

# **Interní komunikace a motivace studentů v projektu Zlin Design Week**

Vendula Gregorovičová

---

Bakalářská práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vendula Gregorovičová**  
Osobní číslo: **K15145**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Interní komunikace a motivace studentů v projektu Zlin Design Week**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o interní komunikaci ve firmě, motivaci a odměňování pracovníků. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte výzkumné otázky a cíle bakalářské práce.
2. Zpracujte analýzu o současném stavu interní komunikace a způsobech motivace ve studentském projektu Zlin Design Week prostřednictvím dotazníkového šetření a focus group. Formulujte silné a slabé stránky současného stavu interní komunikace a motivace.
3. Na základě výsledků analýzy představte stručný nástin změn v interní komunikaci a způsobu motivace studentů. Naznačte, na jaké zásady a pravidla motivace by měl být brán zřetel a jaké změny v interní komunikaci doporučujete na základě vyhodnocení analýzy.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- CORNELISSEN, Joep, c2014. Corporate communication: a guide to theory and practice. 4th ed. Los Angeles: SAGE, xviii, 294 s. ISBN 9781446274941.
- DENHARDT, Robert B., Janet Vinzant DENHARDT a Maria Pilar ARISTIGUETA, c2013. Managing human behavior in public and nonprofit organizations. 3rd ed. Los Angeles: Sage Publications, xviii, 525 s. ISBN 978-1-4129-9165-0.
- HOLÁ, Jana, c2006. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- KERPEN, Dave, 2017. Jak to hrát s lidmi: 11 triků, které vás dostanou tam, kam chcete. Praha: Management Press, 272 s. ISBN 978-80-7261-499-8.
- SVOBODA, Václav, 2009. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 239 s. Expert. ISBN 978-80-247-2866-7.
- URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Eva Gartnerová**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**31. ledna 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**27. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2018



doc. Mgr. Irena Armutidisová  
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, PhD.  
ředitel 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 užit 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 .....20.4.2018.....

VENDULA GPELOPULICOVA  
.....  
Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> 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 nevýdělečně 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 nahlédnutí 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 výisk práce k uchování ministerstvu

<sup>2)</sup> 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, užíje-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 vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> 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 užit 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 výděleku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výděleku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce na téma Interní komunikace a motivace studentů v projektu Zlin Design Week analyzuje nástroje interní komunikace v projektu Zlin Design Week a motivaci studentů, kteří se na něm podílí. Teoretická část se zabývá definováním pojmů komunikace, interní komunikace a motivace. Součástí teoretické části je metodika práce, kde jsou stanoveny cíle a výzkumné otázky. Praktická část představuje projekt Zlin Design Week, strukturu týmu a nástin komunikace, která v týmu probíhá. V praktické části je také proveden a vyhodnocen výzkum, zodpovězena výzkumná otázka a případná doporučení na zlepšení interní komunikace a motivace v projektu.

Klíčová slova: interní komunikace, nástroje interní komunikace, problémy interní komunikace, motivace, problémy motivace, Zlin Design Week

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis called Internal Communication and Motivation of Students in Zlin Design Week Project analyses internal communication tools of Zlin Design Week project and motivation of students who are part of it. Theoretical part explains basic terms, definition of communication, internal communication and motivation. This part also sets goals and the research questions. Second part – analytical part – consists of qualitative and quantitative research focused on internal communication and motivation of students of Zlin Design Week project. The suggestions are proposed on the basis of the data gained in the research.

Keywords: internal communication, internal communication tools, problems of internal communication, motivation, problems of motivation, Zlin Design Week

Děkuji vedoucí své bakalářské práce, Mgr. Evě Gartnerové, za užitečné rady a neuvěřitelnou podporu, která mi pomohla k dokončení práce možná víc, než si sama připouští. Děkuji svým kamarádům, bez kterých by Zlín nebyl během těch tří let mým Zlínem. Děkuji hejTerce za to, že je. Děkuji svému kocourovi Constantinečkovi, který mě vždycky dokáže uklidnit a díky kterému vím, že kočku nemůžete vlastnit, jen jí být přítelem. A občas otrokem. Děkuji týmu Zlín Design Weeku, především Aničce, která je mou inspirací – nejen co se týká zvládnání spánkového deficitu. A ještě znovu děkuji Evce, protože jednou to fakt nestačí.

A než se kdokoliv začte, necht' si připomene slova o komunikaci od jednoho neskutečného génia:

*„Slova jsou, podle mého ne tak skromného názoru, naším největším nevyčerpatelným zdrojem magie. Schopná způsobovat zranění i napravovat je.“*

Albus Percival Wulfrick Brian Brumbál

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>9</b>
<b>1 POJEM KOMUNIKACE .....</b>	<b>10</b>
1.1 KOMUNIKAČNÍ PROCES .....	11
1.2 NÁSTROJE KOMUNIKACE .....	11
1.3 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	12
1.4 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....	13
1.5 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE .....	14
1.6 KOMUNIKACE VE SKUPINĚ .....	15
<b>2 INTERNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>16</b>
2.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE .....	16
2.2 ÚČASTNÍCI INTERNÍ KOMUNIKACE.....	17
2.3 PROSTŘEDKY A FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	17
2.4 PROBLÉMY V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	18
2.4.1 Komunikační schopnosti manažera.....	19
2.5 DŮSLEDKY NEEFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	19
<b>3 MOTIVACE.....</b>	<b>21</b>
3.1 MOTIVAČNÍ FAKTORY NA PRACOVÍŠTI .....	21
3.2 ZÁKLADNÍ NÁSTROJE MOTIVACE .....	23
3.3 ROZDÍLY V PRACOVNÍ MOTIVACI.....	24
3.4 OBRÁCENÉ MOTIVACE.....	24
3.5 MOTIVACE A VEDENÍ TÝMU.....	25
<b>4 METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>27</b>
4.1 CÍL PRÁCE .....	27
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	27
4.3 RESPONDENTI.....	27
4.4 METODY.....	28
4.4.1 Kvalitativní výzkum prostřednictvím focus group .....	28
4.4.2 Kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
<b>5 KOMUNIKAČNÍ AGENTURA .....</b>	<b>31</b>
<b>6 PROJEKT ZLIN DESIGN WEEK.....</b>	<b>33</b>
6.1 O PROJEKTU .....	33
6.2 STRUKTURA TÝMU .....	35
6.3 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	36
6.3.1 Zahájení komunikace .....	36
6.3.2 Komunikace s celým týmem.....	36
6.3.3 Osobní komunikace.....	37
6.3.4 Online komunikace .....	37

