197 s. ISBN 80-86119-81-5.
- [17] ROŠICKÝ, Stanislav a kol. *Marketing XXL*. Vyd. 1. Bratislava: DonauMedia, 2010, 672 s. ISBN 978-80-89364-14-5.
- [18] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2008, 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [19] URBAN, Jan. *Výkladový slovník: řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 270 s. ISBN 80-7357-019-x.
- [20] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [21] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [22] WINKLER, Jiří. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1998, 105 s. ISBN 80-210-1892-5.
- [23] ŽUMÁROVÁ, Monika. *Základní přístupy ke zkoumání*. In SKUTIL, Martin a kol. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2011, 254 s. ISBN 978-80-7367-778-7.

Internetové zdroje

- [1] Adaptic. *Public relation* [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/public-relations/>
- [2] Engage For Success. In: *In-siders* [online]. 2014 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://in-siders.cz/wp-content/uploads/2014_engage-for-success.pdf
- [3] Foxconn CZ. *Foxconn globálně*. [online]. 2015a [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: <http://www.foxconn.cz/czech/o-nas/foxconn-globalne/>
- [4] Foxconn CZ. *Foxconn v ČR*. [online]. 2015b [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: <http://www.foxconn.cz/czech/o-nas/foxconn-v-cr/>
- [5] Foxconn CZ. *CESBG Kutná Hora*. [online]. 2015c [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: <http://www.foxconn.cz/czech/o-nas/foxconn-v-cr/chimei-innolux/>
- [6] FUCHSOVÁ, Kamila a Tomáš POUCHA. *S interní komunikací pomůže dobře provedený newsletter* [online]. 2011 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53582280-s-interni-komunikaci-pomuze-dobre-provedeny-newsletter>
- [7] Gallup. In: *In-siders* [online]. 2013 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://in-siders.cz/wp-content/uploads/State-of-the-Global-Workplace-Report-2013.pdf>
- [8] PAVLEČKA, Václav. *Nástroje interní komunikace* [online]. 2008 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/publicrelations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace_s317x493.html
- [9] POUCHLÝ, Petr. *Gamifikace*. Konference In-Comms Forum. 27. 5. 2014, Praha.

11 Přílohy

- 1) Dotazník
- 2) Zásady používání sociálních médií pro zaměstnance Foxconn



Výzkum interní komunikace ve společnosti Foxconn Technology Kutná Hora

Vážení zaměstnanci,

Jsem studentem Fakulty informatiky a managementu na Univerzitě Hradec Králové. Rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé diplomové práce a slouží k výzkumu interní komunikace ve Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní.

Kompletní výsledky budou využity pouze v rámci diplomové práce, případně poskytnuty kompetentním osobám, které je budou moci využít ke zlepšení podmínek ve Vaší firmě.

Pokud není uvedeno jinak, vyberte jednu odpověď, která nejlépe odpovídá situaci ve Vaší firmě nebo oddělení.

Předem Vám děkuji za věnovaný čas.

Kamil Žák

***Povinné pole**

Pohlaví: *

- Žena
- Muž

Věk: *

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 let a více

V práci máte k dispozici: *

- Počítač s připojením na internet i intranet
- Počítač s připojením pouze na intranet
- Počítač během práce nevyužívám

Jak dlouho pracujete ve společnosti Foxconn? *

- Méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- Více jak 3 roky

ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ

1. Hodnocení komunikačních kanálů. *

Obodujte významnost do jaké míry využíváte následující nástroje vnitrofiremní komunikace. Rozdělte mezi ně 10 bodů přesně dle toho jak je využíváte. (0-nevyžívám vůbec ...10-maximálně využívám)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foxportal (intranet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Časopis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nástěnky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hromadná setkání všech zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulatý stůl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebookové stránky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foxconn web (www.foxconn.cz)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamové porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozhovor (např. s kolegou, nadřízeným atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Nejčastěji vyhledávám tento druh informací: *

Zvolte 1 a více možností

- Důležitá oznámení (směny, nařízená volna)
- Školení
- Aktuální dění ve společnosti (nové projekty, opatření)
- Volné pozice
- Výsledky společnosti, směřování k celopodnikovému cíli
- Zaměstnanecké akce
- Kontakty
- Jiné:

