

# Interní komunikace projektu Fashion Point

Kateřina Bílková

---

Bakalářská práce  
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Bílková**  
Osobní číslo: **K14099**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Interní komunikace projektu Fashion Point**

### Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o komunikaci, public relations a interní komunikaci. Vymezte teoretická východiska k problematice interní komunikace, jejím nástrojům a využití.
2. Na základě teoretického vymezení studovaného problému stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybraný event a jeho interní komunikaci.
4. Provedte kvantitativní a kvalitativní výzkum aktuální situace interní komunikace v týmu eventu.
5. Na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu provedte analýzu, ze které vyvodte závěr a následná doporučení.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

**HOLÁ, Jana, c2006. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.**

**JANDA, Patrik, c2004. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.**

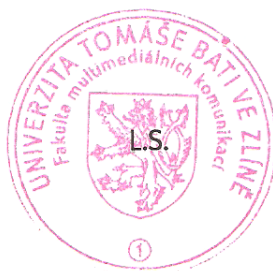
**SPERANDIO, Sylvie, 2008. Účinná komunikace v zaměstnání: [pravidla ústního i písemného vyjadřování]. Praha: Portál, 120 s. ISBN 978-80-7367-360-4.**

**STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.**

Vedoucí bakalářské práce:	<b>Ing. Lenka Harantová, Ph.D.</b> Ústav marketingových komunikací
Datum zadání bakalářské práce:	<b>31. ledna 2017</b>
Termín odevzdání bakalářské práce:	<b>28. dubna 2017</b>

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017

  
doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



  
doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 10.4.2017 .....

KATEŘINA BÍLKOVÁ *Bat*  
.....  
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce na téma Interní komunikace projektu Fashion Point analyzuje interní komunikaci projektu Fashion Point. Teoretická část se zabývá definováním pojmu komunikace, interní komunikace, public relations, interní public relations. Součástí teoretické části je metodika práce, kde jsou stanoveny cíle, účel práce a výzkumná otázka. V praktické části je představen projekt Fashion Point a jeho tým. V této části je proveden a vyhodnocen výzkum, zodpovězena výzkumná otázka a nachází se zde případná doporučení na zlepšení interní komunikace projektu.

Klíčová slova: interní komunikace, nástroje interní komunikace, problémy interní komunikace, public relations, interní public relations

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis called Internal Communication of Fashion Point analyses the internal communication of event Fashion Point. The thesis is divided into two parts. In the first – theoretical part – there are explained basic terms, definition of internal communication, its implementation, trends and the most frequent problems. This part also sets goals and the research question. Second part – analytical part – consists of qualitative and quantitative research focused on internal communication of event Fashion Point. The suggestions are given on the basis of the data gained in the research.

Keywords: internal communication, implementation of internal communication, problems of internal communication, public relation, internal public relation

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce Ing. Lence Harantové Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, vstřícnost a ochotu vždy poradit a pomoci a také za čas, který mé práci věnovala.

Dále bych ráda poděkovala týmu projektu Fashion Point a to především liniovým manažerům za poskytnutí rozhovorů a Kateřině Janovské za to, že stála po mém boku při realizaci projektu. Závěrem děkuji své rodině a přátelům za podporu.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
<b>1 POJEM KOMUNIKACE</b> .....	<b>9</b>
1.1 CÍLE KOMUNIKACE .....	10
1.2 KOMUNIKAČNÍ PROCES .....	10
1.3 NÁSTROJE KOMUNIKACE .....	11
1.4 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	12
1.5 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....	13
1.6 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE .....	14
<b>2 PUBLIC RELATIONS</b> .....	<b>16</b>
2.1 VEŘEJNÉ MÍNĚNÍ .....	17
2.2 CORPORATE IDENTITY .....	17
2.3 IMAGE .....	18
2.4 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS.....	18
2.4.1 Cíle interních public relations .....	19
2.4.2 Cílové skupiny interních public relations .....	20
<b>3 INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>21</b>
3.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE .....	21
3.2 ÚČASTNÍCI INTERNÍ KOMUNIKACE.....	22
3.3 PROBLÉMY V INTERNÍ KOMUNIKACI .....	23
3.4 DŮSLEDKY NEEFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	23
3.5 PROSTŘEDKY A FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	24
3.5.1 Prostředky osobní, ústní komunikace .....	25
3.5.2 Prostředky písemné komunikace.....	26
3.5.3 Prostředky elektronické komunikace .....	28
3.5.4 Vizuelní a audiovizuelní prostředky .....	28
<b>4 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>30</b>
4.1 METODY PRÁCE.....	30
4.1.1 Dotazníkové šetření.....	30
4.1.2 Individuální rozhovor .....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>5 PROJEKT FASHION POINT</b> .....	<b>33</b>
5.1 O PROJEKTU .....	33
5.2 TÝM – STRUKTURA A KOMPETENCE.....	36
5.3 INTERNÍ KOMUNIKACE PROJEKTU .....	40
<b>6 KOMUNIKAČNÍ AGENTURA – KOMAG</b> .....	<b>43</b>
<b>7 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE PROJEKTU FASHION POINT</b> .....	<b>44</b>
7.1 INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY .....	44
7.1.1 Výzkumný vzorek .....	44
7.1.2 Úvod.....	44
7.1.3 Osobní schůzky .....	45

7.1.4	Nástroje interní komunikace .....	46
7.1.5	Doporučení .....	48
7.1.6	Shrnutí individuálních rozhovorů .....	49
7.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	50
7.2.1	Výzkumný vzorek .....	50
7.2.2	Osobní schůzky .....	50
7.2.3	Nástroje interní komunikace .....	52
7.2.4	Doporučení .....	53
7.2.5	Shrnutí dotazníkového šetření.....	54
7.3	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY A DOPORUČENÍ .....	55
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>62</b>



## ÚVOD

Projekt Fashion Point existuje sice teprve druhým rokem, komunikační agentura KOMAG však funguje již léta a každým rokem se manažeři projektů a členové týmů setkávají s nejrůznějšími problémy a situacemi v komunikaci, především v té uvnitř týmu, které musí řešit. Tak jako každá dobře nastavená komunikace dokáže i ta interní předejít problémům a vysvětlit případné neshody. Ne vždy je jednoduché nalézt řešení takových situací a určitě je dobré, si každou jednotlivou situaci projít. Tak nejlépe každý získá zkušenost, která utkví v paměti a příště až podobná situace nastane, bude jasné jak ji řešit.

Jelikož se v projektech každoročně tým mění, každý manažer musí vždy začít od nuly. Mohou mu však pomoci zkušenosti předchozích manažerů či členů týmu.

Tématem této bakalářské práce je tedy interní komunikace projektu Fashion Point. Zabývá se nástroji, vhodnými pro interní komunikaci projektu, který je pod hlavičkou komunikační agentury KOMAG. Vybraná tematika je rozebrána ve dvou hlavních částech.

V první části jsou stanovena teoretická východiska a pojmy z oboru interní komunikace. Začátek je věnován obecně pojmu komunikace, v dalších dvou kapitolách jsou pak vymezeny pojmy public relations a interní komunikace. Součástí teoretické části práce je také metodika, ve které jsou stanoveny cíle a účel práce a výzkumná otázka.

Druhou částí je část praktická, která se zabývá konkrétně projektem Fashion Point, jeho vznikem, složením týmu a kompetencemi jednotlivých pozic a využívanými nástroji interní komunikace. Na základě metodiky popsané v teoretické části bude proveden kvantitativní a kvalitativní výzkum, jehož cílem je zjistit, který z nástrojů interní komunikace je nejvhodnější pro komunikaci v týmu Fashion Point a porovnat postoje liniových manažerů a řadových členů týmu k této otázce. Účelem této práce je usnadnit práci budoucím projektovým manažerům eventu Fashion Point, či manažerům jiných projektů pod hlavičkou komunikační agentury KOMAG s podobnou strukturou týmu. Nakonec bude vyhodnocen výzkum, zodpovězena výzkumná otázka a navrhnutá doporučení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 POJEM KOMUNIKACE

Komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se s druhou stranou pomocí sdílení určitých informací. Jejím předmětem jsou data, informace a znalosti. Data se rozumí holá fakta, informace je dávají do vzájemných souvislostí a přiřkládají jim konkrétní význam. Když víme, jak informace využít a jak s nimi pracovat, pak máme znalosti. (Holá, 2006, s. 3)

Pojem komunikace je odvozen z latinského *communicare*, což znamená spojovat. Prostředky komunikace mohou být jazyk, telefon, počítač, ale také autobusy či vlaky. Tento termín se užívá v různých vědních oborech spjatých s využíváním konkrétního jazyka. (Strnadová, 2011, s. 24)

Jak uvádí Němec (1999, s. 11) „Vše, co děláme jako jednotlivci, jako formální či neformální skupina, je komunikace“. Tedy komunikace není vždy nutně jen řečové či písemné sdělení. Také mlčení a gesta jsou formou komunikace, kterou lze interpretovat. Komunikace nás zařazuje do kontextu společnosti, a kdo nekomunikuje, ten se z ní vyřazuje. Podle Němce je komunikace prostředkem umožňující najít lidem své místo ve společnosti a vytvářet si tak prostor pro vlastní rozvoj. (Němec, 1999, s. 12)

„Nelze nekomunikovat.“ (Watzlavick, 1995 cit. podle Strnadová, 2011, s. 24)

Umět komunikovat je pro život důležité, jelikož je člověk součástí společnosti a izolace by jej z ní vyřadila. Komunikaci lze nazvat uměním, které se musí rozvíjet a pěstovat. Někdo s komunikací nemá problém a přirozeně mu lidé věří, je výřečný a lehce navazuje kontakt. Ti ostatní se umění komunikace mohou naučit – je důležité věřit si, otevřít se, být upřímný a také znát pár triků. (Sperandio, 2008, s. 9 – 10)

Komunikace je širokým pojmem, ale lze říci obecné charakteristiky, které jsou společné pro možné funkce a způsoby komunikace. Funkce komunikace se často překrývají a hranice mezi nimi nejsou jednoznačné. Funkce komunikace podle Strnadové (2011, s. 27, 28)

- Funkce informativní
- Funkce instruktivní
- Funkce přesvědčovací
- Funkce posilovací a motivující
- Funkce zábavná
- Funkce vzdělávací a výchovná

- Funkce socializační a společensky integrující
- Funkce osobní identity
- Poznávací funkce
- Funkce svěřovací
- Funkce úniková

Pojem komunikace je široký a má svůj význam v mnoha oborech. Autoři Sperandio a Němec se shodují, že umět komunikovat je pro jedince důležité aby se neizoloval od společnosti a mohl se vyvíjet.

## 1.1 Cíle komunikace

Obecně komunikace plní následující cíle:

Z hlediska marketingové komunikace

- Poskytnout informace
- Zvýšit poptávku
- Odlišit výrobek
- Zdůraznit užitek a hodnotu výrobku
- Stabilizovat obrat (Přikrylová, 1995, s. 15)

Z hlediska fungování podniku

- Stanovení a sdělování cílů organizace
- Zpracování plánů pro úspěšné dosažení cílů
- Efektivní organizování zdrojů
- Výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků
- Kontrola (Wehrich, Koontz, 1993)

Cílů komunikace může být i více, mohou se kombinovat a pojít. Když je komunikátor nesdělí přímo, mohou napovědět například použité kanály a forma i obsah sdělení. (Foret, 2011, s. 19)

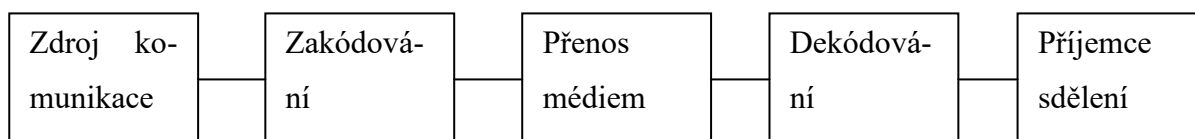
## 1.2 Komunikační proces

Již v roce 1948 popsal H. D. Lasswell komunikaci jako proces, který lze znázornit schématem KDO (říká) – CO (jakým kanálem) – KOMU (s jakým efektem). (Foret, 2011, s. 18)

V současnosti je nejrozšířenějším modelem procesu komunikace model vycházející z Shannonovy a Weverovy matematické teorie komunikace z roku 1949. Opírá se o sedm podstatných stránek, kterými jsou:

1. Komunikátor – subjekt, který má důvod ke komunikaci (nápad, informaci)
2. Kódování – převod předmětu komunikace do souboru prvků či symbolů
3. Zpráva (sdělení) – je výsledkem procesu komunikace, předmětem komunikace
4. Kanál (prostředek komunikace) – nosič zprávy, distributor
5. Komunikant (dekódující příjemce, objekt) – sdělení musí být příjemcem krom přijetí také dekodováno a to na základě schopností, zkušeností a znalostí adresáta
6. Zpětná vazba – reakce příjemce umožňuje oboustrannou komunikaci
7. Šum – faktory, které mohou měnit podobu, obsah či pochopení zprávy (Foret, 2011, s. 18)

Toto schéma znázorňuje obecný komunikační proces:



„Zdroj je počátkem komunikačního systému, jeho snahou je vyslat či přenést sdělení (informaci, radu, požadavek) příjemci. Sdělení musí splňovat následující tři podmínky, aby bylo účinné:“

- Musí upoutat pozornost příjemce
- Musí být srozumitelné oběma, tj. zdroji a příjemci
- Musí odpovídat potřebám a přáním příjemce a přinášet vhodnou možnost jejich uspokojení (Přikrylová, 1995, s. 13 – 14)

Pohledů na komunikační proces je několik a každý z autorů uvádí jiné složky, které se do něj zapojují. Nejčastěji se však setkáváme s modely, kde nechybí komunikátor (kdo), zpráva nebo sdělení (co), komunikant nebo příjemce (komu) a médium nebo kanál (skrze co).

### 1.3 Nástroje komunikace

I přes rychlý pokrok v technice, díky kterému svět nyní zažívá „revoluci“ v oblasti informací a komunikace, je stále neúčinnějším nástrojem komunikace osobní rozhovor (face-to-face). I když jím nezasáhneme tolik adresátů, je neefektivnějším, jelikož dokáže komunikaci obohatit o řadu neverbálních a vizuálních stránek jako je gestikulace, mimika, pohyb a držení těla, oblečení a doplňky či další. Osobní rozhovor tudíž působí na více smys-

lových orgánů najednou. Umožňuje také sledovat okamžitou zpětnou vazbu, díky níž jsme schopni vzájemně se poznat a pochopit svá stanoviska.

Mezi další, často využívané nástroje komunikace patří telefonování. To však umožňuje pouze auditivní komunikaci bez dalších vizuálních či jiných jevů. Dalším způsobem komunikace jsou dopisy. Patří mezi méně využívané formy komunikace a to hlavně díky neustálému celosvětovému růstu cen poštovních služeb. Je však vhodný k oficiálním příležitostem. Novodobými podobami písemného sdělení jsou fax, e-mail či SMS. Co se týče komunikace ve skupině, nejrozšířenější jsou schůze, zasedání a mítinky. V novodobější podobě telekonference a videohovory. (Foret, 2011, s. 27 – 28)

Mezi tradiční nástroje komunikace řadíme osobní rozhovor či psanou formu komunikace (dopis, e-mail atd.). V dnešní době rychlého vývoje informačních technologií můžeme mezi komunikační nástroje řadit počítač, chytrý telefon či tablet, které využíváme především k tzv. online komunikaci, při které využíváme nejrůznějších aplikací či webových stránek.