6.4	KOMUNIKACE A MOTIVACE V MANAŽERSKÉM TÝMU .....	38
<b>7</b>	<b>FOCUS GROUP .....</b>	<b>41</b>
7.1	PRŮBĚH FOCUS GROUP .....	41
7.1.1	Úvodní diskuze.....	41
7.1.2	Online komunikace .....	42
7.1.3	Osobní schůzky .....	43
7.1.4	Komunikace s celým týmem.....	44
7.1.5	Motivace.....	45
7.2	SHRnutí VÝSLEDKŮ FOCUS GROUP .....	47
<b>8</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>49</b>
8.1	DISTRIBUCE DOTAZNÍKU .....	49
8.2	VÝZKUMNÝ VZOREK .....	49
8.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	49
8.3.1	Obecný úvod .....	49
8.3.2	Online komunikace .....	50
8.3.3	Osobní komunikace.....	50
8.3.4	Motivace.....	52
8.4	SHRnutí VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	54
<b>9</b>	<b>ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>55</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>



## ÚVOD

Projekt Zlin Design Week loni v září vkročil do čtvrtého roku své existence. Jako studentský projekt, který spadá pod Fakultu multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati, dokázal Zlin Design Week oživit ulice města Zlína designem – a to pro všechny. Na první pohled jdou každý rok ulicemi města vidět výstavní moduly, práce profesionálních designérů i studentů designu. Celý projekt ale především stojí a padá na práci studentů Fakulty multimediálních komunikací, kteří pro projekt pracují ne za finanční ohodnocení, ale za kredity v rámci předmětu Komunikační agentura.

Tématem této bakalářské práce je interní komunikace a motivace studentů, kteří na projektu Zlin Design Week pracovali v letech 2017–2018. Zabývá se tím, na jaké úrovni byla v tomto období komunikace v daném projektu, jaké používali komunikační nástroje a který z nich byl pro komunikaci v týmu nejvhodnější. Práce se zabývá také otázkou motivace a tím, jak byli motivováni vedoucími manažery, pod které spadali.

V první části jsou popsána teoretická východiska práce, která se týkají pojmů interní komunikace a motivace. Součástí teoretické práce je také metodika, ve které jsou stanoveny cíle a výzkumné otázky.

Praktická část se věnuje projektu Zlin Design Week, jeho vzniku a popisu, strukturou týmu, využívání interních komunikačních nástrojů a otázkou motivace ohledně projektu mezi studenty marketingových komunikací a studenty uměleckých oborů. Poté jsou zde popsány uskutečněné výzkumy a jejich vyhodnocení, na základě kterých jsou zodpovězeny výzkumné otázky. Práce shrnuje úroveň interní komunikace a motivace v projektu, dává prostor vyjádřit názory studentů, kteří se snaží získat nedocenitelné zkušenosti prací na Zlin Design Weeku, jenž je má připravit na realitu pracovního života.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 POJEM KOMUNIKACE

„Komunikace není všechno, ale je za vším.“ (Janda, 2004, s. 10)

Komunikace je považována za základ mezilidských vztahů. Je to proces, kdy jsou sdíleny informace s cílem odstranit či snížit nejistotu na dvou komunikujících stranách. Jejím předmětem jsou pak data, informace a znalosti – kdy data jsou jednoduchá fakta, informace přidělují datům význam, a z práce s informacemi vznikají znalosti.

Ať už ale s daty a informacemi pracujeme jakkoliv, hlavní cíl komunikace zůstává vždy stejný – dorozumět se. To zahrnuje jak verbální tak neverbální projevy, vnímání účastníků komunikace a zapojení jejich rozumu, smyslu a intuice. (Holá, 2006, s. 3)

Kromě obecného dorozumění může být cílem komunikace i výměna informací, ovlivňování chování lidí nebo mezilidských vztahů mezi jedinci, případně také k sobě samému. V případě takové komunikace mezi lidmi hovoříme o tzv. sociální komunikaci. Ta se dělí na tři základní druhy:

- **ústní:** při rozhovoru, na poradě, při skupinové diskuzi, vysvětlování, výuce atd.
- **písemná:** komunikace dopisem, e-mailem, zprávou, manuálem, tištěným výstupem atd.
- **vizuální:** prostřednictvím tabulek, fotografií, prezentací v PowerPointu apod. (Vymětal, 2008, s. 23-24)

Funkce komunikace jako takové mohou být různorodé, hranice mezi nimi bývá často tenká a nejednoznačná, přesto existuje několik základních funkcí. Jsou jimi funkce:

- informativní
- instruktivní
- přesvědčovací
- posilovací a motivující
- zábavné
- vzdělávací a výchovné
- socializační a společensky integrující
- osobní identity
- poznávací
- svěřovací
- únikové

Tak popisuje základní funkce komunikace Strnadová (Strnadová, 2011, s. 27 – 28). Na druhou stranu však s sebou komunikace může přinášet řadu nedorozumění a zkreslení, která mohou negativně ovlivňovat komunikující strany. Podoba komunikačního procesu je popsána v následující kapitole.