NEWSLETTER

3. Kde obvykle přicházíte do kontaktu s Newsletterem? *

Zvolte 1 a více možností

- Nástěnka
- Stojan v jídelně
- E-mail
- Newsboard (hlavní stránka novinek na Foxportálu)
- Jiné:

4. Jak podrobně se zabýváte obsahem sdělení Newsletteru? *

- Podrobně se zajímám
- Přečtu nadpisy a co mě zajímá, přečtu celé
- Zběžně prolistuji a přečtu nadpisy
- Nezajímá mě

5. Pokud pro Vás nejsou informace v newsletteru přínosné/zajímavé, jaké informace byste zde očekával/a?

ČASOPIS

6. Máte zájem dostávat časopis osobně? *

- Ano
- Ne

7. Jak podrobně se zabýváte obsahem sdělení časopisu: *

- Podrobně se zajímám
- Přečtu nadpisy a co mě zajímá, přečtu celé
- Zběžně prolistuji a přečtu nadpisy
- Nezajímá mě

8. Využil/a byste možnosti redakčního přispívání do časopisu Živý Foxconn? *

- Zcela využil/a
- Spíše využil/a
- Spíše nevyužil/a
- Zcela nevyužila

9. Chtěl/a byste časopis Živý Foxconn, který by pojednával pouze o závodu v Kutné Hoře? *

(Doposud se o články dělí kutnohorský, pardubický, turecký a australský závod.)

- Ano
- Ne
- Je mi to jedno

10. Pokud pro Vás nejsou informace v časopisu přínosné/zajímavé, jaké informace byste zde očekával/a?

INTRANET

11. Je pro Vás nový intranet Foxportál, který byl spuštěn v září přehlednější? *

- Zcela vyhovující
- Spíše vyhovující
- Spíše nevhovující
- Zcela nevhovující
- Dosud jsem ho neviděl/a

12. Jak podrobně se zabýváte obsahem příspěvků na hlavní stránce novinek Foxportálu? *

- Podrobně se zajímám
- Přečtu nadpisy a co mě zajímá, přečtu celé
- Zběžně prolistuji a přečtu nadpisy
- Nezajímá mě

12b. Hledáte také informace v záložkách: dokumenty a formuláře, informace o společnosti, organizační struktura, aj. ? *

- Ano
- Ne

13. Pokud pro Vás nejsou informace na intranetu přínosné/zajímavé, jaké informace byste zde očekával/a?

NÁSTĚNKY

14. Jsou pro Vás nástěnky umístěny na dostupném místě? *

- Ano
 Ne

15. Všimnete si nového sdělení na nástěnkách? *

- Ano
 Ne

16. Pokud pro Vás nejsou informace na nástěnkách přínosné/zajímavé, jaké informace byste zde očekával/a?

HROMADNÉ SETKÁNÍ VŠECH ZAMĚSTNANCŮ

17. Posudte informační přínos FoxRally (hromadné setkání v jídelně). *

(0-žádný informační přínos.....10-vysoký informační přínos)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Informační přínos

KULATÝ STŮL

18. Máte zájem navštěvovat kulatý stůl? *

- Mám zájem
 Nemám zájem
 Jiné:

19. Pokud nemáte zájem, uveďte prosím proč a pokud máte zájem, co ve Vás vzbuzuje tento zájem? *

20. Máte zájem se setkávat s vedením společnosti? *

- Ano
- Ne

KOMUNIKAČNÍ KANÁLY

21. Domníváte se, že Váš přímý nadřízený Vám sděluje důležité informace o firmě? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

22. Reaguje Váš přímý nadřízený podle Vás na námitky, návrhy, připomínky, je ochotný s Vámi diskutovat? *

- Ano
- Ne

23. Máte pocit, že Vám vedení firmy dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti (např. změny a nové věci ve společnosti) *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

24. Jaké nástroje pro komunikaci s vedením firmy využíváte? *

OTEVŘENÉ OTÁZKY

25. S jakými problémy ve vnitřní komunikaci se nejčastěji setkáváte? *

26. Co byste navrh/a pro zlepšení vnitřní komunikace? *

ZÁSADY POUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH MÉDIÍ PRO ZAMĚSTNANCE FOXCONN

Následující zásady by měly sloužit jako praktický návod pro zaměstnance společnosti Foxconn, jak se chovat nebo reagovat na příspěvky na sociálních sítích.