#### 1.4 Neverbální komunikace

„V komunikaci je nejdůležitější rozumět tomu, co nebylo vyřčeno.“ (Drucker cit. podle Sperandio, 2008, s. 67)

Ústní komunikace se skládá ze tří částí: verbální, hlasová a neverbální. Jedna bez druhé by mohla těžko existovat. Jak uvádí Sperandio (2008, s. 67) verbální složka komunikace se na míře upoutání pozornosti podílí pouze sedmi procenty. Hlasová složka třiceti osmi procenty a neverbální padesáti pěti procenty. Na základě těchto poznatků se dá tvrdit, že pokud se posluchač setká se sdělením, které není jednoznačné, v případě pochyb dá na složku neverbální. Verbální i neverbální komunikace musí být v naprostém souladu, pokud si totiž odporují, mluvčí se může vyjadřovat naprosto jasně, ale posluchač je zmaten a nerozumí, co chtěl mluvčí říci. Mnozí možná vidí neverbální komunikaci jako „doprovodnou“ součást projevu, ale její význam je ve skutečnosti větší, jelikož je podvědomě vnímaná a tudíž pravdivější. (Tinková, 2010)

Do neverbální neboli nonverbální komunikace patří:

- **Haptika:** Komunikace hmatem či dotekem, patří mezi nejzákladnější formy komunikace. Tělo lze rozdělit na tři doteková pásma – společenské (paže a ruce, podání ruky), přátelské (paže, ramena, obličej, pohlázení, poplácání po ramenou), intimní (intimní místa). Haptika je značně ovlivněna kulturou – v některých zemích je zvy-

kem vítat i loučit se polibkem, v jiných je tento krok brán jako narušení osobní či intimní zóny.

- **Proxemika:** Vyjadřuje vztah mezi komunikujícími prostřednictvím vzdáleností, které mezi sebou udržují. Je důležité nejen ochránit si svůj osobní prostor, ale respektovat zóny druhých. Existují čtyři proxemické zóny: Intimní (do 30 -50 cm) – do té je povolen vstup jen nejbližším přátelům a příbuzným, partnerovi. Osobní (od 45 do 120 cm) – tato zóna je vyhrazena pro méně známé přátele a příbuzné např. kolegové v práci. Společenská (od 1 do 3 m) – tato zóna je určena pro formální setkání např. pracovní schůzky. Veřejná (3 m a více) – tato zóna je běžná při setkávání s cizími lidmi např. přednášející a student.
- **Posturika/posturologie:** Neboli komunikace pomocí fyzických postojů. Postoj bývá nejzřetelnějším ukazatelem, který vyjadřuje, co si protějšek myslí. Ale i postoje je třeba posuzovat v kombinaci s ostatními neverbálními projevy jako je mimika či gestika.
- **Mimika:** Komunikace pomocí výrazů v obličeji. Je nejvýznamnější a nejbohatší oblastí neverbální komunikace. Dle psychologů dokáže člověk mimikou vyjádřit až sto různých psychických stavů od těch nejjemnějších pohybů obličejových svalů až po nejrůznější výrazy. Na mimice se podílejí ústa, obočí, oční víčka, brada.
- **Vizika:** Oční kontakt – lze ho zařadit také do mimiky. U očního kontaktu se hodnotí především délka a směr pohledu.
- **Gestika:** Komunikace pomocí posunků rukou – je často nazývána jako řeč rukou. Gesta jsou důležitá při názorném sdělování a bez ní by některá sdělení ztratila svůj význam.
- **Kinezika:** Komunikace pomocí pohybů – je kombinací mimiky, gestiky a posturiky. Je jedinou možností komunikace u neslyšících lidí (znaková řeč). (Tinková, 2010, s. 100 – 129)

## 1.5 Verbální komunikace

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování myšlenek jazykem či pomocí významu na něj vázaného. Jazyk je bezpochyby nejdůležitějším nástrojem komunikace. Řeč je soustavou znaků, kterými sdělujeme informace. Jazykovou stránkou komunikace se zabývá obor, který nazýváme psycholingvistika. Ta zkoumá psychologické faktory jazyka jako pro-

středku sdělování informací. Východisky zkoumání jsou fonémy (prvky mluvené řeči) a morfémy (významové prvky řeči). (Černý, 2007, s. 9)

Jazykový projev člověka, který chce své posluchače zaujmout, by měl být kultivovaný, přizpůsobený posluchačům. Dobrý řečník by měl vědět, o čem hovoří a myšlenky, které předává, by měly být sdělovány srozumitelně, poutavě a barvitě. Pokud chce člověk dosáhnout správného a dobrého jazykového projevu, měl by znát určité mechanismy. Při mluveném projevu je důležité správně dýchat, mít položený hlas v pro posluchače příjemné poloze, mluvit přiměřeně hlasitě k publiku a dobře artikulovat. (Sperandio, 2008, s. 37 – 44)

Vše, co je vnímáno sluchem – tedy hlas a způsob mluvy – je nazýváno „paraverbální“ rovina. Text, který se hlasem reprodukuje, je doplněn, prohlouben či modifikován mluvcím. Text je utvářen tónem hlasu mluvčího a k tomu patří mluvní tempo, hlasitost, rychlost, melodie a artikulace (způsob, jakým jsou hlásky vyslovovány). V mluvené řeči jsou verbální a paraverbální roviny neoddelitelně spojeny. Text je bez řečového výrazu nevýznamný a příjemce jej může pochopit zcela jinak, pokud je tlumočen někým jiným a úplně jinak než původní text.

Je zvykem, že si člověk zvuk hlasu spojí s optickou představou o protějšku, který slyší. Podle zvuku hlasu je snadné identifikovat pohlaví mluvčího, jeho věk či psychické rozpoložení. Nikdy se však nedá s jistotou určit, zda jsou tyto domněnky pravdivé, pokud mluvčí na tyto otázky přímo neodpoví. (Heilmann, 2013, s. 9)

## 1.6 Efektivní komunikace

Aby byla komunikace efektivní a úspěšná (nejlépe aby dosáhla maximálních účinků při minimálních výdajích) musí se opírat o:

- Důvěryhodnost – komunikace je založena na vzájemné důvěře komunikátora a příjemce.
- Volbu vhodného času a prostředí, v němž komunikace probíhá.
- Pochopitelnost a významnost obsahu – sdělení musí mít význam jak pro komunikátora, tak pro příjemce.
- Jasnost – informace musí být sděleny jasně a jednoduše.
- Soustavnost – komunikace je nikdy nekončícím procesem a je důležité ji stále rozvíjet.



- Osvědčené kanály – ty, ke kterým má příjemce nejlepší přístup a je zvyklý je nejčastěji využívat.
- Znalost adresáta – jestliže má komunikátor o adresátovi dostatek informací, může mu sdělení přizpůsobit. Komunikace je nejefektivnější, když příjemce musí vynaložit co nejmenší úsilí, aby sdělení přijal. (Foret, 2011, s. 20 – 21)

## 2 PUBLIC RELATIONS

Public relations neboli vztahy s veřejností mají nesčetně definic. Jurášková definuje pojem takto: Záměrná, plánovaná a dlouhodobá snaha vytvářet a podporovat pochopení a soulad mezi organizací/firmou a veřejností. Hodnotí postoje veřejnosti a snaží se je ovlivňovat, aby veřejnost pochopila smýšlení a záměry firmy a přijala je. Usilují o navázání a následné udržení vzájemného pochopení a důvěry v aktivity organizace/firmy. (Jurášková, Horňák, 2012, s. 187)

„PR jako obor se začínají formovat koncem 19. století v USA, zejména pod vlivem osobností Ivy Leeho a ve 20. století Edwarda Bernayse. V Evropě mají dlouhou historii, sahající zejména k antické rétorice a komunikaci, jejich rozmach však začíná spolu s průmyslovou revolucí, kdy nové vznikající výrobní závody musely navazovat styky, jednat s novináři, s politiky a veřejností.“ (Halada, 2015, s. 80)

Pojem public relations se v různých směrech mění na pojmy jako je public affairs, tedy veřejné záležitosti a to v neziskovém sektoru, nebo corporate communication a to pro potřeby strategického řízení. Public relations je však souhrnné označení určitých forem komunikace vlastních zejména korporacím, které se používá pro svou stručnost a srozumitelnost. (Němec, 1999, s. 12)

Pod pojmem PR se sdružují pojmy a oblasti jako media relations (komunikace s médii), public affairs, lobbying, vztahy s investory (investor relations), vztahy v místě podnikání (community relations), společenská odpovědnost firem (corporate social responsibility), sponzoring, PR celebrit, eventy (události a akce), krizová komunikace či strategická komunikace. (Halada, 2015, s. 80, 81)

Dle Němce (1999, s. 13) se PR dělí na komunikaci symetrickou a asymetrickou. Symetrickou komunikací se rozumí dlouhodobá a plánovaná komunikace, která odstraňuje hierarchické vztahy a staví „vysílač“ (korporaci) na stejnou úroveň jako „příjímač“ (veřejnost). „To má zásadní význam pro komunikaci v „normální“ situaci, a zejména pak pro komunikaci v konfliktní a krizové situaci.“

Symetrické PR považuje za cíl:

Informovanost → zprostředkovávat znalosti → pomocí znalostí → podporovat utváření názorů → názory → přesvědčovat → přesvědčením → získávat důvěru → důvěrou → dospívat k souladu. (Němec, 1999, s. 13.)

Obsahem činnosti pojmu public relations není jen vnější marketingové prostředí podniku, ale také vnitřní prostředí podniku. Termín vztahy s veřejností se může zdát zavádějící. Pro účely lepšího pochopení pojmu PR se veřejnost dělí na dvě hlavní skupiny a to na vnější a interní veřejnost. Kdy interní veřejnost tvoří zaměstnanci podniku a vnější veřejnost ti, kteří jsou vně podniku. (Holá, 2006, s. 32)

## 2.1 Veřejné mínění

Jurášková definuje pojem veřejné mínění jako souhrn názorů, které k danému tématu a určitým společenským jevům vyjadřuje veřejnost. Vzniká v souvislosti s poskytovanými informacemi, které ve veřejnosti vytváří pocity, domněnky a subjektivní úsudky. K ovlivňování veřejného mínění jsou využívány nástroje public relations. (Jurášková, Horňák, 2012, s. 136)

Veřejnost má sklony k tomu skrývat menšinové názory. Naopak lidé rádi nahlas vyjadřují názory, o kterých si myslí, že jsou všeobecně sdílené. Výsledkem takového chování je, že názory vnímané jako dominantní získají na váze a odlišné názory ustupují do pozadí. (Halada, 2015, s. 97)

## 2.2 Corporate identity

Corporate identity neboli firemní identita je nástrojem strategického řízení firmy/podniku a znamená jednotnou prezentaci firmy na veřejnosti, tím pádem vede k sounáležitosti vnější a vnitřní veřejnosti s firmou. Jednotná prezentace vede k nezaměnitelnosti a jedinečnosti firmy na trhu. Je to podstata firmy a ta vychází z firemní filozofie. Znalost firemní filozofie, její vize, cílů a ztotožnění se s ní je základním předpokladem pro sjednocenou corporate identity. Corporate identity tvoří čtyři prvky – corporate design, corporate culture, corporate communications a produkt. (Jurášková, Horňák, 2012, s. 46.)

Jak uvádí Vysekalová a Mikeš (2009, s. 26): „Firemní identita je nástrojem budování image – ve smyslu všech projevů firmy od vizuální prezentace přes komunikaci, od chování zaměstnanců až – samozřejmě – po produkt či službu.“

Ne všichni autoři se shodují na tom, co je součástí corporate identity. Někteří z autorů uvádí, že firemní identitu tvoří:

- firemní filosofie
- firemní osobnost

- firemní kultura
- firemní komunikace
- firemní design. (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 60)

### 2.3 Image

Definice Vysekalové a Juráškové zní: Image neboli vnější obraz firmy/organizace je výsledkem corporate identity. Tento pojem pochází z angličtiny, ale původ slova je z latinského „imago“ čili podoba, představa. Poprvé použili tento termín v první polovině 20. století američtí psychologové Gardner a Leavy v publikaci *The Product and Brand*. Image je souborem názorů, které si člověk vytvoří na základě osobní zkušenosti, marketingové komunikace firmy/organizace či na základě informací získaných od někoho jiného. Image, kterou si firma vytváří, musí být v souladu se skutečnou hodnotou značky, produktu, protože nesoulad může vést ke změně nákupního chování nebo upřednostnění jiné značky. (Jurášková, Horňák, 2012, s. 91)

Image je v užším smyslu představa zákazníka, souhrn jeho dojmů, postojů, názorů a zkušeností s určitým produktem, službou, firmou atd. Image je vyjádřením proč si danou značku/produkt/službu koupit. (Halada, 2015, s. 41)

Firemní identita (corporate identity) je to, jaká firma chce být nebo jaká je, zatímco image je veřejným obrazem této snahy. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 14)

### 2.4 Interní public relations

Interní public relations je chápáno jako pevná součást obecných PR. Můžeme se setkat také se synonymním označením Human Relations, Labour Internal Relations, Employee Relations nebo jen zkráceně „Internals“. Nutností pro úspěšné (nejen) interní PR je pozitivní soulad v organizaci. Aby bylo souladu docíleno, musí fungovat vnitropodniková komunikace. Jak je již výše zmíněno public relations jsou dlouhodobou záležitostí a musí se udržovat a vyvíjet. V okolních zemích Evropy (a často také u nás) je pravidlem, že vedoucí pracovníci podceňují public relations v podniku a vnitřní PR. Zaměstnanec organizace/firmy ale zajímá, jaké bude podnik vyrábět nové produkty či co šéf řekl v lokálním rádiu. (Svoboda, 2006, s. 86)

„Interní PR je velmi důležitým prvkem integrované interní komunikace; hlavním cílem je vtažení zaměstnanců do procesů dosahování strategických cílů firmy a jejich angažova-

nost. Prvotní cíle spočívají v informovanosti, ovlivňování názorů a postojů a udržování trvalých vztahů. Dalšími cíli je však rozšiřování dobrých a pozitivních zpráv o firmě.“ (Holá, 2011, s. 148)

#### 2.4.1 Cíle interních public relations

Holá uvádí, že v praxi se rozlišuje několik základních cílů interních PR. Ty na sebe navazují, vzájemně se ovlivňují a podporují. Jsou to tyto:

- **Informovanost:** Základním kamenem pro vystavění dobrého interního PR je dostatek aktuálních a správně načasovaných informací. Ty musí být jednoznačné a především pravdivé. Pokud dojde k nedostatečné informovanosti, začínají se formovat pochybnosti a ty vytvářejí vhodné podmínky k šíření negativních informací a fám. Správná informovanost vede k vytváření důvěry zaměstnanců a k otevřené atmosféře.
- **Důvěra zaměstnanců:** Pracovníci, kteří se ztotožňují s cíli firmy, rozumějí své práci a považují ji za smysluplnou, jsou nenahraditelnými. Když získá firma důvěru zaměstnanců je snadnější je motivovat a budovat jejich loajalitu. Důvěra je důležitá hlavně v momentech přijímání a uplatňování změn – loajální zaměstnanci je podporují, protože důvěřují vedení, že změny sledují správné cíle.
- **Ovlivňování postojů:** Díky důvěře, otevřené atmosféře a prostoru pro zpětnou vazbu jsou zaměstnanci vnitřně motivováni. Jsou nedílnou součástí firmy, cítí k ní důvěru a její zájem o vzájemně výhodný vztah a tak jsou ochotni pracovat v zájmu firmy. Pozitivní vztah pracovníků k firmě se projevuje především šířením dobrého jména firmy.
- **Překonávání předsudků a nepochopení:** Dříve než zaměstnanec začne ve firmě pracovat, má o ní již nějakou představu. Ta může obsahovat předsudky či negativní postoje k firmě. Úkolem interních public relations je dostatkem informací poskytnout zaměstnancům možnost změnit své postoje a názory v zájmu firmy.
- **Prevence na základě zpětné vazby:** Zpětná vazba ukazuje, zda je působení a práce interních public relations účinná či nikoli. Na základě zpětné vazby může firma zlepšit práci interních PR. Díky ní je možné preventivně čelit možným nedorozuměním a předcházet konfliktům. Je však nutné nejen získávat informace ze zpětné vazby, ale dále je zpracovat a být ochotný zaměstnancům naslouchat, diskutovat

s nimi a vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah. (Holá, 2011, s. 36 -37; Holá, 2006, s. 34 – 35)

#### 2.4.2 Cílové skupiny interních public relations

Cílovou skupinu interního PR lze označit jako interní veřejnost či jako stakeholders. Za nejdůležitější skupiny interního PR můžeme považovat zaměstnance, akcionáře, dodavatele a zákazníky a nejbližší okolí.