## 1.1 Komunikační proces

Podstatou popisu komunikačního procesu je komunikační model. Jedno ze základních schémat komunikačního modelu zobrazuje obecný model, který přenáší sdělení ve formě určitého signálu. Po vytvoření sdělení jej vysílá odesílatel k příjemci. Tento signál je nejprve zakódován odesílatelem, poté putuje komunikačním kanálem k příjemci. V průběhu přenosu však může být toto sdělení doprovázeno různými rušičkami, které mohou narušit či pozměnit podstatu sdělení. Příjemce musí sdělení dekodovat a následně původnímu odesílateli odpovídat – reaguje tak zpětnou vazbou a stává se sám odesílatelem, komunikační model se pak opakuje od začátku. (Vymětal, 2008, s. 30)

Komunikace se tak dá připodobnit k tvůrčímu procesu, kdy je odesílatel motivován vyjádřit přenosové sdělení co nejsrozumitelněji, a příjemce se snaží jeho sdělení co nejlépe dekodovat.

## 1.2 Nástroje komunikace

Od počátku věků zná lidstvo ten nejefektivnější nástroj komunikace – je jím totiž komunikace prostřednictvím osobního styku. Ta umožňuje komunikujícím stranám dorozumívat se jak na verbální, tak na neverbální úrovni, umožňuje podávat okamžitou zpětnou vazbu, která také pomáhá k efektivní komunikaci a k pochopení se navzájem.

Osobní komunikace je ale postupem času čím dál více nahrazována komunikací jinou – neosobní. Ať už se jedná o komunikaci písemnou, telefonickou, prostřednictvím médií nebo v posledních letech komunikací internetovou. Písemná komunikace je na ústupu, což souvisí s časovými možnostmi i s růstem cen těchto služeb. Vzhledem ke komunikaci ve skupině je vhodné z hlediska osobní komunikace využívat meetingy a zasedání, v případě velké vzdálenosti mezi členy komunikace se pak volí videohovory či jiná podoba telekonferencí. (Foret, 2011, 26 – 29)

Při volbě komunikačního nástroje je potřeba brát v potaz různé faktory – například rychlost, náklady, přesnost, rozsah komunikace nebo třeba charakter sdělení. Všechny tyto faktory ovlivňují, jaké nástroje je potřeba zvážit. Při zvážení rychlosti a nákladů komunikace nebude odesílatel sdělení volit dopis, ale sáhne spíše po e-mailu. (Vymětal, 2008, s. 33)

Počítače a online komunikace obecně je v současnosti důležitým nástrojem komunikace, která je vzhledem ke své neuvěřitelné rychlosti využívána i tehdy, pokud odesílatele a příjemce nedělí velká vzdálenost.

### 1.3 Neverbální komunikace

Podle Michaely Tureckiové (2004, s. 122) může být neverbální komunikace v běžném kontaktu při komunikaci důležitější než slovní obsah. Odkazuje tak na studii Alberta Mehrabiana, který vyzkoumal, že sdělení je vyjádřeno pouze ze 7 % verbálně, ostatní komunikaci doplňuje právě neverbální komunikace – 55 % zabírá výraz obličeje a 38 % intonace hlasu. S tak malým procentem důležitosti komunikace verbální sice jiní autoři tolik nesouhlasí, nicméně potvrzují důležitost neverbální komunikace při dorozumívání.

Jak popisuje Vymětal (2008, s. 54 – 55) – člověk tedy mluví, přestože mlčí. Komunikaci totiž obstarává jeho tělo. Přenos informací je tak závislý jak na jeho výrazech nebo postoji, ale také na jeho oblečení, vůni nebo společenském chování. Neverbální komunikace je také vývojově starší, emotivnější, bez jazykových bariér, ovlivněná vedlejšími vlivy i méně kontrolovatelná. Jejím prostřednictvím lze také verbální sdělení zesílit, doplnit nebo její pomocí pouze na vyjádřené sdělení zareagovat.

Pokud mluvíme o neverbální komunikaci související s řečí těla, spadají do ní tyto pojmy:

1. **Haptika:** komunikace prostřednictvím hmatu a doteků, lišící se v rámci různých národů a kultur.
2. **Proxemika:** zaměřuje se na význam vzdáleností mezi komunikujícími. Je důležité udržovat si svůj osobní prostor a zároveň respektovat zóny ostatních.
3. **Posturika:** kontroluje postoje a pozice celého těla. Podle postojů lze totiž lépe odhadnout, co si komunikující protějšek myslí.
4. **Mimika:** zaměřuje se na pohyby obličejového svalstva. Je označována jako nejbohatší a nejvýznamnější oblastí neverbální komunikace.

5. **Vizika:** soustřeďuje se na pohyby očí, obočí, víček, dalších souvisejících svalů a na oční kontakt. Při něm je hodnocen především směr pohledu a délka kontaktu.
6. **Gestika:** komunikace prostřednictvím pohybů a postavení prstů, paží, nohou a hlavy. Bez pomoci posunků a gest by totiž některá sdělení mohla ztratit svůj význam.
7. **Kinezika:** sleduje pohyby celého těla. Je to kombinace mimiky, gestiky a posturiky. Prostřednictvím kineziky komunikují neslyšící lidé, když používají znakovou řeč. (Tinková, 2010, s. 100 – 129)

Neverbální komunikace zahrnuje také akustické projevy řeči. Mezi ty patří například barva hlasu, hlasitost, tón, frázování, výška, rychlost, intonace, důrazy na určitá slova a podobně. Při práci s ostatními lidmi je znalost neverbální komunikace, postojů, gest a dalších faktorů velmi významná. Využitím správných neverbálních signálů lze uspíšit celkové dorozumění v konverzaci, lépe se otevřít ostatním, pochopit je a sdílet s nimi emoce. (Boucník, 2011, s. 95 – 96)

#### 1.4 Verbální komunikace

Verbální komunikace znamená dorozumívání a vyjadřování za pomoci slov z určitého jazyka. Problém ale nastává například v případě, pokud má slovo více významů. Tehdy totiž slovům a sdělením, která mezi sebou lidé používají, nerozumí všichni stejně. Ať už v osobní nebo pracovní komunikaci, jak bylo zmíněno výše, nelze nekomunikovat. Jedná se pouze o to, zda si lidé rozumí, nebo ne – totiž jestli dokáží komunikovat dobře, nebo špatně.