Definování sociálních médií

Sociální média můžeme charakterizovat jako média využívající online technologie pro usnadnění sociální interakce. Mezi sociální média můžeme zařadit např. Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube a mnoho dalších.

Proč používat sociální média

Sociální média je možné využívat k různým účelům i různými způsoby:

- jako síťový nástroj;
- jako komunikační pomůcku;
- k účasti v inspirativních diskuzích;
- k vylepšení dobré pověsti společnosti Foxconn online.

Když se spojí správní lidé, mohou vznikat skvělé věci. Naši zaměstnanci a zákazníci po celém světě jsou hnacím motorem společnosti Foxconn. Sociální média poskytují našim zaměstnancům nástroje, které jim umožňují být vidět a sledovat síť lidí.

Jedná se o formu posílení, která poskytuje značný potenciál pro zvyšování dobré pověsti společnosti Foxconn.

Nechte se od nás vést

Poskytování sociálních médií lidem je v zásadě dobrá zpráva. Hlavním smyslem těchto zásad je pomoci našim zaměstnancům maximálně využívat sociální média a zároveň se vyhýbat úskalím, která mohou být zdrojem nepříjemných zkušeností.

ZÁKLADY

V následující části je uvedeno několik obecných zásad, které vám mohou pomoci během používání sociálních médií:

1. ZNEJTE PRACOVNÍ ZÁSADY

Dobře se seznamte s pracovními zásadami společnosti Foxconn. Tyto zásady představují určitý rámec, kterým se zaměstnanci společnosti Foxconn řídí během jednání s kolegy, zákazníky, dodavateli a

dalšími zúčastněnými. Tyto pracovní zásady jsou z velké části platné i oblasti sociálních sítí.

2. DEJTE JASNĚ NAJEVO, ŽE NEJSTE OFICIÁLNÍ MLUVČÍ

Vaše účast na různých diskuzích, blozích, skupinách nebo webových stránkách věnovaných společnosti Foxconn je zajisté vítaná. Chcete – li ovšem vytvořit vlastní, dejte nějakým způsobem jasně najevo, že se nejedná o oficiální komunikační kanál společnosti Foxconn. Dále musí být také zřejmé, že vyjadřujete svoje vlastní názory a hlediska, zejména při diskutování o tématech související s činnosti společnosti Foxconn. V případě potřeby vložte omezující formuli (*„Uvedené názory a postoje jsou moje vlastní a nemusí nutně vyjadřovat názory a postoje společnosti Foxconn.“*), aby bylo zřejmé, že se nevyjadřujete za společnost Foxconn.

3. RESPEKTUJTE ZÁSADY POUŽÍVÁNÍ ZNAČKY FOXCONN

Je důležité používat značku Foxconn konzistentně, dodržujte zásady používání značky Foxconn, používejte nejaktuálnější grafickou podobu a správné odstíny firemních barev.

4. PŘI VSTUPU DO SOCIÁLNÍCH SÍTÍ O SOBĚ DEJTE VĚDĚT

Při vstupu na sociální sítě se chovejte tak, jak se v takovém prostředí sluší. Je vhodné se představit, nepředstírat, že jsem někdo jiný, nevnucovat, nerušit rozhovory ostatních apod. Snažte se, aby vaše jednání a chování odpovídalo obrazu, který chcete vytvořit v kanceláři a s vašimi klienty. Mějte na paměti, že veškerý sociální prostor – online nebo offline – sdílíte s vaším vedoucím, kolegy a zákazníky.

5. NEZAPOMEŤTE, ŽE GOOGLE NIKDY NEZAPOMÍNÁ

Vše, co se rozhodnete zveřejnit, zůstane na dlouhou dobu online. Proto si předem dobře rozmyslete, co budete zveřejňovat.