1. **Zaměstnanci:** Potřebují dostatek informací, aby se mohli identifikovat s firemními cíli a přesvědčily je tak o smysluplnosti jejich práce v kontextu fungování firmy. Dobře plánovaná a zpracovaná interní komunikace může ovlivnit jak morálku zaměstnanců, tak šíření dobrého jména firmy. Pro vytváření dobrých vztahů a jejich udržování se osvědčují různé typy teambuildingů, diskuze ale hlavně dostatek informací, které se zaměstnanci dozvídají.
2. **Akcionáři:** Potřebují být informovaní o svých investicích, aby zachovali svou loajalitu i v dobách krize. K předávání informací jsou vhodné především výroční zprávy nebo prezentace a předání informací na osobní schůzce.
3. **Dodavatelé a zákazníci:** Měli by dostávat informace, které zachovají jejich loajalitu – tedy otevřená komunikace s důrazem na skutečnost, že prosperita firmy závisí také na nich.
4. **Nejbližší okolí:** Nejbližší okolí v místě, kde firma funguje, musí dostávat informace o tom, jak je pro danou oblast přínosná. Firma je totiž také potenciálním zaměstnavatelem pro lidi v jejím okolí a snaží se prostřednictvím různých aktivit jako je sponzorství či péče o životní prostředí ovlivňovat tuto veřejnost. (Holá, 2006, s. 32, 33)

### 3 INTERNÍ KOMUNIKACE

Pojmem interní komunikace, někdy také vnitrofiremní komunikace, se myslí propojení firmy pomocí komunikace. Nejde jen o to, aby se patřičné informace dostaly tam, kam mají, jde především o vzájemné propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní porozumění a spolupráci, a ne jen formální plnění povinností. Díky této komunikaci si zaměstnanci utvářejí názory a postoje k dění ve firmě. Vnitrofiremní komunikace je podstatnou součástí firemní kultury a nástrojem vyjasňování firemních hodnot. Je důležitá také pro motivaci zaměstnanců. (Hloušková, 1998, s. 9)

Skupina lidí nemůže bez komunikace pracovat. Interní komunikace spojuje manažerské funkce a rozhoduje o efektivním využívání zdrojů. To je také účelem vnitrofiremní komunikace. Závisí na ní úspěch firmy. (Janda, 2004, s. 10)

Aby firma ustála všechny okolní vlivy, musí být vnitřně stabilní, mít ustálené procesy a dobrou koordinaci všech aktivit, jejichž základem je fungující interní komunikace. Když je vnitřní komunikace správně nastavená a probíhá všemi směry, jak oficiálními tak neoficiálními, je základem pro správné fungování firmy. (Holá, 2011, s. 3)

Literatura uvádí, že až 60% problémů v řízení podniku je způsobeno chybami a nedostatky v komunikaci. Vnitrofiremní komunikace má v prostředí firmy následující základní funkce:

- Umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací
- Pomáhá k rozeznání členů organizace od těch do ní nepatřících
- Umožňuje informovat pracovníky i manažery o cílech firmy a způsobech jak jich dosáhnout
- Podporuje zaměstnance a manažery k nacházení nových řešení a postupů v plnění strategických cílů organizace (Vymětal, 2008, s. 263)

Autorky Hloušková a Holá se shodují na tom, že interní komunikace je důležitá pro správné fungování a chod firmy. Díky ní se podporuje firemní kultura a zaměstnanci jsou díky ztotožnění se s cíli firmy motivovaní a pracují lépe.

#### 3.1 Cíle interní komunikace

„Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník.“  
(Janda, 2004, s. 10)

Každá komunikace má své cíle. U interní komunikace tomu není jinak. A při určování těchto cílů platí, že opravdovým základem pozitivního image firmy je pozitivní firma jako taková. Svoboda (2009, s. 88) Hloušková (1998, s. 44 – 46) uvádí, že hlavní cíle interní komunikace lze formulovat do těchto čtyř bodů:

1. Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy.
2. Vzájemné pochopení (vedení a výkonných pracovníků, spolupracujících útvarů).
3. Informační a motivační propojenost firmy.
4. Fungování systému zpětné vazby

Aby firma dosáhla požadovaných cílů, je třeba, aby vytvořila příznivé podmínky, kterými jsou:

- Znalost cílů firmy zaměstnanci firmy
- Znalost poslání a cílů daného útvaru či pracovního týmu, jehož jsou součástí
- Uvědomění si svých úkolů a toho, co se od zaměstnance očekává
- Znalost pravidel podniku
- Seznámení pracovníků s postoji vedení firmy k aktuálním otázkám
- Dostatek informací potřebných pro práci
- Vedoucí pracovníci znají své podřízené a jejich schopnosti a předpoklady
- Podporování formálních i neformálních vztahů na pracovišti
- Dobrá organizace aktivit, na nichž se podílí více lidí (tým)
- Pozitivní postoj k firmě
- Pravidelná zpětná vazba (Hloušková, 1998, s. 44 – 46)

### 3.2 Účastníci interní komunikace

Manažeři firem si často mylně myslí, že komunikace uvnitř podniku je záležitostí techniky, což je omyl. Kdyby nastavení vnitřní komunikace záviselo jen na počítačích a ostatní technice, většina firem by měla perfektní interní komunikaci. Účastníci interní komunikace jsou především lidé, kteří se podílejí na její realizaci. Může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi kolegy či mezi jednotlivými útvary. (Hloušková, 1998, s. 9.)

Také Holá (2011, s. 9) uvádí, že komunikace může probíhat na více úrovních a to minimálně na třech:



- Na úrovni firmy – komunikace mezi firmou reprezentována představiteli vrcholového managementu a pracovníky
- Na úrovni týmu – komunikace mezi manažerem či nadřízeným a jeho týmem nebo mezi jednotlivci navzájem (týmová spolupráce)
- Na úrovni osobní komunikace manažera – manažer je komunikačním článkem mezi vedením firmy a týmem, musí proto mít dobré komunikační dovednosti

Nejsou to ale jen lidé, kdo komunikuje, ale také jejich činy. Pokud firma obsadí na vedoucí pozici někoho „po známosti“ či „z venku“ firmy, na zaměstnance to bude působit nedůvěryhodně a bude jim připadat, že firma svým zaměstnancům nevěří a nechce si vychovávat pracovníky ve svých vlastních řadách. A to může být demotivující. (Hloušková, 1998, s. 9 – 12)

### 3.3 Problémy v interní komunikaci

Názory, co způsobuje problémy v interní komunikaci, se liší. Hloušková (1998, s. 15) se domnívá, že některé problémy mohou být způsobené zastaralou organizací práce, nedostatečnou otevřeností komunikace, příliš vysokou hierarchickou strukturou rozhodovacího procesu, nezájmem pochopit svého komunikačního partnera či jednosměrnou vnitrofiremní komunikací. Stejskalová je toho názoru, že v komunikaci pro interní veřejnost by měly platit stejné zásady, jako pro kteroukoli jinou zájmovou skupinu – musí jít o oboustranný proces, kdy by firma měla usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení jejich názorů, postojů a především motivace. Stejskalová se shoduje s Hlouškovou v tom, že jedním z problémů je naprosto jednostranná komunikace – firma vydává velké prostředky na informování svých zaměstnanců prostřednictvím neefektivních nástrojů, jako jsou tiskové materiály a manažerské prezentace či pořádá nejrůznější eventy a přitom se nezamýšlí nad základní otázkou: Jak jejich snahy lidé vnímají? (Stejskalová, 2008, s. 125)

### 3.4 Důsledky neefektivní interní komunikace

Nejčastějšími projevy chyb a nedostatků firemní komunikace mohou být:

- Nedostatek informací
- Neúplné informace
- Nejednoznačné informace

Kvůli těmto nedostatkům vzniká jev nazývaný komunikační šum nebo informační vakuum. Ten výrazně snižuje efektivitu podniku. Komunikační šum je způsoben tokem informací a představuje neúplné či zkreslené a zavádějící informace. Příčiny šumu mohou být ve volbě komunikačního kanálu či podcenění komunikace jako takové. Komunikační šum vychází z nepochopení podstaty manažerské komunikace. Často se manažeři mylně domnívají, že:

- Komunikace je pouhé sdělení
- Základem komunikace je podat informaci
- Komunikace je založena na schopnosti formulovat sdělení
- Informace je třeba zadržovat, uvolňovat a přidělovat
- S informacemi se dá dobře manipulovat
- Komunikace funguje sama o sobě, kdo co potřebuje vědět a znát, ten ať se sám zeptá
- Komunikační systémy a nastavené procesy vyřeší celou komunikaci

Firmy mnohdy vedou manažery na vedoucích pozicích k tomu, aby komunikovali ve vlastním zájmu a s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. V takovém případě naprosto selhává management firmy a nefungující komunikace má za důsledek demotivaci, nerozhodnost, pasivitu a frustraci. Tyto důsledky pak mohou vést:

- Ke špatné koordinaci procesů a činností
- K nezájmu o dosahování vytyčených cílů
- K neefektivnímu marketingovému řízení
- K vysoké míře fluktuace zaměstnanců
- Ke konkurenční neschopnosti celé firmy

Je důležité uvědomit si, že vnitrofiremní komunikace a komunikace obecně není postavená jen na tom, co a jak říkáme, ale také jak se chováme a jak s lidmi jednáme. Úroveň komunikace mezi jednotlivými pracovníky, manažery a jejich týmy nebo komunikace kohokoli jiného v organizaci, určuje úroveň vzájemné spolupráce. Z mnoha průzkumů vyplývá, že právě špatné interpersonální vztahy a špatná komunikace, bývá nejčastějším důvodem odchodu pracovníků z firmy. (Holá, 2011, s. 80 – 81)

### **3.5 Prostředky a formy interní komunikace**

Holá (2006, s. 60) uvádí, že v literatuře lze narazit na rozdělení komunikačních kanálů na vertikální, horizontální a diagonální a to podle směru ve firemní hierarchii. Dále se uvádí

rozdělení na oficiální a neoficiální. Holá vymezuje pojem komunikační kanál jako „soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy.“ (Holá, 2006, s. 61)

Interní komunikace má mnoho prostředků a forem. Následující kapitola se bude věnovat těm nejdůležitějším. Holá (2006) rozděluje komunikační formy do tří základních skupin:

- Osobní
- Písemné
- Elektronické

Využití jednotlivých forem komunikace závisí na tom, co je komunikováno a za jaké situace. Jedna forma se hodí k řešení aktuálně vzniklé situace a jiná zase pro standardní komunikační situace. Záleží také na vzájemné znalosti komunikujících. Nelze jednoznačně určit, která forma je nejefektivnější, protože vždy záleží na konkrétní situaci komunikačního procesu. K výběru vhodné komunikační formy dochází většinou na základě manažerských znalostí a zkušeností. Hloušková (1998, s. 55) uvádí, že při rozhodování, kterou z forem komunikace použít je důležité, aby si komunikátor ujasnil, zda se jedná o standardní situaci či o řešení nového problému. Stejně podstatné je, s kým se nastalá situace řeší – je-li to někdo dobře známý, je možné zvolit jednoduchou formu. Tou může být např. telefonický rozhovor nebo vzkaz v počítačové poště. Jestliže se však sdělení týká někoho méně známého, je vhodnější zvolit rozhovor „tváří v tvář“. (Hloušková, 1998, s. 55)

Svoboda (2006, s. 87) dělí prostředky a formy interní komunikace jinak:

1. Prostředky ústní komunikace: rozhovory, skupinové pohovory, podniková shromáždění
2. Prostředky písemné komunikace: firemní noviny, podnikový intranet
3. Právně zakotvené prostředky: podnikové shromáždění informující o personální, sociální či hospodářské situaci
4. Vizuální a audiovizuální prostředky: nástěnky, tabule, světelné panely
5. Sociální prostředky: podnikové kantýny a jídelny, dárky

### 3.5.1 Prostředky osobní, ústní komunikace

Osobní komunikace je tou nejpoužívanější formou a to především pro její nenahraditelnou okamžitou interakci, která ihned dokáže odstranit nedorozumění a omezit vznik informačního šumu. Osobní komunikace má výhodu okamžité zpětné vazby, ale jen za předpokladu

otevřeného dialogu – všichni účastníci mohou přijímat i poskytovat zpětnou vazbu a jsou účastníky diskuze nikoliv direktivního monologu. Osobní komunikace je podpořena také neverbální komunikací, která sdělení dodá na významu a může usnadnit vnímání na straně příjemce. (Holá, 2011, s. 191)

Sperandio (2008, s. 37 – 38) uvádí, že pro úspěšnou ústní komunikaci je nezbytné se umět vyjadřovat. Jedině tak lze druhou stranu přesvědčit, vyjednávat, hájit své zájmy a myšlenky nebo prosazovat ten který návrh. Je důležité přizpůsobit se posluchačům ať už je jich pět, sto nebo tisíc – být kultivovaný, mít přehled o daném tématu, být připraven a zároveň působit přirozeně a spontánně. (Sperandio, 2008, s. 37 – 38)

Základními prostředky osobní komunikace jsou:

- Rozhovor
- Diskuze
- Rozprava
- Porada
- Telefonický rozhovor
- Firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci
- Školící programy
- Dny otevřených dveří
- Firemní rituály
- Společenské a sportovní akce
- Manažerské pochůzky (Holá, 2011, s. 192)

### 3.5.2 Prostředky písemné komunikace

Písemná forma se v interní komunikaci využívá především pro hromadná sdělení větším skupinám zaměstnanců - ať už jednotlivým týmům či všem zaměstnancům firmy a to s cílem informovat dotyčné v co nejširším záběru a v co nejkratším čase. Písemná sdělení jsou také využívána při komunikaci nejzákladnějších dokumentů vymezujících organizaci a činnost firmy. Tato forma komunikace je vhodná při komunikaci manažera s pracovníky ve chvíli, kdy je potřeba zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů. Výhodou této formy je možnost archivace a zpětného náhledu do dokumentů. (Holá, 2006, s. 65) Holá (2011, s. 198) V novějším vydání doplňuje, že písemná forma komunikace splňuje hlavně význam sdělení, ale nezajišťuje okamžitou zpětnou vazbu.

Vymětal (2008, s. 206) považuje za výhody písemné komunikace tyto skutečnosti:

- Příjemce může číst zaslané sdělení tehdy, kdy si sám určí
- Sdělení může poskytovat rozsáhlé i velmi složité informace
- Sdělení lze poskytnout současně většímu počtu příjemců
- Sdělení umožňuje trvalé uchování sdělených informací
- V případě nepříjemných sdělení vyvolává obvykle menší emoce než ústní komunikace
- Příjemce má více času na promyšlení nejvhodnější odpovědi

Zároveň uvádí nevýhody, mezi kterými lze uvést:

- Vyžaduje delší čas
- Má tendenci sklouzávat k formálnosti a většímu odstupu komunikujících partnerů
- Existuje u ní zvýšené nebezpečí nesprávné interpretace
- Odeslané sdělení je poměrně obtížné změnit
- Neumožňuje bezprostřední změnu názorů a postojů

Stejně jako při komunikaci ústní se i při komunikaci písemné vyžaduje zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost a zdvořilost. (Vymětal, 2008, s. 206) Podobné podmínky uvádí i Speradio (2008, s. 77). Podle ní musí být sdělení kompletní, ukončené, čitelné a úprava pečlivá. Je nutné, aby písemný projev odpovídal jazykové normě. Na volbu slov je kladen větší důraz, slovník je promyšlenější a propracovanější než u ústního projevu. Je nutné brát v úvahu, že sdělení by mělo být opravdu srozumitelné, protože informaci není vždy možné opakovaně vysvětlovat.