Ve verbální komunikaci se rozeznávají:

- dvě úrovně komunikační roviny: racionální a emocionální
- dva druhy komunikace: formální a neformální
- velká řada komunikačních stylů: koncepční, konverzační, operativní, vyjednávací, vylákávací apod.

Rozdíly mezi těmito rovinami, druhy a styly slouží k vyjasnění účelu komunikace, k rozdělení při společenském postavení, různých emocí nebo také množstvím kontaktu mezi komunikujícími. (Vymětal, 2008, s. 112 – 113)

Pokud chce člověk prostřednictvím verbální komunikace zaujmout ostatní posluchače, musí tomu svůj projev přizpůsobit. Jinak mluví se skupinou kamarádů, jinak s nadřízeným v práci. Základní vlastností dobrého řečníka je jeho informovanost, totiž že ví, o čem mluví. Zároveň

předává ostatním myšlenky srozumitelně a zajímavě. V rámci mluveného projevu je důležité také správně artikulovat a mluvit přiměřeně hlasitě. (Sperandio, 2008, s. 38 – 43)

Schopnost domluvit se je jednoduše prvním předpokladem pro efektivní práci. Při verbální komunikaci je důležité brát neustále v potaz to, že každé slovo v jakémkoliv jazyce má minimálně dva významy – denotativní (co slovo přesně označuje) a konotativní (hodnocení a myšlenky s tím kterým slovem spojené). Různí lidé si tak se slovy nesou různé konotace, kvůli kterým pak mohou při komunikaci vznikat nedorozumění. Každý komunikační proces tak doprovází různé komunikační šumy, o kterých již byla řeč v kapitole o komunikačním procesu. Chyby, kterých se každý v komunikaci s druhými dopouští, tak často vedou k neefektivní komunikaci. Takových chyb se lze pak vyvarovat pomocí jedné věci – totiž zpětné vazby. (Boucník, 2011, s. 101 – 105) Každý jedinec by tak měl využívat zásad efektivní komunikace, které jsou zmíněny v další kapitole.

## 1.5 Efektivní komunikace

Je obecnou pravdou, že úspěšná komunikace se skládá z vyváženosti mezi sdělováním a nasloucháním. Každá komunikace by měla být vyvážená a měl by být při ní dán prostor vyjádřit se vždy i druhé straně.

Každá efektivní komunikace by měla naplňovat několik zásad – měla by být otevřená, oboustranná, komunikátoři by se měli vzájemně respektovat a aktivně pracovat na odstraňování komunikačních bariér a šumů v komunikaci. Důležité je také správně volit komunikační prostředky. Jejich efektivní používání je pak vázáno na cíl komunikace a na efekt, kterého chce ten který mluvčí dosáhnout, na obsah celé komunikace a na to, jaký zvolí typ komunikační formy a typ komunikace. (Tureckiová, 2009, s. 58)

Efektivní komunikace je potřeba pro osobní komunikaci, ale ještě důležitější je její význam pro pracovní proces. Prostřednictvím správné komunikace se totiž lépe sdělují informace, vysvětlují úkoly, motivují spolupracovníci i řeší problémy. „Pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60 % to, jaké lidi známe, z 30 % jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze z 10 % to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how. I v tak specializovaném oboru jako je technika spočívá 85 % osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15 % na znalostech.” (Vymětal, 2008, s. 27)

## 1.6 Komunikace ve skupině

Skupinová komunikace znamená vzájemné porozumění mezi více lidmi, aktéry komunikace, kteří si mezi sebou předávají určitá sdělení. Efektivní komunikace ve skupině pokračuje jen přijetím těchto sdělení, počítá se i s více zpětnými vazbami. Ve skupině lze vymezit několik typů takové komunikace:

- formální a neformální
- vnitřní (uvnitř skupiny) a vnější (mimo skupinu)
- přímou nebo zprostředkovanou

Pokud dojde ke zkombinování několika různých typů těchto komunikačních sítí, vznikají různé směry komunikace:

- vertikální (shora dolů, tzv. komunikace příkazem, nebo zdola nahoru)
- horizontální (mezi členy skupiny, kteří mají rovnocenné postavení)
- diagonální (napříč různými skupinovými pozicemi). (Tureckiová, 2009, s. 56)



## 2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Prostředí jakékoliv firmy je tvořeno jejími zaměstnanci. Ti mezi sebou musí nějak komunikovat – ať už se jedná o manažera nebo řadového pracovníka. Interní komunikace jako taková popisuje tento komunikační proces. Jedná se o spojení různorodých útvarů firmy, které umožňují spolupráci a koordinaci procesů, které jsou zapotřebí pro fungování firmy. Do interní komunikace spadá i utváření názorů a postojů, stejně tak jako chování všech lidí ve firmě. Popisuje slovní i mimoslovní komunikaci, spojení a to, jak se ve firmě přenášejí informace mezi všemi pracovníky – a to jak v pracovních, tak mimopracovních vztazích. (Holá, 2006, s. 8)

Komunikace uvnitř firmy má také vliv na fungování a celkovou prosperitu firmy. Jak se shodují různí autoři, je to jedna z nejdůležitějších oblastí v marketingové strategii. Je nemožné, aby skupina lidí pracovala bez komunikace mezi sebou. Správná interní komunikace propojuje manažerské funkce i pracovníky, a také rozhoduje o tom, jak efektivně se budou využívat firemní zdroje. Závisí na ní úspěch firmy. (Janda, 2004, s. 10)