ZÁSADY POUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH MÉDIÍ PRO ZAMĚSTNANCE FOXCONN

SMÍTE

- ❖ Znejte pracovní zásady společnosti Foxconn.
- ❖ Buďte sami sebou, přiznejte, kdo jste a pro koho pracujete, zejména při konverzaci o společnosti Foxconn.
- ❖ Používáte – li logo společnosti Foxconn, dodržujte zásady pro používání značky Foxconn.
- ❖ Dejte jasně najevo, že vyjádřená hlediska nebo názory jsou vaše vlastní. Hovořte v první osobě.
- ❖ Uvádějte fakta správně a pravdivě.
- ❖ Přidávejte hodnotu. Dobře si rozmyslete, než něco zveřejníte.
- ❖ Používejte zdravý úsudek a buďte zdvořilí. Přiznávejte chyby, případně se omluvte.
- ❖ Respektujte ostatní kultury, náboženství, hodnoty apod.
- ❖ Respektujte autorská práva. Bez předchozího oprávnění nepoužívejte loga, hudbu,

obrázky, ochranné známky apod.

- ❖ Sledujte reakce na vaše příspěvky, ověřujte, zda jsou pravdivé, zdvořilé a zákonné jako vaše vlastní.

NESMÍTE

- ❖ Nezveřejňujte něco, za co byste se museli stydět, kdyby to viděl váš vedoucí.
- ❖ Nespamujte. Žádný skrytý marketing.
- ❖ Nevyjadřujte se za společnost Foxconn (na vlastním blogu nebo kanálu používejte omezující formuli).
- ❖ Logo společnosti Foxconn neroztahujte ani jinak nedeformujte. Nekombinujte logo společnosti Foxconn s nevhodným obsahem.
- ❖ Nelžete.
- ❖ Nevyvolávejte rozmíšky. Nezveřejňujte žádný hanlivý, obscénní, vulgární ani výhružný materiál.

- ❖ Nezveřejňujte interní informace. Nekomentujte obchodní výsledky společnosti Foxconn.
- ❖ Necitujte kolegy nebo nezúčastněné, nezveřejňujte jejich materiály bez jejich svolení.
- ❖ Necenzurujte názory ostatních.

SDÍLENÍ OBSAHU FOXCONN

Neváhejte označovat naše oficiální stránky jako oblíbené ani sdílet oficiální příspěvky společnosti Foxconn na vašich osobních stránkách.

Pokyny pro sdílení oficiálních příspěvků společnosti Foxconn

Z facebookové stránky společnosti Foxconn na vaši osobní facebookovou stránku:

- ❖ Pokud ještě nejste „přítelem“ naší facebookové stránky, můžete si ji označit jako oblíbenou.
- ❖ Chcete – li sdílet video nebo příspěvek, klikněte na tlačítko Share (sdílet).
- ❖ Zobrazí se místní okno s možností sdílení.
- ❖ V rozevírací nabídce zvolte způsob, jakým chcete příspěvek sdílet. Můžete zvolit publikování na vaší vlastní časové ose, na zdi svého známého, ve skupině nebo v soukromé zprávě.
- ❖ Vyberete – li jinou možnost, než „na vlastní zdi“, budete vyzváni k zadání jména vašeho známého nebo skupiny, se kterou chcete video sdílet.

- ❖ Volitelně: můžete zadat zprávu, kterou chcete zveřejnit s videem nebo příspěvkem.
- ❖ Kliknutím na tlačítko „Share link“ (Sdílet odkaz) bude příspěvek automaticky zveřejněn a operace bude dokončena.

Z kanálu Foxconn na YouTube na vaši osobní stránku na Facebooku nebo LinkedInu nebo účet Twitter:

- ❖ Globální kanál Foxconn na YouTube můžete sledovat na: ...
- ❖ Chcete – li sdílet video, klikněte na tlačítko Share (Sdílet).
- ❖ V rozevřené části pod tlačítkem Share (Sdílet) se zobrazí další možnosti.
- ❖ V zobrazeném podokně možností sdílení klikněte na ikonu Facebooku („f“).
- ❖ Přihlaste se na Facebook.
- ❖ V rozevírací nabídce zvolte způsob, jakým chcete video sdílet (můžete zvolit zveřejnění na vaší vlastní časové ose, na zdi svého

známého, ve skupině nebo v soukromé zprávě).