Mezi písemné formy se řadí:

- Firemní bulletin, časopis, noviny
- Korespondence
- Výroční zprávy
- Manuál činností
- Vzkaz
- Oběžník
- Směrnice (Hloušková, 1998, s. 57), (Holá, 2006), (Vymětal, 2008)

### 3.5.3 Prostředky elektronické komunikace

Rozvoj informačních technologií ovlivňuje práci s písemnými dokumenty. Čím dál tím více nahrazuje elektronická forma klasickou papírovou formu a tím odpadá základní nevýhoda písemné formy a to „stohy papírů“. Elektronická podoba komunikace umožňuje snadnější distribuci, sdílení a archivaci dokumentů a to pomocí prostředků interní podnikové sítě, elektronické pošty či podnikového intranetu. Elektronická písemná forma komunikace je nejčastěji prováděna přes e-mail. Lze zmínit také jiné systémy interaktivních komunikátorů typu ICQ, Skype či využívání SMS zpráv. Takové systémy využívají hlavně rychlost distribuce informací a možnost přímé interakce při zpětné vazbě. Potenciálně elektronická komunikace přináší hrozbu a to v podobě náhrady ústní komunikace elektronickou. Což se jeví jako velice neefektivní. (Holá, 2011, s. 197 – 198)

Podle Sperandio (2008, s. 105) je nezbytné, aby si uživatel internetu uvědomil, že snadný přístup ke službám a stránkám, ale i komunikace s jinými uživateli s sebou nesou určitou zodpovědnost. Proto je důležité seznámit se s pravidly na těch jednotlivých stránkách a dále je respektovat, především pokud je internet využíván v rámci plnění pracovních povinností. Elektronicky lze komunikovat formálně i neformálně. V neformálním styku je umožněno uživateli volit uvolněnější styl komunikace než například u obchodních dopisů. Při takovéto komunikaci je běžné, že se při oslovení vytrácejí tituly nebo se dokonce objevuje oslovování křestními jmény, odpadávají oficiální podpisy. I v neformální komunikaci by se mělo dbát na gramatickou správnost. Doporučuje se na zprávy reagovat a na žádosti a dotazy odpovídat co nejdříve. (Sperandio, 2008, s. 105)

Mezi formy elektronické komunikace se řadí:

- Elektronická pošta (e-mail)
- Intranet: Interní síť nepřístupná vnějšímu okolí, sdružující informace pro pracovníky (Holá, 2011)

### 3.5.4 Vizuální a audiovizuální prostředky

Vizuální a audiovizuální prostředky se zpravidla v podnikové komunikaci využívají při školicích či instruktážních účelech jako hlavní forma seznámení pracovníků s informacemi důležitými pro výkon nebo bezpečnost jejich práce nebo jako vedlejší forma, doplňující ústní formu školení. Dalším podpůrným vizuálním zařízením je dataprojektor přenášející obraz (popřípadě zvuk) z osobního počítače na promítací plátno. (Holá, 2011, s. 198).

Mezi prostředky vizuální a audiovizuální komunikace lze zařadit tyto:

- Nástěnky
- Firemní televize a rozhlas (Holá, 2006)

## 4 METODIKA PRÁCE

**Cílem** výzkumu v této bakalářské práci je zjistit, jaký nástroj interní komunikace je podle liniiových manažerů a řadových členů nejdůležitější pro fungování projektu. Zároveň je cílem porovnat názor na interní komunikaci z pohledu liniiových manažerů a řadových členů.

**VO:** Jaký nástroj interní komunikace projektu Fashion Point je vnímaný liniiovými manažery i řadovými členy týmu jako nejdůležitější a nejvhodnější pro komunikaci v týmu?

**Účel** šetření: Šetření může sloužit jako inspirace pro manažery dalších ročníků projektu Fashion Point nebo pro manažery jiných projektů pod komunikační agenturou KOMAG. Zároveň může být využito jako podklad pro jiné akademické práce či ke studijním účelům.

### 4.1 Metody práce

Na základě literatury byly pro výzkum zvoleny obě metody šetření. Jak kvantitativní tak i kvalitativní. Kvantitativní metodou je myšlen dotazník, který bude sestaven pro „řadové“ členy týmu. Tato metoda byla zvolena především kvůli časovým dispozicím. Kvalitativní metoda zvolena pro tuto bakalářskou práci je individuální rozhovor.

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním údajů o četnosti něčeho, co už proběhlo, či nyní probíhá. Jeho účelem je získání číselných, měřitelných údajů. Většinou se pracuje s velkým počtem respondentů, abychom mohli získat statisticky spolehlivé výsledky. Na rozdíl kvalitativní výzkum pátrá po příčinách a ptá se na otázky „Proč?“, „Z jakého důvodu?“ Zjišťované údaje probíhají ve vědomí či podvědomí konečného spotřebitele. Účelem kvalitativního výzkumu je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. Pracujeme zpravidla s menším vzorkem respondentů, kterých se tážeme metodou individuálních či skupinových (hloubkových) rozhovorů. (Kozel, 2006)

#### 4.1.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bude provedeno u řadových členů týmu, především kvůli časové náročnosti. Metodou se dá zjistit většinový názor na interní komunikaci v týmu, co členům vyhovuje, co ne a co by jim vyhovovalo při práci v týmu. Metoda nebude tolik finančně náročná, protože se bude tvořit cca 20 dotazníků v jedinečném znění a jejich distribuce bude jednoduchá. Respondenty budou totiž členové týmu, které autorka práce osobně zná. Další výhodou je možnost porovnat názory studentů Ústavu marketingových komunikací a



studentů jednotlivých umělecky založených ateliérů. Dotazníky budou rozeslány po dni realizace projektu, který bude 11. 3. 2017.

#### **4.1.2 Individuální rozhovor**

Jako druhá metoda byl zvolen individuální rozhovor. A to z důvodu hloubkové analýzy přístupu manažerů jednotlivých sekcí. Tato metoda bude časově náročnější, jak na samotný sběr dat, tak i na vyhodnocení, bude však podrobnější a může posloužit lépe než dotazník, protože bude možné se doptat na doplňkové otázky. Individuální rozhovory proběhnou po dni realizace projektu, který bude 11. 3. 2017 a bude probíhat se čtyřmi respondenty. Mezi respondenty bude art directorka, liniová manažerka produkce, PR a propagace.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PROJEKT FASHION POINT

Fashion Point je studentský projekt, který vznikl pod komunikační agenturou KOMAG v roce 2015. Má za úkol kulturně obohacovat a vzdělávat ty, kteří se zajímají o módu a dát těmto lidem možnost přiblížit se tématům, které souvisí se zákulisím módního průmyslu. A to prostřednictvím přednášek řečníků z oboru a následnou diskuzí, fashion marketu, na kterém jsou prezentovány lokální značky; prostřednictvím výstavy, která představuje tvorbu ateliéru designu obuvi a v neposlední řadě prostřednictvím fashion show, na které se prezentují studenti Ateliéru designu oděvu se svými kolekcemi, které jsou jejich semestrálními pracemi.



Obrázek 1 – Logo projektu (Vlastní zpracování)

### 5.1 O projektu

Event Fashion Point byl založen v roce 2015, aby vyplnil mezeru v komunikační agentuře KOMAG po zaniklém projektu Miss Academia. Fashion Point je založený na myšlence, že móda je pro každého a všichni se o ní mohou dozvědět spoustu informací z různých úhlů pohledu. Claim „Zažít módu na vlastní kůži“ má v návštěvnicích evokovat nevšední zážitek z neotřelé akce. Event se snaží nabídnout netradiční zážitky v několika různých formách. První ročník proběhl v březnu 2016 ve 14|15 Baťově Institutu. Původní koncept počítal jen s fashion show, která by prezentovala práce Ateliéru designu oděvu, později se však koncept rozšířil o další tři části – výstavu, která prezentuje práce studentů Ateliéru designu obuvi, fashion market s lokálními značkami a v dále také o interaktivní přednášky řečníků z oblasti módy.

První ročník měl podtitul trendy & kontroverze a podle toho byla také zvolena témata přednášek a řečníci. Celkem bylo naplánováno deset přednášek a mimo jiné zazněla například přednáška z úst Kláry Haunerové a následná diskuze na téma „Behind the label – aneb jak se vyrábí naše oblečení“, či přednáška o tom, jak funguje módní blogování od Elišky Hudcové. Na výstavě obuvi bylo více než deset modelů od studentů ateliéru designu obuvi, kteří své kousky tvořili také na téma trendy & kontroverze. Fashion marketu se zúčastnilo šest lokálních značek, jako třeba Modest Apparel, Cogito bags či Cult of the Road. Celodenní program zakončila fashion show s kolekcemi studentů ateliéru designu oděvu, kteří předvedli své semestrální práce.



Obrázek 2 – Plakát prvního ročníku projektu (Vlastní zpracování)

Druhý ročník projektu chce návštěvníkům módu ještě více přiblížit, a proto si vybral téma fashion insight – chce umožnit vhled do módního světa přes témata udržitelné módy, slow fashion, budování a tvorbu lokální značky či pohled na věc očima modelky. Součástí prostoru bude netradičně pojatá výstava designu obuvi – studenti navrhnu a zrealizují chill out zónu, ve které budou mít návštěvníci možnost obout si papuče z jejich tvorby a pocítit tak módu na vlastní kůži – jak slibuje claim projektu. Další novinkou, která splňuje vý-

znam claimu, bude stylingový foto koutek, do kterého věnuje oblečení řetězec second handů Textil House a klobouky značka Tonak - bude v něm k dispozici stylistka, který poradí návštěvníkům a fotograf. Fashion market přiblíží výrobu poctivých a netradičních produktů. Fashion show představí pět kolekcí studentů Ateliéru designu oděvu a to v prostoru podzemních garáží Baťova Institutu.



Obrázek 3 – Plakát druhého ročníku projektu (Vlastní zpracování)

## 5.2 Tým – struktura a kompetence

### Projektové manažerky

V čele projektu po výběrovém řízení stojí dvě manažerky Kateřina Janovská a Kateřina Bílková, které již byly jeho součástí při konání prvního ročníku. Ve většině projektů mají mezi sebou manažeři rozděleny sekce, na které dohlíží a kterým rozdávají úkoly. Ve Fashion Pointu se však manažerky o sekce starají společně, je zde tak malá šance na tzv. komunikační šum.

V předprojektové fázi manažeři vymýšlí koncept celého projektu, v jeho průběhu pak komunikují se všemi složkami týmu a mají na starost udržet komunikaci na dobré úrovni. Komunikují výhradně se supervizorkou, kterou je letos Kristýna Kovářová, ředitelem komunikační agentury KOMAG Mgr. Josefem Kocourkem Ph.D., liniiovými manažery jednotlivých sekcí a art – directory. Delegují úkoly liniiovým manažerům a art directorům a starají se o dodržování termínů. Přípravují pravidelné týdenní porady (s liniiovými manažery a art – directory) a celotýmové schůze. Starají se o finanční stránku projektu – sestavují rozpočet, hlídají jeho dodržení, případně povolují škrty v rozpočtu. Řídí jednu ze sekcí projektu – fundraising a pravidelně se schází se členy této sekce. Zároveň se schází s důležitými partnery a dohlíží na uzavírání smluv s partnery a firmami poskytujícími sponzoring. V neposlední řadě je jejich úkolem zařídit prostory pro konání projektu a vše s tímto spojené.

### Art directori

Pro druhý ročník projektu byla provedena změna a to v podobě výběru dvou art - directorů místo jednoho. Prvním z nich je student marketingových komunikací Martin Beneš, který se však věnuje umění a fashion designu. Společně se studentkou Ateliéru designu oděvu Adrianou Šatkovou tvoří dvojici, která řídí umělecké složky týmu. Studentka Ateliéru designu oděvu je art – directorkou právě proto, že má projekt prezentovat formou módní přehlídky semestrální práce studentů tohoto oboru. Adriana má proto pravomoc rozhodovat o vizuální podobě propagační kampaně, do níž spadá – focení vizuálu (oděv a styling při focení zajišťovali art – directori), propagační spot, výsledná podoba tištěných propagačních materiálů.

Adriana a Martin se starají o komunikaci s uměleckými složkami týmu, tzn. grafický design, digitální design, prostorový design, produktový design, reklamní fotografie, design

oděvu a design obuvi. Zodpovídají za včasné dodání všech audiovizuálních výstupů, za grafické výstupy a za výstupy Ateliéru designu oděvu a Ateliéru designu obuvi.

- Grafický design

V týmu je jeden grafický designér, který se zodpovídá art – directorům a konzultuje s nimi svou práci. Na začátku příprav projektu je důležité, aby se prokonzultovalo logo a celá vizuální kampaň, na které bude stát propagace. Grafik má poté na starost grafickou podobu plakátu, letáku, nálepek, připínacích placek, pozvánek a brožur. Stará se o to, aby byly dodány předlohy pro tisk a ostatní propagaci ve správném formátu.

- Digitální design

Digitální designér má na starost vizuální podobu webových stránek projektu. Komunikuje s grafickým designérem, fotografem, který dodá fotografie a s kodérem, který následně grafiku webu dá do reálné podoby.

- Prostorový design

Dva prostoroví designéři mají za úkol navrhnout rozmístění jednotlivých částí programu do prostoru tak, aby byl prostor vizuálně přívětivý a praktický pro návštěvníky. Jejich úkolem je nejen vizuální návrh, ale také realizace jejich návrhu do praxe.

- Reklamní fotografie

Tato sekce hraje v projektu důležitou roli, protože je vizuál postavený na fotografii. Proto je vybrán jeden „hlavní“ fotograf, který fotí vizuál a poté vedlejší fotograf, který fotí např. fotografie týmu na webové stránky a společně se pak podílejí na dokumentaci celé akce.

- Produktový design

Student produktového designu se věnuje tvorbě portfolia projektu pro prezentaci u partnerů. Dále pak navrhuje a realizuje výrobu merchandisingových předmětů a v neposlední řadě má za úkol vymyslet netradiční a poutavou „kasičku“ na dobrovolné vstupné.

- Design oděvu

Ateliér designu oděvu má plně v režii fashion show, kde studenti prezentují své semestrální práce. Na prvním ročníku projektu se jejich práce objevily také na výstavě.

- Design obuvi

Ateliér designu obuvi se stará o výstavu, která má ve druhém ročníku podobu lifestylové chillout zóny, do které přetvoří papuče a udělají z nich designové kousky.

- Audiovize

Audiovizuální tým má za úkol vytvořit propagační spot projektu, zdokumentovat tvorbu Ateliéru designu oděvu a vytvořit krátký film, který bude prezentován před fashion show, natočit aftermovie z konání akce a zdokumentovat fashion show.

### **Liniová manažerka produkce**

Liniová manažerka produkce, kterou je Dominika Kučinská, deleguje úkoly přidělené manažerkami svým asistentům, kontroluje dodržování termínů odevzdání, schází se se svými asistenty. Zodpovídá za smlouvy s řečníky, prodejci, modelkami. Sestavuje harmonogram události ve spolupráci s manažerkami a produkční plán dne realizace.

- Asistent produkce

V této pozici jsou na projekt potřeba tři asistenti, kteří zajišťují komunikaci s řečníky, prodejci, modelkami. Mají za úkol vymyslet přidanou hodnotu projektu, zajistit drobnosti, detaily, které událost pozvednou. Zároveň zodpovídají za úklid po realizaci akce. Jeden z asistentů má roli nákupčího projektu.