### 2.1 Cíle interní komunikace

Správně fungující komunikace uvnitř firmy je hybnou silou pro celou firmu. Vedle toho, že je i základem motivace, je to také cesta k tomu, aby všichni zaměstnanci měli jasno v tom, co je jejich náplní práce a proč. Je to také cesta k tomu, jak společně sdílet cíle celé firmy. Spousta firem považuje interní komunikaci za velmi důležitou, ačkoliv podle výzkumu Holé (2006, s. 19 – 21) hodnotí manažeři firem její fungování ve firmách jen na 60 %, zaměstnanci poté ještě kritičtěji. Jak tedy autorka shrnuje, cíle této komunikace mohou být definovány jako:

- informační propojenost firmy, která zohledňuje i návaznost procesů ve firmě
- vzájemná spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech
- vedení k žádoucímu chování a postojům, zajištění stability a loajality pracovníků
- neustálé zdokonalování komunikace (zpětné vazby, zavádění zjištěných poznatků do praxe atd.

Jak zmiňuje Boucník, zaměstnanci firmy musí být pro vedení firmy rovnocennými partnery, protože bez toho, aby byla komunikace oboustranná, není celý proces a stanovené cíle komunikace vůbec možný. Sami vedoucí pracovníci musí být těmi, kteří iniciují vznik interní

komunikace. Dlouhodobým cílem totiž musí být právě sdílení vizí celé firmy, je to složitý kontinuální proces, který má optimálně zajistit, aby byli všichni ve firmě maximálně informováni. (Boucník, 2011, s. 209)

## 2.2 Účastníci interní komunikace

Jak již bylo zmíněno, účastníky interní komunikace jsou všichni zaměstnanci firmy. Každá organizace musí najít ideální způsob, jak sladit individuální potřeby každého jedince a podporovat jeho kreativitu s tím, jaké úkoly mu zadává a jak chce, aby se choval. Pokud se totiž jedinec ve firmě ztotožňuje s jednotlivými procesy a cílem celé firmy, tím více je ve své práci spokojený, lépe spolupracuje a celkově se chová způsobem, který je prospěšný pro celou firmu. Pokud si zaměstnanec identifikuje firmu, ve které pracuje, jako úspěšnou a prestižní, jako firmu, ve které pracují talentovaní a spolehliví zaměstnanci, pokouší se tomu přizpůsobit i své vlastní chování ve firmě – a také naopak. (Cornelissen, 2014, s. 163 – 167)

Právě tehdy, pokud je správně nastavena komunikace ve firmě, se posiluje vazba spolupracovníků i jejich motivace. Snižuje se také pracovní stres. Pokud jsou mezi sebou zaměstnanci firmy dobře informováni, vědí o procesech, které uvnitř firmy probíhají, jsou si vědomi toho, že jejich práce je důležitou součástí celku a jejich návrhy jsou realizovány nebo alespoň brány v potaz – tehdy dochází mezi pracovníky firmy ke společnému myšlení a spolupráci. To pak přináší i pozitivní externí účinky – každý zaměstnanec má totiž ve svém okolí lidi, kterým se svěruje se svou prací. Pokud je tedy zaměstnanec spokojený, může se stát jedním ze základních činitelů toho, jakou pověst firma získává i na veřejnosti. (Svoboda, 2009, s. 88 – 89)

## 2.3 Prostředky a formy interní komunikace

Interní komunikace je souhrnem mnoha činností, které svým způsobem zasahují do různých oblastí řízení firmy. Všechno začíná už při nastavení základních podmínek – totiž je potřeba vytvořit na začátku spolupracující jednotný tým vedení, který se řídí hodnotami a cíli firmy. Pokud ve vedení nestojí lidé se stejnými názory na dosahování firemních cílů, působí takový management chaoticky.

Mezi komunikační formy, které jsou v interní komunikaci používány, patří podle Holé (2006, s. 52 – 61) tři základní formy osobní (porada, pohovor), písemné (manuál, časopis) a elektronické (e-mail, intranet). Nelze podle ní dokázat, která z forem je neefektivnější, protože volba je závislá jak na daném obsahu sdělení, tak na dalších podmínkách celého komunikačního procesu.

Nové technologie navíc pravidelně přináší další a další možnosti firemní komunikace. Existují sdílené pracovní nástroje, prostřednictvím kterých je umožněna kontrola managementu i rychlá firemní komunikace mezi zaměstnanci. Díky internetu mohou zaměstnanci pracovat nezávisle na místě, kde se nachází i čase, ve kterém komunikují. Jsou tak propojeni více elektronicky než osobně. (Cornelissen, 2014, s. 164)

Mezi základní komunikační kanály, které jsou ve firmách využívány, v dnešní době tedy patří:

- osobní rozhovor
- porada skupiny či týmu
- konference, shromáždění
- interní školení
- podnikový časopis
- telefonní hovory
- e-mail (Boucník, 2011, s. 217 – 218)

## 2.4 Problémy v interní komunikaci

Největším problémem v interní komunikaci je tzv. informační vakuum nebo informační šum. Ty totiž způsobují snížení efektivity činnosti v podniku. Hlavním problémem bývá zpravidla to, že vedení firmy podceňuje důležitost celé interní komunikace a nechává ji jen plynout. Řeší se především komunikace se zákazníky firmy, protože je zde předpoklad, že vevnitř firmy se dokáží zaměstnanci domluvit. Přitom nezvládnutá interní komunikace může za více než 60 % problémů celé firmy. (Holá, 2006, s. 18)

Různí autoři se ale shodují na tom, že velkým problémem bývá jednostranná komunikace. Například zmiňují, že jedním z neefektivních nástrojů interní komunikace je tiskový materiál pro zaměstnance nebo manažerské prezentace. Přitom se ve firmě nezamýšlí nad tím, jak to

všechno její zaměstnanci vnímají jako jednotlivci, jak chápou cíle firmy a co pro ně znamená tam pracovat. (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 125)

Všechno začíná u manažerů. Tak, jak by měl manažer iniciovat základ interní komunikace, tak by měl celou tuto komunikaci korigovat. Podle toho, jak se on sám chová, to po něm totiž opakují jeho spolupracovníci. Podle Tureckiové (2004, s. 122 – 123) by neměl správný manažer zapomínat na to, že lidé vnímají nejen, co říká, ale také jakým stylem a jakou reakcí poté očekává. Mělo by mu totiž jít především o to, jak lidé ve firmě pracují – tedy umět správnou komunikací ovlivňovat jejich chování.