- ❖ Vyberete – li jinou možnost, než na „vlastní zdi“, budete vyzváni k zadání jména vašeho známého nebo skupiny, se kterou chcete video sdílet.
- ❖ Volitelně: můžete zadat zprávu, kterou chcete zveřejnit s videem.
- ❖ Máte – li účet Twitter nebo LinkedIn, můžete také sdílet příspěvek výběrem ikon Twitter nebo LinkedIn.
- ❖ Kliknutím na tlačítko „Share link“ (Sdílet odkaz) bude příspěvek automaticky zveřejněn a operace bude dokončena.

Ze stránky LinkedIn společnosti Foxconn na vaší osobní stránku LinkedIn:

- ❖ Pokud jste dosud nenavštívili globální stránku LinkedIn společnosti Foxconn, můžete kliknout na připojovací tlačítko na: ...
- ❖ Chcete – li sdílet video nebo příspěvek, klikněte na tlačítko „Share an update“ (Sdílet

příspěvek) pod videem nebo příspěvkem.

- ❖ Zobrazí se místní okno s možnostmi sdílení.
- ❖ V rozevírací nabídce zvolte, s kým chcete video nebo příspěvek sdílet.
- ❖ Můžete se také rozhodnout umístit video nebo příspěvek do skupin nebo jej odeslat na individuální připojení. Budete vyzváni k zadání jména vašeho známého nebo skupiny, se kterou chcete video sdílet.
- ❖ Volitelně: zadejte zprávu, kterou chcete zveřejnit s videem nebo příspěvkem.
- ❖ Volitelně: máte – li účet Twitter, můžete také sdílet příspěvek na Twitteru (volbou „Public + Twitter“ (Veřejné + Twitter)).
- ❖ Kliknutím na tlačítko „Share link“ (Sdílet odkaz) bude příspěvek automaticky zveřejněn a operace bude dokončena.

Z účtu Foxconn na váš osobní účet Twitter (převzít):

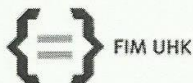
- ❖ Chcete – li sdílet Foxconn tweet, klikněte na tlačítko „Retweet“ (Převzít) pod příspěvkem.

- ❖ Volitelně: při přebírání vložte zprávu.

Sdílejte video jako aktualizaci osobního stavu na Facebooku, LinkedInu nebo Twitteru:

- ❖ Chcete – li sdílet video jako součást aktualizace osobního stavu, je třeba použít odkaz (může to být odkaz na bitly nebo YouTube).
- ❖ Na vaší úvodní stránce Facebooku, LinkedInu nebo Twitteru klikněte na stav / sdílet aktualizaci / vytvořit nový tweet.
- ❖ Vložte odkaz do aktualizace vašeho stavu nebo tweetu.
- ❖ LinkedIn a Facebook: automaticky se zobrazí snímek z videa (+ titulky nebo popis).
- ❖ LinkedIn a Facebook: zvolte, s kým chcete příspěvek sdílet (v rozevírací nabídce).
- ❖ LinkedIn: máte – li účet Twitter, můžete na Twitteru rovněž sdílet video (volbou „Public + Twitter“ (Veřejné + Twitter)).
- ❖ Volitelně: zadejte zprávu, kterou chcete zveřejnit s videem.

- ❖ Kliknutím na tlačítko „Post / Share link“ (Sdílet příspěvek / odkaz) Tweet bude příspěvek automaticky zveřejněn a operace bude dokončena.



UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Fakulta informatiky a managementu
Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta:

Kamil Žák

Obor studia:

Informační management (5)

Jméno a příjmení vedoucího práce:

Hana Mohelská

Název práce:

Strategie interní komunikace ve společnosti Foxconn

Název práce v AJ:

Internal communication strategy of Foxconn

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Cílem práce je zmapovat komunikační nástroje a komunikační kanály interní komunikace ve společnosti Foxconn, provést analýzu jejich využívání a jejich efektivitu.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl práce, volba metodologie, postupy řešení
3. Současný stav zkoumané problematiky
4. Zmapování komunikačních nástrojů a obsahu
5. Analýza komunikačních nástrojů a obsahu
6. Shrnutí a výsledky
7. Závěr
8. Literatura

Projednáno dne: *14. 10. 2014*

Podpis studenta

Podpis vedoucího práce