### **Liniová manažerka propagace**

Liniová manažerka propagace, Lucie Podolová, úzce spolupracuje s art – directory a konzultuje s nimi hlavní nosnou myšlenku projektu, podílí se na návrhu některých vizuálních výstupů, jako např. propagační spot. Je zodpovědná za výstupy a jejich odsouhlasení vedením komunikační agentury KOMAG. Sestavuje komunikační plán, zodpovídá za smlouvu s tiskárnou a za dodání všech tištěných propagačních materiálů a jejich distribuci.

- Asistent propagace

Na pozici asistenta propagace pracují dvě studentky, které se starají o komunikaci s tiskárnou, domlouvají podmínky spolupráce, zajišťují včasné dodání souborů k tisku, vyzvednutí tiskovin a jejich distribuci. Společně se sekci PR zajistí mediální prostor – inzerce v časopisech, novinách atd. Společně s liniovým manažerem a produktovým designérem vymýšlí merchandisingové předměty.



Celá sekce propagace se podílí na instalaci všech propagačních materiálů, včetně guerilly a na jejich úklidu po skončení akce.

### **Liniová manažerka PR**

Liniová manažerka PR, letos Kristýna Vávrová se stará především o komunikaci s médii (noviny, časopisy, rádia). Je zodpovědná za zajištění mediálních partnerů včetně uzavření smluv a včasné dodání podkladů pro propagaci v daném médiu. Jejím úkolem je sestavení media listu a rozesílání tiskových zpráv. Má na starost webové stránky projektu po obsahové stránce – píše články, stará se o úpravu webu – spolupracuje s web designérem a kódérem.

#### **- Asistent PR**

Asistent pomáhá liniové manažerce a plní zadané úkoly. Píše články na web, dodává média do media listu, pomáhá s tvorbou obsahu na facebookové stránky social media & content specialistovi.

### **Fundraising**

V rámci týmu druhého ročníku nebyl vybrán liniový manažer této sekce, proto se o tým fundraiserů starají a dohlíží na něj hlavní manažerky. V sekci fundraising jsou čtyři členové. Úkolem této sekce je sehnat dostatek financí pro realizování projektu. Nejdříve probíhá rešerše firem a společností, které se zapíší do kontakt listu, poté se sestaví oslovovací e-mail a telefonát a po této přípravě probíhá samotné oslovení partnerů. Následně mají na starost komunikaci s partnery, domlouvání podmínek spolupráce a uzavření smluv. Liniový manažer by se měl starat o rozpočet. Jelikož tato funkce není v týmu zastoupena, o rozpočet se starají manažerky.

### **Social media & content specialist**

Oproti prvnímu ročníku je tato pozice nová. Sociální sítě totiž byly tou nejúčinnější propagací. Student v této pozici je zodpovědný za vedení sociálních sítí (Facebook, Instagram), vytvoření plánu komunikace na sociálních sítích, za tvorbu obsahu na sociální sítě, včetně tvorby fotografií. V den realizace má za úkol přenášet živě přednášky na Facebookovém profilu a dodávat obsah na Instagram.

Na celý tým dohlíží supervizorka Kristýna Kovářová, se kterou projektové manažerky konzultují postupy a aktuální dění v týmu. Schází se podle potřeb osobně, nebo aktuality konzultují přes e-mail. Projektové manažerky se kromě dohledu supervizorky zodpovídají

řediteli komunikační agentury KOMAG, Josefu Kocourkovi, který dostává hlášení o jednotlivých sekcích, finanční situaci projektu a kontroluje správnost všech výstupů (plakáty, promo spot, tiskové zprávy).

### **5.3 Interní komunikace projektu**

Prvním bodem, který musel být splněn, bylo výběrové řízení na jednotlivé pozice v týmu. Po tomto výběru následovala první celotýmová schůze, na které se stanovila pravidla komunikace, jak by měly fungovat jednotlivé sekce, a byl představen celkový koncept projektu. Komunikace v týmu probíhá skrze tyto kanály: Facebook, Trello. Osobně pak každý týden s manažery sekcí a artdirectory, celotýmové schůze cca čtyřikrát za celou dobu, schůze jednotlivých sekcí s jejich liniovými manažery.

#### **Facebook**

Facebook jako komunikační nástroj pro tým je asi nejčastějším kanálem pro komunikaci s jednotlivými členy. Všichni jsou zvyklí jej používat denně. Pro komunikaci s celým týmem byla založena skupina, ve které jsou všichni členové, jak z oboru marketingové komunikace, tak studenti uměleckých oborů. Skrze tuto skupinu se komunikují celotýmové schůze či důležité aktuální informace. V další skupině jsou sdruženi manažeři jednotlivých sekcí, art – directori a hlavní manažerky. Tato skupina slouží k domlouvání pravidelných týdenních schůzí a řešení aktuálních situací.

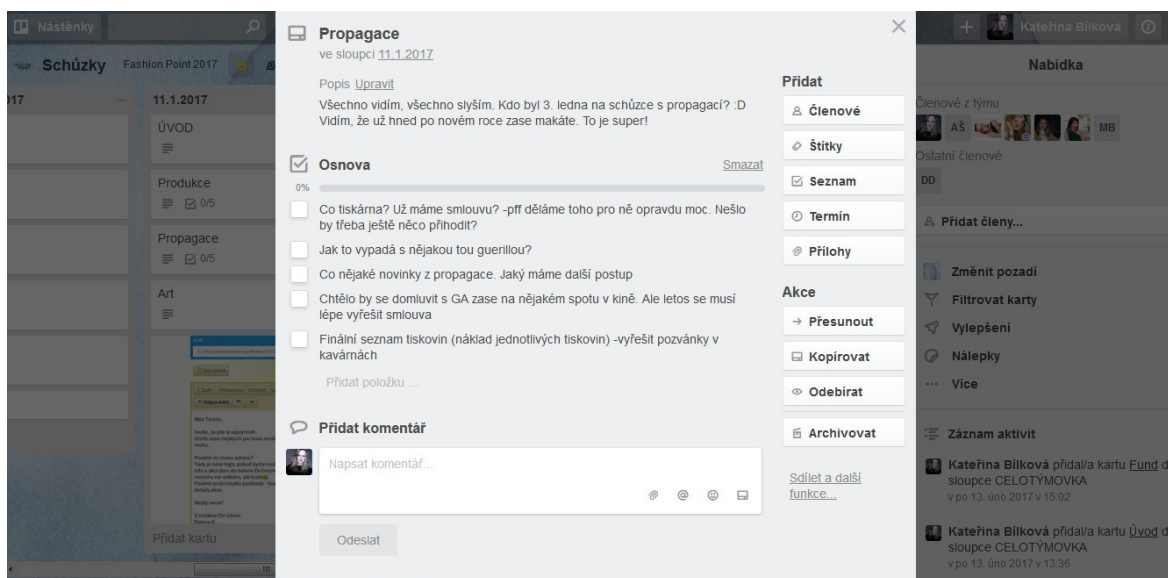
Druhou komunikační rovinou jsou společné konverzace, které slouží k nejrychlejší komunikaci. Např. schválení grafických návrhů web designu či plakátu.

Facebook však není nejvhodnějším nástrojem pro takovou komunikaci. Není dost přehledný a slouží spíše k předání aktuálních informací.

#### **Trello**

Trello je webová aplikace, která je jednoduchá, bezplatná a má k ní přístup kdokoli. Proto byla vybrána jako vhodný nástroj pro komunikaci v týmu. Mezi funkce patří vytváření nástěnek, na které lze připínat seznamy úkolů a postupně si jejich plnění odškrtnout, přidávat k úkolům deadlines, nahrávat soubory, které jsou nezbytné k plnění úkolů, propojit nástěnky s google diskem, na kterém jsou uloženy dokumenty či tabulky. Trello pak zaznamenává každý úkon a sleduje tak cestu od nápadu až po realizaci. Tuto webovou aplikaci tým využívá hlavně při zadávání úkolů manažerům jednotlivých sekcí a art – directorům,

manažerky v něm vždy plánují pravidelné týdenní schůzky.



Obrázek 4 – Nástěnka ve webové aplikaci Trello (Vlastní zpracování)

### Osobní manažerské schůzky

Nástroje, které nám pomáhají při komunikaci v týmu, jsou sice užitečné, nic však není lepší než osobní kontakt. Při něm nevznikají žádné „komunikační šumy“, reakce na informaci, novinku či problém je rychlá a vše se vyřeší mnohem jednodušeji, než přes např. online komunikační nástroje. Osobní manažerské schůzky probíhají jednou týdně, kdy si dopředu každý z účastníků nachystá, co chce vyřešit. Manažerky přes nástroj Trello nachystají plán schůzky a jednotlivé úkoly i s padliny, linioví manažeři a art – directori pak přednesou novinky za své sekce a projekt se tak postupně posouvá až ke dni realizace.

### Osobní celotýmové schůzky

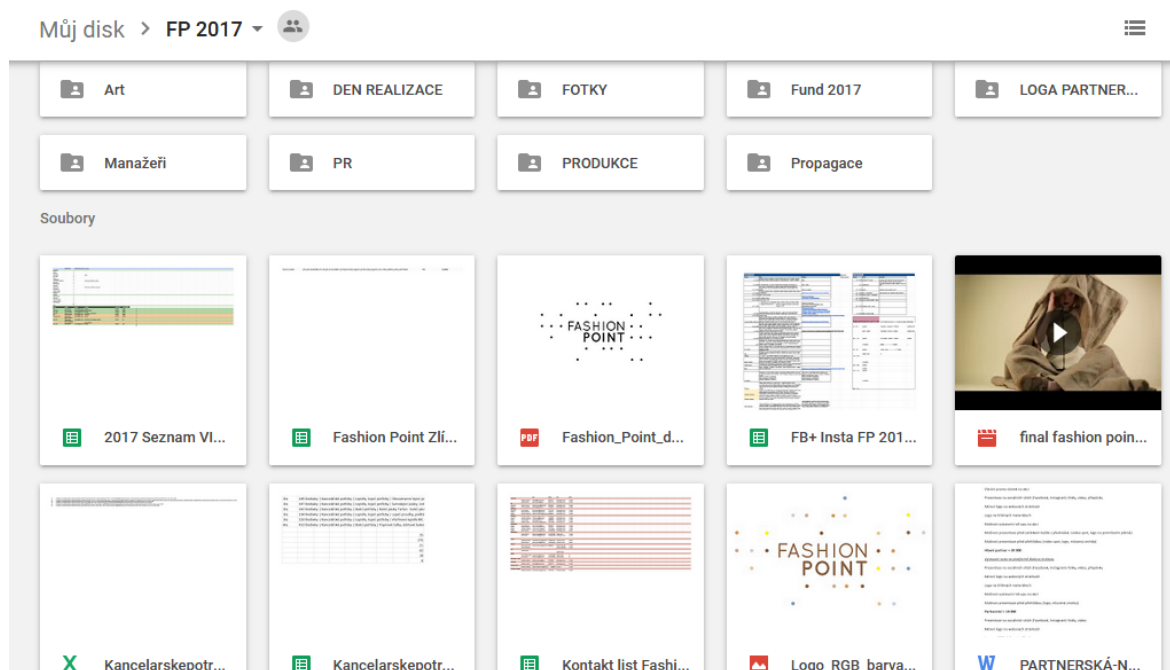
Osobní celotýmové schůzky, probíhají zhruba čtyřikrát za dobu příprav projektu. Na začátku je důležité seznámit členy týmu mezi sebou a v průběhu příprav se scházet, aby byly předány aktuální informace, pochvaly a případná pokárání. Před dnem realizace musí proběhnout produkční schůzka, aby každý člen týmu věděl, co je jeho úkolem při přípravách a v den realizace. Po uskutečnění projektu by měla proběhnout ještě jedna celotýmová schůzka, na které se rozebere, co se povedlo a co by se mělo pro příště vylepšit, odmění se členové týmu, udělá se pořádek ve financích a celý projekt se tak uzavře.

### Schůzky jednotlivých sekcí

Každá sekce se schází se svým liniovým manažerem – pravidelnost schůzek je určována podle potřeb a nemusí být vždy osobní. Jednotlivé sekce mohou také používat nástěnky v aplikaci Trello, aby jejich komunikace byla přehlednější.

### Google disk

Každý tým potřebuje platformu, na které se budou sdružovat všechny potřebné dokumenty a soubory. Google disk je jedním z nejpoužívanějších nástrojů pro tyto potřeby a tým projektu Fashion Point jej využívá jako hlavní nástroj pro sdílení souborů. Nejdůležitější jsou sdílené tabulky a dokumenty, ve kterých mohou členové týmu pracovat online. Také se zde ukládají všechny grafické výstupy, aby k nim byl snadný přístup.



Obrázek 5 – Ukázka uspořádání souborů na Google Disku (Vlastní zpracování)

## 6 KOMUNIKAČNÍ AGENTURA – KOMAG

Informace v této kapitole jsou kombinací údajů zjištěných z oficiálních webových stránek univerzity a informací podaných Mgr. Josefem Kocourkem Ph. D., současným ředitelem komunikační agentury KOMAG, prostřednictvím osobního rozhovoru dne 18. 4. 2017.

Nikde není oficiálně uvedeno, ve kterém roce byla komunikační agentura KOMAG založena. Předpokládá se však, že začala fungovat od založení Fakulty multimediálních komunikací, pod kterou spadá dodnes. Fakultě multimediálních komunikací předcházela tzv. Institut reklamní tvorby a marketingových komunikací, který v roce 1997 ustavilo VUT v Brně se sídlem ve Zlíně. K 1. lednu 2002 se pak institut změnil na Fakultu multimediálních komunikací a stal se tak třetí fakultou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. (Vznik fakulty, 2017)

Pod komunikační agenturou KOMAG bylo realizováno nesčítelně projektů. Mezi projekty, které se organizovaly pod hlavičkou KOMAGu a již zanikly, patří např. Mixxer, Miss Academia, Kino Kabaret nebo Zlínský Pes. Dalšími projekty, které již neexistují pod KOMAGem, ale organizuje je např. Studentská Unie UTB jsou Majáles a Reprezentační ples Univerzity Tomáše Bati, nebo Konference Projektový Management, který v současné době řídí jedna z bývalých ředitelek komunikační agentury KOMAG, Ing. Eva Šviráková Ph. D. V jednu chvíli, a to pod vedením pana Alexandra Kalmuse, bylo projektů 32. Byly však menší než projekty realizované v tomto školním roce. Dalšími lidmi, kteří se vystřídali ve vedení komunikační agentury, jsou: Petr Podlešák, Štěpán Prachař, Jan Ptáčník, Šárka Hrabínová a současným ředitelem je Mgr. Josef Kocourek Ph. D. (Kocourek, 18. 7. 2017)

Mezi projekty, které byly realizovány během školního roku 2016/2017 patří kromě eventu Fashion Point také Zlín Design Week, BusFest, Culturea, Cena Salvator a SkrzPrsty. Každý z projektů má odlišné téma a věnuje se různým oblastem jako: design, hudba, kultura, sociální témata či dobročinnost. Ze široké škály projektů si tak studenti mohou vybrat právě ten, který je bude nejvíce zajímat. Také si mohou vybrat z nabídky několika sekcí, ve které pak budou celý rok na projektu pracovat. Studenti oboru marketingové komunikace si většinou vybírají ze čtyř a to: propagace, produkce, fundraising a public relations. V posledních dvou až třech letech bývá pověřen jeden či dva studenti také funkcí social media specialist. Cílem komunikační agentury je nabídnout studentům možnost vyzkoušet si, jak to přibližně funguje v praxi a to i díky propojení ústavu marketingových komunikací s jednotlivými umělecky zaměřenými ateliéry.

## 7 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE PROJEKTU FASHION POINT

V této kapitole bude analyzována interní komunikace v projektu Fashion Point. Jako první budou vyhodnoceny individuální rozhovory s liniovými manažery jednotlivých sekcí a s projektovou manažerkou. Poté budou rozebrány výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými členy týmu.