#### **2.4.1 Komunikační schopnosti manažera**

Každá správná komunikace vyžaduje trénink a studium. V manuálu komunikace pro manažery, který vydal Pavel Boucník, je zdůrazněno, že právě na komunikačních dovednostech manažera závisí úspěch týmu. Každý manažer by se tak měl zaměřit na:

- aktivní naslouchání ostatním
- srozumitelnou komunikaci
- pozitivní přístup
- kladení správných otázek
- řeč těla (Boucník, 2011, s. 213)

Také je důležité, aby manažer přistupoval k problémům z hlediska současnosti, ne minulosti, a aby dokázal věřit druhým. Musí umět předat kontrolu i ostatním, ti jsou pak totiž motivováni k lepším výsledkům. Pokud mají zaměstnanci před sebou schopného manažera, který jim jde příkladem a zvládá komunikaci, stává se firemní osobností – vzorem chování. (Janda, 2004, s. 121 – 126)

#### **2.5 Důsledky neefektivní interní komunikace**

Význam interní komunikace je důležitý. Při pozorování důsledků, které jsou špatnou interní komunikací ve firmě způsobeny, si ale teprve lze tento problém naplno uvědomit. Mezi nejčastější projevy špatné interní komunikace patří nedostatek informací, jejich neúplnost nebo nejednoznačnost.

To vše často vychází z nepochopení podstaty komunikace a nesprávného smýšlení manažerů, kteří mají komunikaci na starost. Často totiž věří tomu, že komunikace je jen sdělování věcí, funguje sama o sobě, a co nevyřeší jedinec, vyřeší nastavený komunikační systém. Tyto

domněnky ale mohou být pro firmu zničující. Nefungující komunikace totiž vede k demotivaci, nerozhodnosti, frustraci a pasivitě, které mohou postupně přerůstat v mnohem horší důsledky, totiž na:

- špatnou koordinaci pracovních procesů
- nezájem o vytyčené cíle firmy
- neefektivní marketingové řízení
- vysokou míru fluktuace zaměstnanců
- konkurenční neschopnost celé firmy (Holá, 2006, s. 13 – 14)

### 3 MOTIVACE

Motivovaní lidé, kteří dokáží kreativně, energicky a s nadšením pracovat v jakékoliv firmě, jsou klíčovým faktorem k úspěchu každé takové organizace. Čím více jsou lidé motivovaní, tím dosahují lepších výkonů. Motivace způsobuje to, jak se lidé chovají. Pohání je k určitému cíli. Pokud jsou lidé motivováni k tomu, aby splnili nějaký úkol, udělají ho rádi – nebo minimálně raději, než kdyby k němu namotivováni nebyli. (Denhardt et al., 2013, s. 159 – 165)

Motivace tedy usměrňuje chování a jednání lidí pro dosažení určitého cíle. U zaměstnanců nebo pracovníků na daném projektu posiluje pracovní nasazení, iniciativu a také odpovědnost. Není ale automatická. Každý vedoucí má proto důležitý úkol – použít správné motivační nástroje, kterými zvýší výkon i produktivitu svých zaměstnanců. (Urban, 2017, s. 9 – 12)

Správnou motivací totiž docílí nejen zvýšení objemu zvládnuté práce, ale i dalších faktorů – mezi ně patří například stabilizace a loajalita zaměstnanců, vyšší úspory, snížení stresu zaměstnanců a v neposlední řadě posiluje osobní zodpovědnost motivovaných osob – s tím pak souvisí i snížení kontrol ze strany nadřízeného. (Evangelu, 2013, s. 94)

Motivace jako taková je sama o sobě neviditelná a nelze ji nějak důkladně pozorovat, tudíž ani kontrolovat. Lze sledovat akce, které motivace způsobuje, ale ne motivaci samotnou. Motivovaný člověk se orientuje na budoucnost. Motivace je také často nevědomá – člověk dělá některé věci ze zvyku, nebo prostřednictvím nevědomých aspektů. A stejně tak je těžko kontrolovatelná, objevuje se totiž v myslích jedinců. Pokud se jedná o motivaci v pracovním procesu, může ji nadřízený částečně ovlivnit pomocí faktorů v motivačním procesu, ale nemůže ji kontrolovat. (Denhardt et al., 2013, s. 165)

Pokud chce tedy zaměstnavatel motivovat pracovníky, musí pochopit jak ty okolnosti, které motivaci přispívají, ale i ty, které jí brání. Společně jsou označovány jako tzv. motivační faktory. (Urban, 2017, s. 12)

#### 3.1 Motivační faktory na pracovišti

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci – příznivě i nepříznivě. Lze je ale třídit podle několika hledisek do různých skupin. Podle Urbana je lze rozdělit do čtyř základních skupin:

- Maslowovy motivační faktory
- vnitřní a vnější motivační faktory
- hmotné a nehmotné motivační faktory
- motivační faktory vyvolávající spokojenost/nespokojenost (Urban, 2017, s. 12 – 13)

Maslowovy motivační faktory obsahují 5 skupin potřeb, které potřebuje mít správný zaměstnanec uspokojeny. Od potřeb fyziologických (které jsou uspokojovány hlavně pracovní mzdou), přes potřeby jistoty a bezpečí (ty ovlivňuje pracovní prostředí), potřeby sociální (atmosféra a kontakty na pracovišti), potřeby uznání až k potřebám seberealizace. K posledním patří především získávání nových zkušeností, osobní rozvoj a kreativita při práci.