Analýza bude u obou výzkumů rozdělena na tři části a to na osobní schůzky, nástroje interní komunikace a doporučení. Na závěr obou kapitol výzkumu bude vyhodnocen přístup k interní komunikaci nejprve liniových manažerů a poté řadových členů. V závěrečné kapitole bude zodpovězena výzkumná otázka, tzn. porovnání výběru nejvhodnějšího nástroje obou výzkumných skupin.

### 7.1 Individuální rozhovory

Metoda individuálního rozhovoru byla zvolena z důvodu hloubkové analýzy přístupu jednotlivých manažerů. Bylo provedeno pět rozhovorů v časovém rozmezí jednoho měsíce. Čtyři rozhovory proběhly osobně a jeden rozhovor přes službu Skype z důvodu nepřítomnosti participantky. Každý rozhovor trval přibližně 10 až 15 minut.

#### 7.1.1 Výzkumný vzorek

Výzkumu se zúčastnilo pět participantů, přičemž každý z nich je studentem Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Dominika Kučinská – žena – 23 let – studentka 2. ročníku oboru marketingové komunikace, liniová manažerka produkce

Lucie Podolová – žena – 21 let – studentka 2. ročníku oboru marketingové komunikace, liniová manažerka propagace

Kristýna Vávrová – žena – 22 let – studentka 3. ročníku oboru marketingové komunikace, liniová manažerka PR

Adriana Šatková – 21 let – studentka 2. ročníku oboru design oděvu, art directorka

#### 7.1.2 Úvod

Úvodní otázkou každého rozhovoru byla zjišťována asociace s pojmem interní komunikace v týmu Fashion Point. Dominika si pojem spojila s Facebookem a to konkrétně s chatem a

skupinami, dále jmenovala Trello a telefonní hovory. Adrianu a Kristýnu také napadl Facebook, Kristýna asociaci doplnila o osobní schůzky ale také o slovo kamarádky a spojení příležitostný zmatek. Lucie si pojem spojila se schůzkami a nástrojem Trello. Z těchto asociací lze vyvodit, který nástroj linioví manažeři a art directorka nejčastěji využívali a jaké mají pocity, když se vysloví spojení interní komunikace v týmu Fashion Point.

### 7.1.3 Osobní schůzky

Dalším okruhem otázek bylo zjišťováno, jaký přístup mají LM/AD k osobním schůzkám. Když zazněla otázka, zda preferují online nástroje (Facebook, Trello, Google disk...) nebo spíše osobní schůzky, jednomyslně se všichni shodli, že jsou lepší osobní schůzky. Lucie dodala, že hodně záleží na tom, co se komunikuje a co je potřeba vyřešit. Se svými asistentkami raději využívala Trello, jelikož osobní schůzky nebyly až tak produktivní. Je pro ni však lepší se osobně sejít (či zavolat) než nějaký problém zdlouhavě řešit skrze psanou formu. Kristýna se také zamyslela nad tím, že využití nástroje závisí na druhu „problému“, který se řeší. Někdy je situace taková, že osobní schůzka mohla být nahrazena e-mailem a naopak – v e-mailu se některé věci vyřešit nedají a je potřeba se osobně sejít. Nejlépe se ale cítí, když může komunikovat osobně na přátelské úrovni a to hlavně mezi LM/AD. Informace se pak lépe získávají a předávají dále.

Osobní schůzky probíhaly jak v rovině vertikální (LM/AD se svými asistenty/členy art sekce), tak v rovině horizontální (LM/AD společně s projektovými manažerkami). Navíc probíhaly celotýmové schůzky. Pokud jde o schůzky projektových manažerek s LM/AD, probíhaly ve dvou formách. První z nich, individuální, na kterých se scházely manažerky individuálně s každým z LM/AD, preferují dva LM. Konkrétně Dominika, která říká, že na individuálních schůzkách se toho vyřeší více, a „nezdržují“ se tak ostatní sekce. Adrianě přišlo, že na společných schůzkách je často zbytečná, protože se probírala spíše témata týkající se marketingových věcí. Obě se ale shodují na tom, že společné schůzky jsou užitečné k tomu, aby si LM/AD předali informace napříč sekcemi. Kristýna a Lucie preferují spíše ty, kde jsou společně všichni LM/AD, kvůli již zmiňované informovanosti. Lucie dodává, že ostatní LM/AD mohou pomoci vyřešit problém či situaci v jiné sekci, než kterou mají na starost.

Jak bylo již výše zmíněno, LM/AD se také scházeli se svými asistenty/členy art sekce. Dominika, liniová manažerka produkce říká, že bylo složité domluvit si osobní schůzku, které by se účastnily všechny její asistentky. Problém byl v tom, že jedna ze studentek mě-

la individuální vzdělávací plán a často ve Zlíně nebyla přítomna. Proto si potřebné informace sdělily ve škole mezi vyučovacími hodinami a zbytek řešily prostřednictvím Facebooku. Když se však osobní schůzka uskutečnila, probíhala přibližně takto: Dominika svým asistentkám osvětlila co se děje v ostatních sekcích, co je nového. Poté řekla, co se po produkci jako po sekci chce, ale nerozdělila konkrétně úkoly. Asistentky si je tedy rozely a úkoly, které zbyly, Dominika přiřadila. Na začátku zimního semestru proběhlo také pár schůzek ve formě braistormingu, kde se přemýšlelo nad tím, jací řečníci se osloví atd.

Art directorka Adriana se scházela se členy art sekce nepravidelně, podle toho, jak bylo potřeba. Vždy když nastala potřeba něco řešit, domluvila si s konkrétními lidmi osobní schůzku a vše na ní vyřešila. Schůzky vždy začínaly nastíněním toho, co se na dané schůzi musí vyřešit. Po řešení situace nastala diskuze a byl prostor na případné otázky. Adriana se snažila členy art sekce vždy co nejvíce zapojit do dění v projektu, aby byli angažováni a co nejvíce motivováni pracovat na eventu.

Lucie, liniová manažerka propagace tvrdí, že se osobně moc nescházely a to proto, že se vídala se svými asistentkami během výuky ve škole. Tam se stručně pobavily o tom, co je potřeba udělat a dále komunikovaly skrze Trello. Během příprav projektu proběhly cca 3 schůzky, které byly ve formě brainstormingu (celková propagace, guerilla, komunikační plán...)

Kristýna měla asi nejsložitější situaci, jelikož jako jediná z liniových manažerek je studentkou 3. ročníku, což znamenalo, že ve druhé polovině příprav projektu nebyla přítomna ve Zlíně a tudíž se nemohla se svou asistentkou stýkat osobně. Na začátku semestru se však párkrát sešly na neformální schůzce, kde se seznámily a vybudovaly si tak přátelský vztah.

#### **7.1.4 Nástroje interní komunikace**

Při otázce, na které nástroje využíváné při komunikaci v projektu Fashion Point si vzpomenu, se všem vybavil Facebook. Dominika, Lucie i Kristýna zmínily Trello, Kristýna si pak vzpomněla i na e-mail, Skype či telefonické hovory.

Na otázku, který z nástrojů preferují a proč, odpověděla Dominika, že preferuje Facebook. Zmínila také Trello, pro jeho přehlednost a dohledatelnost úkolů, které se často na Facebooku snadno ztratí. Adriana odpověděla, že jí vyhovuje Facebook, který při komunikaci



využívala nejčastěji, ale přiklání se k názoru, že je pro ni vždy lepší se sejít osobně, protože se vyřeší nejvíce věcí. Lucie preferuje Trello, protože je přehledné, dají se tam vytvářet seznamy úkolů, jde vidět, kdo a kdy který úkol splnil. Vytvářela pro svou sekci vždy tabulky po týdnech a každá s asistentek měla svůj sloupec s úkoly a zvlášť byl ještě sloupec s novinkami.

Kristýna se nad otázkou více zamyslela a odpověděla, že vždy měla pocit, že Facebook je pro ni nejvíce vyhovující. Od té doby co pracuje v kanceláři, jí však více vyhovuje komunikace přes e-mail. To odůvodňuje tím, že ne každý je na Facebooku 24/7 a nechce tam řešit pracovní věci. E-mail si může označit jako nepřečtený a později se k němu vrátit, rozmyslet si a připravit si odpověď. Nárazově a na akutní věci je pro ni vyhovující Facebookový chat, který je podle ní lepší nahradit telefonátem. Říká, že Trello je sice přehledné, ale v týmu se to neosvědčilo, protože na něj členové nejsou zvyklí a lepší je pro ni Google disk.

Následovala otázka, jak často byl preferovaný nástroj reálně využíván. Dominika odpověděla, že když věděla o tom, že projektové manažerky na Trello každý týden pravidelně zadávají úkoly, tak jej navštěvovala a kontrolovala opravdu každý týden. Adriana brala jako nejpreferovanější nástroj osobní schůzku a odpověděla, že s projektovými manažerkami/LM se scházela jednou týdně a se členy art sekce pak podle potřeby. Lucie Trello se svými asistentkami využívala každý týden, Facebook pak jen k připomínání faktu, že úkoly jsou zadány na Trello. ze začátku prý zadávala úkoly i na facebooku, ale neosvědčilo se jí to.

Jednou z otázek byla zjišťována srozumitelnost podávaných informací prostřednictvím online nástrojů (Trello, Facebook, Google disk...). Pro všechny LM/AD byly informace podávané nástroji srozumitelné a pokud bylo něco méně srozumitelné, tak se doptali a ujistili u projektových manažerek.

### 7.1.5 Doporučení

Další okruh otázek nezjišťoval konkrétní postoje a názory na jednotlivé nástroje komunikace, ale vedl účastníky rozhovorů k tomu, aby se vyjádřili např. k tomu, zda a co by chtěli v interní komunikaci změnit. Dominika by pověřila jednoho člena týmu, který by měl na starost afterparty. Tato skutečnost plyne z komunikačního šumu, který vznikl a nakonec se o afterparty musela postarat ona sama. Adriana si myslí, že vše bylo nastaveno správně a že již není co vylepšovat. Jediná věc, kterou zmínila, byly časté schůzky na začátku zimního semestru. Lucie by zavedla více celotýmových schůzek kvůli informovanosti a angažovanosti všech členů týmu. Dále by zachovala pravidelné týdenní schůzky liniových manažerů až do dne konání projektu. Kristýna by naopak ocenila, kdyby nebyl kladen až tak velký důraz na tak časté a pravidelné osobní schůzky, protože ví, že některé situace se dají řešit skrze online nástroje jako je např. e-mail.

Dále byli účastníci dotazováni, zda zaznamenali nějaký problém v komunikaci. Dominika uvedla, že si všimla nespokojenosti členů propagace se systémem zadávání úkolů od své liniové manažerky. Ta jim zadávala úkoly pouze na Trello, ale již je neinformovala o tom, kdy je přidala. A pokud člověk není zvyklý něco každodenně využívat, může to být problém. Problém s nespokojeností by se dal snadno vyřešit, pokud by v týmu fungovala otevřenější komunikace. Adriana zaznamenala problém s jednou ze studentek konkrétně v sekci grafika, kdy studentka nebyla ochotna spolupracovat a to v tom smyslu, že neodpovídala na zprávy a na požadavky. Tím se zdržovala práce v ostatních sekcích a celá komunikace projektu Fashion Point na veřejnost. Na většinu grafických výstupů pak zůstala sama druhá členka sekce grafika, která naopak pracovala a komunikovala bez jakéhokoli problému.

Lucie zmínila problém, který je asi u všech projektů pod komunikační agenturou KOMAG velice častý. A to chybějící motivace studentů. Kristýna se zmínila o oddělování přátelského a pracovního vztahu. Na jednu stranu je pro ni o mnoho lepší pracovat s někým s kým se dobře zná a má s ním přátelský vztah. Na stranu druhou by byla ráda, kdyby se při řešení některých (většinou akutních) situací tolik nedbalo na zdvořilostní fráze a šlo se rovnou k jádru věci.

Zároveň měli odpovědět na otázku, zda by vyzdvihli něco, co se jim na komunikaci líbilo, co dobře fungovalo. Dominika ihned reagovala pochvalou jedné z jejích asistentek, za vstřícnost a aktivitu před dnem realizace. Dále chtěla vyzdvihnout osobní individuální

schůzky s projektovými manažerkami. Adriana vyzdvihla více věcí, konkrétně osob a to grafičku, která přebrala po druhé nezodpovědnější studentce úkoly a studentky prostorové tvorby. Lucii se zase líbila aktivita členů na Facebookové skupině, když byl zadán požadavek, členové nebyli laxní, ale reagovali a zapojovali se. Kristýna, i když dříve v rozhovoru již uvedla, že by se práce a osobní vztahy neměly až tak prolínat, tak právě to, že linioví manažeři se mezi sebou znali a byli přátelé, komunikaci hodně pomohlo.

Poslední otázkou, která se týkala doporučení v interní komunikaci, bylo, zda by LM/AD něco změnili, pokud by byli hlavními manažery. Dominika uvedla, že by zavedla častější celotýmové schůzky, aby byl tým více vtažen do projektu a tím i více motivován. Adriana se zmínila, že by manažerkou projektu nikdy být nechtěla, protože by to na ni byla moc velká zodpovědnost. Kdyby se tak ale stalo, tak by změnila jedinou věc – „Pekla bych na každou schůzku koláčky“. Lucie se shodla s Dominikou – zavedla by více celotýmových schůzek. Kristýna by chtěla aby linioví manažeři měli větší kompetence co se týče poskytování informací, a to z toho důvodu, aby se s projektovými manažerkami nemusel řešit každý detail.

### 7.1.6 Shrnutí individuálních rozhovorů

Z šetření vyplývá několik skutečností. Tou první je, že osobní schůzky jsou podle účastníků nenahraditelné. Pokud by si měli vybrat mezi online nástroji a osobní schůzkou, zvolí osobní schůzku. S projektovými manažerkami se dvě participantky raději scházejí individuálně, protože se manažerky věnují jen té konkrétní sekci a zvládnou vyřešit vše potřebné. Další dvě pak preferují ty schůzky, kde jsou přítomni všichni linioví manažeři a to především z důvodu vzájemné informovanosti a také proto, že každý může mít jiný náhled na problematiku, kterou daná sekce zrovna řeší a může poskytnout vhodné řešení. Žádná ze sekcí se nescházela se svými asistenty/členy art sekce pravidelně. Scházeli se spíše podle potřeby, liniová manažerka PR dokonce vůbec, jelikož nebyla ve Zlíně po dobu příprav projektu přítomna. Tři ze čtyř účastnic zmínily, že by zvýšily četnost celotýmových schůzek a to především z důvodu informovanosti a motivace. Co se týče online nástrojů, nejčastěji využívaným je Facebook. Dále pak Trello, které však využívala se svými asistentkami pouze liniová manažerka propagace. Ostatní jej využívali pro kontrolu zadaných úkolů od projektových manažerek. Nástroj, o kterém se téměř nemluví je Google disk. Ten zmínila a vyzdvihla jen liniová manažerka PR, jakožto přehlednější a lepší k odevzdávání vypracovaných úkolů. Zmínila také e-mail, který nebyl nikomu z týmu nabízen jako ná-

stroj či možnost skrze kterou mohou v týmu komunikovat. Z rozhovorů však vyplývá, že jej členové ke komunikaci mezi sebou využívali.

Z individuálních rozhovorů nevyplývá jednoznačná odpověď na výzkumnou otázku – „Který z nástrojů interní komunikace projektu Fashion Point je nejvhodnější a nejdůležitější pro komunikaci v týmu?“. Vyplývá z něj, že nejvhodnější je nástroje mezi sebou kombinovat a najít ke konkrétní situaci konkrétní řešení.

## 7.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhlo mezi řadovými členy týmu Fashion Point. Tato metoda šetření byla zvolena především kvůli časovým dispozicím. Bylo by vhodnější udělat individuální rozhovory s každým z týmu a zjistit tak podrobněji potřebné informace. Dotazníkové šetření však ušetří čas a je pro tuto práci a pro zjištění odpovědi na výzkumnou otázku dostačující.