Sám Maslow po sestavení této pyramidy potřeb tvrdil, že pokud je každá potřeba uspokojena, už nadále člověka nemotivuje. To platí na všechny potřeby kromě té seberealizační, jelikož ta nikdy nedokáže být definitivně naplněna.

Vnitřní faktory motivace navazují na poslední dvě Maslowovy potřeby. Jsou ovlivňovány čtyřmi hlavními aspekty – totiž samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a také společenský význam a smysl. Vnitřní motivace jde podporovat u všech zaměstnanců tak, že jim zaměstnavatel zadává různé úkoly, dává na ně zpětnou vazbu a také předává zaměstnanci vyšší samostatnost.

Vnější faktory zahrnují to, co firma dává svým zaměstnancům. Jedná se tedy hlavně o mzdu, prémie a bonusy, ale také pochvaly, uznání a zisk osobní prestiže, kterou může zaměstnanec ve firmě získat.

Co se týká hmotných motivačních faktorů, spadají tam především peníze. Jsou však potřeby, které penězi uspokojit nelze. Jedná se například o seberealizaci nebo osobní prestiž v zaměstnání. Tehdy jedince motivují tzv. nehmotné faktory. Urban dává příklad s lidmi, kteří získali větší finanční obnos výhrou v loterii. Řada z nich pokračovala ve svém zaměstnání, přestože už byli do konce života finančně zajištěni – to proto, jelikož jim práce uspokojovala právě tyto seberealizační potřeby. (Urban, 2017, s. 16 – 17)

Spokojenost a nespokojenost je ve firmě z pozice zaměstnance také důležitá, Urban však připomíná, že k vyšší motivaci spokojenost zpravidla nevede – a pokud ano, vyvolá ji pouze krátkodobě. Navíc pokud se odstraní nespokojenost zaměstnance, neznamená to, že bude

sám od té chvíle motivován. Firmy se často pokouší zaměstnance motivovat právě prostřednictvím toho, že jim zvyšují platy nebo zpříjemňují pracovní prostředí, aby se necítili nespokojení. Dokud ale zaměstnanec nebude vidět vlastní úspěchy, nebude pro něj práce prostředkem k seberealizaci, ale jen přivýdělkem. Nebude tak dostatečně motivován. (Urban, 2017, s. 17–21)

### 3.2 Základní nástroje motivace

K tomu, aby nadřízený mohl správně motivovat pracovníky, které má pod sebou, aby mohl měnit jejich postoje a správně s nimi komunikovat, slouží několik motivačních nástrojů.

Podle Bělohlávka je jimi pochvala, sankce a kritika. Pochvalu je vhodné použít ve chvíli, kdy zaměstnanec uspěl ve svém úkolu nebo jej zatím zdárně plní – a nadřízený jej chce nadále motivovat prostřednictvím toho, že se snaží posilnit pozitivní chování. Aby pochvala naplnila svůj účel, musí být konkrétní, osobně zaměřená a spojená s rozhovorem. Vedoucí si v mnoha případech neuvědomují, jak důležitá může pochvala pro zaměstnance být. Navíc je zvláště účinná, pokud je doplněna i odměnou.

Naopak kritika slouží jako negativní motivace. V ideálním případě je taková kritika také adresná a konkrétní, nesmí být však zaměřena na osobu, ale na výsledek práce daného pracovníka, za použití důstojného tónu.

Třetí nástroj motivace, který zmiňuje Bělohlávek (2016, s. 17 – 18), je zadávání vhodných úkolů. To motivuje lidi ke zvýšení výkonu, a zároveň pokrývá potřebu seberealizace – s novými úkoly se zaměstnanec učí novým činnostem. Vedoucí ale nesmí zapomínat na to, že každá změna musí být jasně vysvětlena, úkoly se musí zadávat postupně a na každý z nich je třeba navázat konkrétní zpětnou vazbou.

Urban se na problematiku motivačních nástrojů dívá podobně. Rozděluje je na sankce a odměny, kde odměny považuje za cokoliv, co je pro zaměstnance příjemné, a spadají do motivačních pozitivních. Lze jich dosáhnout už v průběhu práce, nikoliv až po jejím skončení, například tím, že zaměstnanec sleduje průběžné výsledky své práce. Naopak sankce jsou motivacemi negativními, které slouží k tomu, aby určitému chování nebo způsobu práce zamezili. Upozorňuje také na to, že pozitivní motivace jsou pro chování zaměstnance účinnější.



Zmiňuje základní pravidlo motivace, které říká, že „lidé na pracovišti jednají podle toho, jak (či za co) jsou svými nadřízenými odměňováni nebo trestáni.“ (Urban, 2017, s. 24 – 26)

### 3.3 Rozdíly v pracovní motivaci

Přístup k práci i ostatním, komunikace i chování – to je výsledek řady proměnných, kterými jsou lidé během svého života ovlivňováni. Ať už se jedná o schopnosti, znalosti, dovednosti, nebo motivy a postoje člověku vlastní – každý má jiné a jinak jednotlivce motivují. Bělohlávek (2016, s. 27) popisuje až pětadvacet typů lidí, se kterými se člověk během pracovního procesu setkává. Mezi ty základní, které Bělohlávek zmiňuje a které navrhl už v roce 2004 Belbin, patří inovátor, formovač, vyhledávač zdrojů, týmový pracovník, specialista, koordinátor, vyhodnocovatel a dokončovatel.