Byl proveden pre-test dotazníku a to na vzorku čtyř náhodně vybraných respondentů. Ti si na dotazník zkusili odpovědět a dali autorce doporučení, které otázky má pozměnit a u kterých otázek případně doplnit možnosti odpovědí.

Sběr dat byl proveden po dni realizace projektu, tedy po 11. 3. 2017 a trval přibližně tři týdny. Podařilo se nasbírat 22 odpovědí, což je o dvě více, než bylo očekáváno. Do výzkumu se totiž zapojilo více studentů uměleckých oborů.

### 7.2.1 Výzkumný vzorek

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 22 respondentů. Každý z respondentů je studentem 1., 2. nebo 3. ročníku Fakulty multimediálních komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a zároveň členem týmu projektu Fashion Point. Respondenty lze rozdělit na dvě hlavní skupiny a to na studenty ústavu marketingových komunikací a studenty uměleckých oborů. Konkrétně studenty oborů: reklamní fotografie, design oděvu, design obuvi, prostorový design, produktový design, grafický design a digitální design.

### 7.2.2 Osobní schůzky

Prvním okruhem otázek byly otázky zaměřené na osobní setkávání. Mezi osobní setkávání patřily schůzky s liniovým manažerem či art directorem a celotýmové schůzky. Z 22 respondentů se 19 scházelo s liniovým manažerem či art directorem na osobních schůzkách, tři z nich se pak osobních schůzek neúčastnili vůbec. To znamená, že ke komunikaci

s LM/AD využívali jiných nástrojů. Tato situace mohla nastat v případě, že některý ze členů většinu času příprav projektu nebyl přítomen ve Zlíně, kde se všechny schůzky odehrávaly. (Příloha III - Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 2 – Stav osobních schůzek)

Linioví manažeři a art directorka měli několik možností, jak členům svých sekcí předávat informace. Většina z nich využívala kombinace osobních schůzek a komunikace přes online nástroje. Z celkem 19 členů, kteří se s LM/AD scházeli, se jich 13 scházelo nepravidelně podle potřeby, 5 z nich pravidelně 1x týdně a jeden člen pravidelně co 14 dní. (Příloha III - Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 3 – Frekvence osobních schůzek řadových členů)

Všem devatenácti respondentům, kteří se scházeli osobně se svým LM/AD, tato forma komunikace vyhovovala. Z další otázky, která se týká informovanosti řadových členů o průběhu projektu, vyplývá, že ne všichni LM/AD předávali potřebné informace z jiných sekcí. Jen 10 z 22 členů dostávalo pravidelně informace o dění v projektu od svých LM/AD, což není ani polovina. 4 z 22 členů měli informace o dění v projektu, ale jen v určitých sekcích. 3 z 22 členů odpověděli, že měli dostatek informací jen proto, že se přátelí či bydlí se členem jiné sekce. 3 z 22 členů odpověděli, že neměli moc přehled o tom co se v projektu děje a 2 členové odpověděli, že vůbec nevěděli co v jiných sekcích a celkově v projektu probíhá. (Příloha III - Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 4 - Informovanost řadových členů)

Kromě toho, že se členové více či méně pravidelně scházeli se svými liniovými manažery/art directorkou, tak probíhaly také schůze celotýmové. Vždy bylo apelováno, že tyto schůze jsou povinné a to zejména z hlediska informovanosti o průběhu projektu. Z dotazníku vyplývá, že se každý z členů alespoň jednou takové celotýmové schůze zúčastnil. Většina členů si pak myslí, že schůze celého týmu jsou přínosné a dozvěděli se to, co potřebovali. 6 z 22 členů odpovědělo, že pro ně schůze byla přínosná, ale některé informace byly nadbytečné či nepotřebné. Jeden člen týmu odpověděl, že schůze celého týmu jsou pro něj ztrátou času. Na otázku, zda členům připadalo něco v rámci komunikace zbytečné, odpověděla studentka reklamní fotografie, že celotýmové schůzky pro ni nebyly až tak potřebné, protože se scházely pravidelně s art - direktorkou. (Příloha III - Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 5 – Užitečnost celotýmových schůzí)

Na otázku, který způsob komunikace členům vyhovuje nejvíce, odpovědělo 11 členů z 22, že osobní schůzka. Jeden člen dodal, že mu vyhovuje komunikace na „přátelské“ úrovni, tzn., že se zná s lidmi, se kterými pracuje. (Příloha III - Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 1 - Vyhovující způsoby komunikace)

### 7.2.3 Nástroje interní komunikace

Mezi nástroje interní komunikace v projektu Fashion Point můžeme zařadit především tyto tři online nástroje: Facebook, Trello a Google disk. Každý člen využíval alespoň jeden ze tří uvedených nástrojů pro komunikaci s LM/AD. Nejčastěji využívaným nástrojem je Facebook, který nabízí jak možnost vytváření skupin a práci v nich, tak i chatu a skupinového chatu. Na otázku, který způsob komunikace členům vyhovuje nejvíce, odpověděla téměř polovina Facebook obecně. Někteří respondenti specifikovali svou odpověď a napsali skupinový chat. Výhodou tohoto nástroje je především možná rychlá reakce. Navíc, všichni členové krom jednoho mají Facebookový účet a využívají jej téměř nepřetržitě. Nejméně čtenou odpovědí pak byl nástroj Trello, z čehož vyplývá, že pro členy nebyl moc vyhovující. (Příloha III - Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 1 - Vyhovující způsoby komunikace)

Nejčastěji však všichni členové týmu online nástroje mezi sebou kombinovali, což je logické, neboť každý z nástrojů nabízí jiné funkce. Připodobnit můžeme Facebook k Trello v pár funkcích – Trello je typické svými nástěnkami, na které se dají připínat úkoly a soubory, což v případě Facebooku splňují skupiny. Na Trello není možné online chatovat s uživateli, ale na rozdíl od Facebooku je vidět v boční liště popis všech úkonů, které uživatel provedl. Google disk zase slouží jako platforma pro sdílení souborů, ke kterým mají všichni přístup. Z otázky, který nástroj členové používali, vyplývá, že nejčastěji využívaným nástrojem je Facebook, který využívalo 19 lidí. Jen Facebook samostatně využívalo 7 lidí, Facebook v kombinaci s Google diskem také 7 lidí a kombinaci všech tří nástrojů, tedy Facebook, Trello i Google disk využívalo 5 lidí. Dva lidé využívali jen platformu na sdílení souborů, tedy Google disk a pouze jeden člen týmu využíval kombinaci Trelly a Google disku. (Příloha III - Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 7 – Využívané nástroje)

Další otázkou bylo zjištěno, že 21 respondentům komunikace skrze výše zmíněné nástroje vyhovuje. Jediným členem, kterému komunikace nevyhovovala, byla studentka digitálního designu, která v navazující otázce odpověděla, že problém v komunikaci viděla v tom, že

téměř všechny informace šly přes několik lidí a tím docházelo k nedorozuměním a komunikace skrze Facebook celý proces jen zpomalovala.

#### 7.2.4 Doporučení

Dalším okruhem otázek byly otázky otevřené, ve kterých byl zjišťován názor na různé části komunikace např., zda členové zaznamenali nějaký problém v komunikaci, zda jim připadalo něco v komunikaci zbytečné, zda by provedli nějaké změny, kdyby k tomu měli kompetence či zda mají nějaká doporučení pro budoucí ročníky projektu.

Z 22 respondentů celkem 4 zaznamenali v průběhu příprav projektu nějaký problém. Prvním problémem byl již výše popsán „komunikační šum“, který nastává, pokud jde jedna informace přes více lidí a kanálů. Dalším problémem, který popsal jeden z členů týmu, byla „lenost“ ostatních členů, z čehož vyplývá, že ne všichni byli dostatečně motivováni k dobrému výkonu. Dalším z problémů byla komunikační bariéra mezi dvěma grafičkami, které společně nekonzultovaly jednotlivé výstupy. Problém nejspíše byla rozdílnost studijních oborů – jedna z grafiček je studentkou oboru grafický design a druhá studentkou oboru digitální design. I když se zpočátku zdála tato kombinace jako vhodná pro projekt, v komunikaci to nakonec spíše uškodilo. Jedna z respondentek uvedla jako problém nedostatečnou provázanost komunikace v týmu. Zaznamenala to na základě komunikace s jinými sekcemi – uvedla příklad: Propagace potřebuje poslat materiály od grafika, aby mohla plnit své zadané úkoly. Grafik však neví, že hotové materiály musí poslat sekci propagace a celý proces se tak zpomalí.

Respondenti byli dotazováni, zda se jim něco v rámci komunikace zdálo zbytečné. Sedmáct lidí nepovažuje za zbytečné nic. Dva respondenti uvedli jako zbytečné Trello, protože jej se svým LM/AD nevyžívali. Studentka reklamní fotografie uvedla jako zbytečnost příliš celotýmových schůzek, které dle jejího názoru nebyly pro art sekci až tak potřebné.

Poslední otevřenou otázkou bylo zjišťováno, zda by respondenti v rámci komunikace v týmu něco změnili. Jen jediný respondent odpověděl, že by se mělo více využívat Trello. Další navrhovanou změnou je více celotýmových schůzek, na kterých by se aktuální situace v projektu probírala dopodrobna a celý tým by tak byl více informovaný a zapojený do projektu. Tuto změnu navrhla studentka ústavu marketingových komunikací. Dalším návrhem je rozdílný pohled studentky oboru design obuvi, která by požadovala méně celotýmových schůzek, nebo alespoň bez účasti všech členů z uměleckých oborů.

Dalším požadavkem je otevřenější komunikace v rámci jedné sekce – každý člen by měl mít možnost vyjádřit svůj názor či postoj, zároveň by však měl někdo sekci řídit a zadávat úkoly tak, aby každý věděl co, kdy a jak má udělat. Zároveň byl zadán požadavek na zlepšení komunikace napříč sekcemi.

Další požadovanou změnou je spravedlivější rozdělování úkolů řadovým členům – v sekci produkce se totiž úkoly zadávaly následujícím způsobem: liniová manažerka sepsala, co je potřeba udělat a asistentky si měly úkoly rozebrat. Jelikož ale každá měla jinou motivaci úkoly plnit, docházelo tak k nevyváženosti počtu a náročnosti zadaných úkolů. Jedním z požadavků je také více neformálních schůzek nebo teambuildingů, na kterých by se tým více poznal, a práce by pak pro všechny byla o něco jednodušší. Poslední navrhou změnou je tvoření reportů. Ať už pro každou sekci zvlášť a to kvůli snadnější dohledatelnosti informací, tak pro projekt obecně, v podobě např. zápisů ze schůzí.

### 7.2.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Z odpovědí respondentů vyplývají dvě skutečnosti. Při dotazování na téma osobních schůzek se všichni shodli, že jim osobní komunikace naprosto vyhovuje. Dokonce na otázku – Který způsob komunikace Vám vyhovuje nejvíce? – odpověděla polovina, že osobní schůzky a jedna studentka dodala, že nejvíce osobní komunikace na neformální, přátelské úrovni. Z výzkumu také vyplývá, že celotýmové schůze byly pro nadpoloviční většinu přínosné a dozvěděli se na nich vše, co potřebovali. Jen jedna odpověď je rozdílná od ostatních a to, že celotýmové schůze jsou zbytečné a je to ztráta času. Mohlo by se tedy zdát, že osobní komunikace je nejčastěji využívaným a také nejdůležitějším nástrojem v interní komunikaci projektu pro řadové členy týmu.

Z výzkumu však také vyplývá, že kromě osobních schůzek je velmi často využíván Facebook: A to především díky jednoduchému přístupu všech členů ke svým účtům na této platformě. Téměř polovina respondentů odpověděla na otázku – Který způsob komunikace Vám vyhovuje nejvíce? – Facebook. Také u otázky, kdy měli respondenti vybrat, který ze tří uvedených nástrojů (Facebook, Trello, Google disk) využívají, odpovědělo 19 že Facebook. Z těchto odpovědí tedy můžeme vyvodit, že Facebook byl nejvyužívanějším nástrojem v interní komunikaci. Neznamená to však, že když byl nejvyužívanějším, je také nejdůležitějším. Faktem zůstává, že různé kombinace všech tří nástrojů (Facebook, Trello, Google disk) byly využívány při různých situacích.



Nedá se tedy jednoznačně říci, který nástroj je pro řadové členy nejdůležitější nebo jim vyhovuje nejvíce. Je určitě vhodné kombinovat osobní komunikaci, ať už ve formě schůzek celého týmu nebo liniového manažera se svými asistenty, a ostatní, v tomto případě, online nástroje.

### 7.3 Zodpovězení výzkumné otázky a doporučení

Odpověď na stanovenou výzkumnou otázku – „Který z nástrojů interní komunikace projektu Fashion Point je nejvhodnější a nejdůležitější pro komunikaci v týmu?“ – není zcela jednoznačná. Z obou výzkumů, jak z individuálních rozhovorů s liniovými manažery a art directorkou, tak z dotazníkového šetření mezi řadovými členy, vyplývá, že nejvhodnější je nástroje interní komunikace vzájemně mezi sebou kombinovat. Každý z nástrojů se hodí pro jinou situaci či pro jiné řešení problému.

U obou šetření si však můžeme všimnout, že nejraději všichni komunikují osobně. Při osobní komunikaci se totiž eliminuje tzv. komunikační šum a daná situace či problém se komunikací tváří v tvář vyřeší nejrychleji. Potvrzují se tak teoretická východiska, která byla stanovena v teoretické části této práce.

Z online nástrojů se pak zdá nejvhodnějším Facebook a to díky jeho rozšířenosti a oblíbenosti. Krom jednoho člena týmu mají všichni účet na Facebooku a tudíž je tato platforma nejvhodnější pro předání informací co největšímu počtu lidí z týmu. Nejlépe fungovaly skupinové chaty, které nahrazovaly osobní schůzku v momentě, kdy nebyla možná. Také sdílení různých informací pomocí skupin na Facebooku bylo efektivní. Interní komunikace by se však neobešla bez platformy Google disk, kam byly nahrávány všechny soubory důležité pro fungování projektu – od tiskových zpráv, přes všechny grafické výstupy (logo, plakáty, letáky), audiovizuální výstupy až po sdílené tabulky s rozpočtem či medialistem. Méně významnou platformou pak bylo Trello, které bylo sice využíváno, ale většina členů týmu si na tuto platformu nezvykla a nebyla tedy tak efektivní.

Aby byly zjištěny přesnější údaje, bylo by vhodné se s každým z týmu individuálně sejit. Nejvhodnější by pak bylo, aby výzkum (rozhovory, příp. focus group) vedl nezávislý člověk, který není členem týmu.

Závěrem pár doporučení, která jsou vyvozena z výsledků výzkumu. V rámci interní komunikace projektu by se měl klást větší důraz na motivaci studentů, kteří se do projektu

mnohdy zapojují jen z povinnosti a kvůli získání kreditů. Stále ubývá těch, kteří projekt berou jako srdeční záležitost a jsou motivováni vizí dobrého výsledku.

Vedení projektu, tedy projektový manažer či manažeři by se měli postarat především o dokonalou informovanost všech členů týmu bez rozdílu, ať už jsou to studenti marketingových komunikací či uměleckých oborů. Pokud je člen týmu informován o všem, co se v projektu děje, lépe se mu pracuje, než když jen plní dílčí úlohy. Projektový manažer by měl dbát na vhodnou strukturu týmu a měl by klást vysoké nároky na liniové manažery a art directora, kteří v interní komunikaci hrají důležitou roli. Měl by probíhat dostatek celotýmových schůzek, ale ne jen těch formálních. Také neformální komunikace a přátelské vztahy jsou v týmu důležité. Proto by měly mít své místo v projektu teambuildingové eventy a neformální setkání.

## ZÁVĚR

Interní komunikace hraje v současné době významnou roli a měla by jí být věnována stejná pozornost jako komunikaci externí. Manažeři by si měli uvědomit, že právě tým a jeho členové, kteří na projektu pracují po celý rok, jsou těmi, kdo navenek o projektu nejvíce mluví. Velice tedy záleží na tom, jak se členové týmu budou cítit a jak se jim bude pracovat.

Předmětem šetření byla interní komunikace projektu Fashion Point, který je pod hlavičkou komunikační agentury KOMAG. Na jeho základě se autorka snažila definovat nejvhodnější nástroje interní komunikace a názory liniových manažerů a řadových členů na jednotlivé nástroje. Tyto názory byly v závěru práce porovnány a na jejich základě byla stanovena doporučení k vylepšení současného stavu komunikace.

Cílem práce bylo zjistit pomocí kvantitativního a kvalitativního výzkumu, jaký nástroj interní komunikace projektu Fashion Point je nejvhodnější pro komunikaci v týmu. Tento cíl se podařilo splnit jen z části, protože nevyplývala jednoznačná odpověď na výzkumnou otázku. Kromě praktické části, kde jsou představeny výsledky výzkumu, je součástí práce také teoretická část, ze které lze získat základní přehled o interní komunikaci jako takové, jejích prostředcích, nástrojích a problémech.

Z výzkumu vyplynul závěr, že nejvhodnější je nástroje interní komunikace mezi sebou kombinovat. Z výsledků šetření lze také konstatovat, že osobní schůzka je nejoblíbenějším nástrojem komunikace jak mezi řadovými členy, tak mezi liniovými manažery a to především kvůli nenahraditelné srozumitelnosti. Nejčastěji využívaným online nástrojem je pak Facebook a to díky jeho dostupnosti.

Výsledky šetření bude možné využít při realizaci dalšího ročníku projektu Fashion Point, nebo při realizaci ostatních projektů komunikační agentury KOMAG s podobnou strukturou týmu jakou má tým projektu Fashion Point. Doporučení bude představeno budoucím manažerům projektu Fashion Point.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

- [1] ČERNÝ, Vojtěch, 2007. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život]*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1658-6.
- [2] FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 987-80-251-3432-0.
- [3] HALADA, Jan, ed, 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5.
- [4] HEILMANN, Christa M., 2013. *Řeč těla: gesta, mimika, emoce*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4394-3.
- [5] HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-550-5.
- [6] HOLÁ, Jana, c2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [7] HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, vi, 317 s. ISBN 9788025126363.
- [8] JANDA, Patrik, c2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.
- [9] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 271 s. ISBN 9788024743547.
- [10] NĚMEC, Petr, 1999. *Public relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press. Recenzované monografie. ISBN 80-859-4366-2.
- [11] PŘIKRYLOVÁ, Jana, 1995. *Marketingová komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-376-7.
- [12] SPERANDIO, Sylvie, 2008. *Účinná komunikace v zaměstnání: [pravidla ústního i písemného vyjadřování]*. Praha: Portál, 120 s. ISBN 978-80-7367-360-4.

- [13] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [14] STRNADOVÁ, Věra, 2011. *Interpersonální komunikace: monografie*. Hradec Králové: Gaudeamus. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-157-0.
- [15] SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations: moderně a účinně*. Praha: Grada, 240 s. Expert. ISBN 80-247-0564-8.
- [16] SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.
- [17] TINKOVÁ, Eva, 2010. *Rétorika, aneb, Řeč jako nástroj: praktický průvodce řečí těla a verbální komunikací*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 9788074020742.
- [18] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [19] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 190 s. Expert. ISBN 9788024727905.
- [20] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.

### **Elektronické zdroje**

Vznik fakulty, 2017. In: *Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací* [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/fmk/o-fakulte/vznik-fakulty>

### **Ostatní zdroje**

*Osobní rozhovor s Mgr. Josefem Kocourkem Ph. D., ředitelem komunikační agentury KOMAG, Zlín, 18. 4. 2017*

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

LM Liniový manažer

AD Art director

PR Public relations

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Logo projektu (Vlastní zpracování) .....	33
Obrázek 2 – Plakát prvního ročníku projektu (Vlastní zpracování) .....	34
Obrázek 3 – Plakát druhého ročníku projektu (Vlastní zpracování).....	35
Obrázek 4 – Nástěnka ve webové aplikaci Trello (Vlastní zpracování).....	41
Obrázek 5 – Ukázka uspořádání souborů na Google Disku (Vlastní zpracování) .....	42

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Dotazník

Příloha PII: Scénář individuálního rozhovoru

Příloha PIII: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření

Příloha PIV: CD s nahrávkami účastníků individuálních rozhovorů a rozhovoru s ředitelem komunikační agentury KOMAG ke kapitole Komunikační agentura - KOMAG



## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

1. Scházeli jste se s manažerem své sekce / art directorem osobně? (\*odpověď ne → otázka č. 4)
  - a. Ano
  - b. Ne
2. Jak často jste se scházeli?
  - a. Podle potřeby
  - b. Jednou za týden
  - c. Jednou za 14 dní
3. Vyhovovala ti tato forma schůzek?
  - a. Ano
  - b. Ne
4. Využívali jste některý z následujících nástrojů pro komunikaci s manažerem / art directorem? (\*Pokud žádný → otázka č. 7)
  - a. Facebook, Trello, Google disk
  - b. Žádný z nástrojů jsme nevyužívali
5. Který z nástrojů jste využívali?
  - a. Facebook
  - b. Trello
  - c. Google disk
  - d. Jiné
6. Vyhovovala ti komunikace skrze tyto nástroje?
  - a. Ano
  - b. Ne
7. Měl/a jsi dostatek informací o průběhu projektu, o dění ve všech sekcích?
  - a. Ano, liniový manažer/ artdirector nám pravidelně dával informace
  - b. Ano, ale jen proto, že se bavím/přátelím/bydlím se členem jiné sekce
  - c. Ano, ale jen o dění v některých sekcích
  - d. Moc ne
  - e. Vůbec jsem nevěděl/a, co se v jiných sekcích a celkově v projektu děje
  - f. Jiné
8. Zúčastnil/a ses alespoň jedné celotýmové schůze? (\*Pokud ne → otázka č. 10)
  - a. Ano
  - b. Ne
9. Byla pro tebe tato schůze přínosná?
  - a. Ano, dozvěděl/a jsem se to, co jsem potřebovala
  - b. Asi ano, některé informace nebyly až tak potřebné
  - c. Ne, byla to ztráta času
10. Napiš jeden způsob komunikace, který ti v týmu vyhovuje nejvíce:
11. Zaznamenal/a jsi nějaký problém při komunikaci s kýmkoli v týmu? Pokud ano, jaký? (Vepiš do kolonky jiné)
  - a. Ne
  - b. Jiné:

12. Bylo pro tebe něco v rámci komunikace zbytečné? (Např. měli jste vytvořenou skupinu na facebooku, ale nevyužívali jste ji...)
13. Kdybys měl/a změnit jednu věc, která souvisí s komunikací v týmu, co by to bylo?
14. Máš nějaká další doporučení pro budoucí ročníky projektu?
15. V jaké sekci v projektu pracuješ?
  - a. Produkce
  - b. Propagace
  - c. PR
  - d. Fundraising
  - e. Grafika
  - f. Audiovize
  - g. Prostorová tvorba
  - h. Produktový design
  - i. ADO
  - j. Reklamní fotografie
  - k. Sociální sítě
16. Po kolikáté jsi v KOMAG projektu?
  - a. 1. rok
  - b. 2. rok
  - c. 3. rok
  - d. 4. rok
  - e. 5. rok
17. Který obor studuješ?
  - a. Marketingové komunikace
  - b. Grafický design
  - c. Digitální design
  - d. Design oděvu
  - e. Design obuvi
  - f. Prostorový design
  - g. Produktový design
  - h. Reklamní fotografie
  - i. Audiovizuální tvorba
18. Kolikátý ročník studuješ?
  - a. 1.
  - b. 2.
  - c. 3.
  - d. 4.
  - e. 5.

## PŘÍLOHA PII: SCÉNÁŘ INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVOR

Privítání účastníka.

1. Úvod
  - a. Představení tématu bakalářské práce. Seznámení s účelem výzkumu.
2. Co si vybavíte pod pojmem interní komunikace projektu Fashion Point?
3. Vzpomenete si, které nástroje jsou při komunikaci v týmu využívány?
4. Který z nástrojů preferujete a proč?
  - a. Jak často jej reálně využíváte?
5. Komunikujete raději prostřednictvím těchto nástrojů, nebo preferujete osobní schůzky?
  - a. Preferujete individuální schůzky nebo ty, kterých se účastní všichni linioví manažeři? Proč?
  - b. Jsou pro Vás informace podávané prostřednictvím těchto nástrojů srozumitelné?
6. Myslíte si, že je důležitá komunikace uvnitř týmu, pro udržení fungování projektu?
7. Vyhovuje Vám struktura týmu v projektu?
8. Chtěli byste, aby byla komunikace v týmu nastavena jinak? Jak?
9. Scházíte se pravidelně se členy sekce? Jak často?
  - a. Jak schůzka probíhá?
10. Vyhovuje Vám počet členů ve vaší sekci?
  - a. Pokud ne, tak proč? A kolik by mělo být členů v sekci?
11. Zaznamenali jste nějaké problémy v komunikaci v průběhu příprav projektu?
12. Chtěli byste naopak něco vyzdvihnout?
13. Kdybyste byli hlavní manažer, co byste změnili?
14. Máte nějaká další doporučení pro příští ročníky projektu?

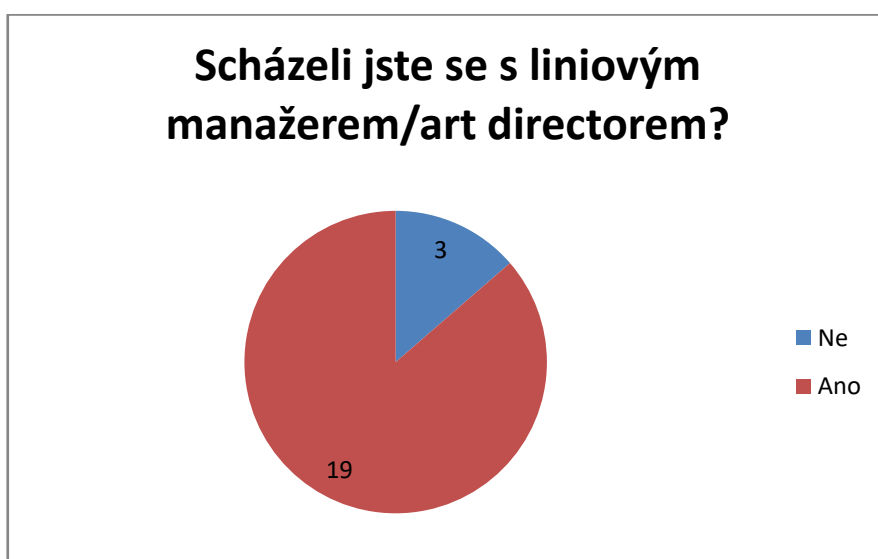
Po skončení rozhovoru proběhne poděkování za účast ve výzkumu, rozloučení a výzkum bude ukončen.

## PŘÍLOHA PIII – GRAFY KE KAPITOLE DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ



Graf 1 – Vyhovující způsoby komunikace

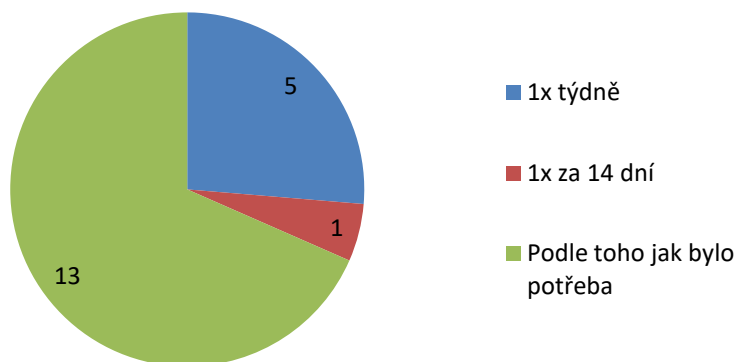
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 2 – Stav osobních schůzek

Zdroj: Vlastní zpracování

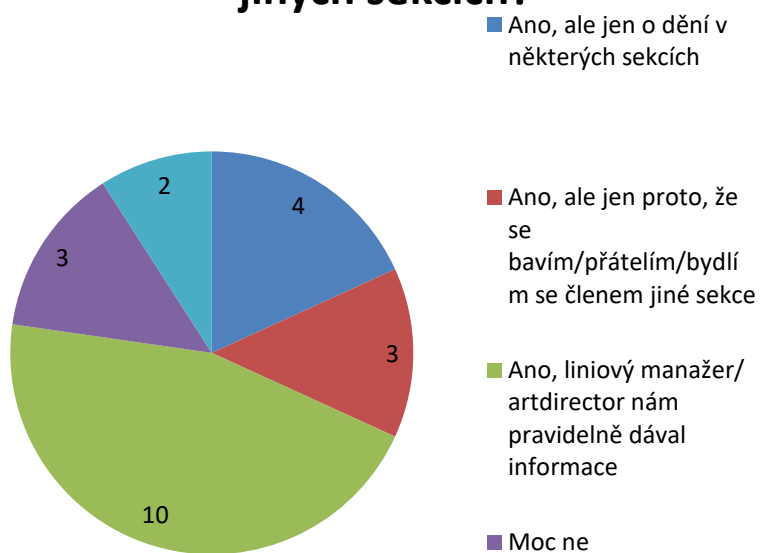
### Jak často jste se scházeli?



Graf 3 – Frekvence osobních schůzek řadových členů

Zdroj: Vlastní zpracování

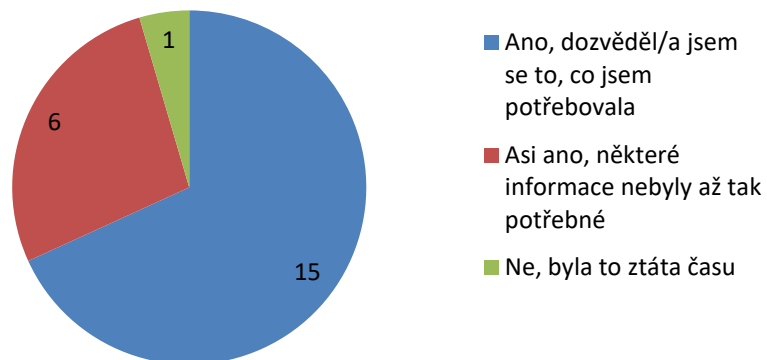
### Měl/a jsi dostatek informací o průběhu projektu a o dění v jiných sekcích?



Graf 4 – Informovanost řadových členů

Zdroj: Vlastní zpracování

## Byla celotýmová schůze přínosná?



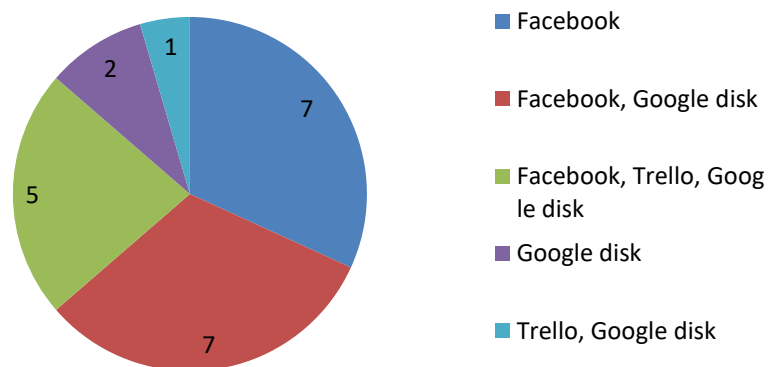
Graf 5 – Užitečnost celotýmových schůzí

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 – Způsoby komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

## Který z nástrojů jste používali?



Graf 7 – Využívané nástroje

Zdroj: Vlastní zpracování