Každý jedinec tedy potřebuje naplňovat své potřeby různými způsoby. Urban (2017, s. 36) hovoří o tom, že pro každého existuje převažující typ individuální pracovní motivace. Rozděluje je tak mezi:

- finanční motivaci
- motivaci založenou na zajímavosti práce
- výkonovou motivaci
- motivaci založenou na osobní či odborné pověsti
- motivaci, která vychází ze společenského významu práce
- motivaci potřeby moci
- motivaci potřeby sounáležitosti

### 3.4 Obrácené motivace

Principy obrácené motivace, nebo tzv. antimotivace, spočívají v tom, že vedoucí pracovník neumí nakládat s nástroji pracovní motivace a nepoužívá je v souladu s cílem nebo potřebou té které firmy. Pracovník je tehdy za nevhodné chování odměňován a za vhodné trestán. Urban uvádí jednoduchý příklad – pokud pracovník nesplní jeden úkol, vedoucí mu dá jiný. Když si úkoly plní, přidává mu další a další. Mezi nevhodnou motivací patří také různé praktiky, které organizace užívají, aniž by se zamyslely nad dalšími důsledky. Patří mezi ně například:

- vyhlásování zaměstnance měsíce, roku, atd. – problém tohoto nástroje spočívá v tom, že odměněn může být jen jeden. Lze to vyřešit lépe – například tím, že uznání získá každý, kdo dosáhne určitého výkonu.
- vytváření zvláštních kategorií zaměstnanců – nepříznivý dopad na motivaci způsobuje to, že rozdíly mezi zaměstnanci nebývají tak dramatické.
- nevhodné porovnávání a soutěžení – motivace nikdy nemůže pocházet ze soutěžení, protože v soutěži je vždy vítěz a poražení. Vedoucí ale nechce mít v týmu poražené. Je třeba vymyslet odměny, které nebudou poškozovat motivaci zaměstnance. (Urban, 2017, s. 41 – 43)

S tím souhlasí i Denhardt, který zmiňuje, že odměny vlastně mohou zničit zaměstnancovu touhu odvádět v práci dobrý výkon. Pokud za některé úkony dostane odměnu, považuje ty, za které odměnu nedostane, za nedůležité. Nebude se jim pak chtít věnovat a nebudou ho motivovat. Pokud ale bude pro zaměstnance práce seberealizační, dobrovolně se více zapojí a budou do práce více nadšení. To jim také déle vydrží, než vidina jakékoliv odměny. Jednoduše – možnost seberealizace, získávání nových znalostí a zapojení se v pracovních aktivitách je pro motivaci důležitější než epizodické motivování. Vedoucí, na kterého spadá motivování pracovníků, by se tak měl zaměřit na jejich zapojování do průběhu celých projektů než jen na zadávání jednotlivých úkolů, zajímat se o jejich vlastnosti a zájmy a jednat s nimi jako rovnocenný partner. (Denhardt, et al., 2013, s. 181)

### 3.5 Motivace a vedení týmu

Pro motivaci jedince v jakékoliv firmě, organizaci, nebo i týmu je důležité vedení. Takový vedoucí dané skupiny je označován jako leader – jehož charakteristika se částečně liší od charakteristiky vedoucího. Vedoucí kontrolují připravenost lidí v týmu, odpovědnost za jejich práci i podporu skupinových cílů. Leader disponuje jakousi osobní autoritou, mixem respektu a důvěryhodnosti, které získává během svého působení v organizaci. Transformace z vedoucího manažera na leadera probíhá v několika krocích:

- poziční leader: je následován lidmi, protože to mají přikázané.
- transakční leader: lidé ho následují z vlastní vůle, je respektován.
- výkonový leader: lidé mají respekt k jeho osobnosti i dovednostem.
- rozvíjící leader: je následován, jelikož se aktivně podílí na osobním rozvoji ostatních.

- transformační leader: je nositelem hodnot, vzor pro jednání lidí ve firmě. (Tureckiová, 2009, s. 57– 59)

Dave Kerpen ve své knize z roku 2017 zmiňuje, že „jen velmi málo lidí probírá principy vedení ve škole, ale přesto je mnoho z nich povoláno, aby se stali vedoucími pracovníky.“ (Kerpen, 2017, s. 167) Vedení podle něj znamená jít příkladem, inspirovat ostatní, motivovat je k lepším výkonům. Zároveň ale přiznává, že správné vedení a leadership znamená pro různé lidi různé věci. Obecně se ale shoduje na tom, na co by se měl každý správný leader zaměřit - nastavit obecnou vizi firmy, mít přehled o svých zaměstnancích a zajistit dostatek prostředků k tomu, aby byl celý tým úspěšný. (Kerpen, 2017, s. 169)

## 4 METODIKA PRÁCE

### 4.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je nalezení vhodného nástroje pro motivaci studentů při práci na projektu Zlin Design Week a identifikace komunikačních bariér mezi studenty a vedoucími manažery v projektu.

Pro dosažení tohoto vytyčeného cíle bude proveden kvalitativní výzkum prostřednictvím focus group, kde se bude v uzavřené skupině deseti lidí probírat téma interní komunikace v týmu, motivace a práce s vedoucími a liniiovými manažery.

Druhá část výzkumu, kvantitativní výzkum, bude probíhat formou dotazníkového šetření, kdy se bude u respondentů pomocí dotazníkového šetření zjišťovat, jak na ně působí dosavadní interní komunikace v projektu, jakým způsobem komunikují s dalšími členy týmu, jestli se v týmu cítí motivováni a jaké má na ně tato motivace účinky.

### 4.2 Výzkumné otázky

**VO1:** Který z nástrojů interní komunikace je pro komunikaci v týmu v projektu Zlin Design Week nejvhodnější?

**VO2:** Jaký má dopad na motivaci studentů komunikace s vedoucími manažery v rámci projektu?

**VO3:** Jaký je rozdíl v motivaci mezi studenty marketingových komunikací a uměleckých oborů?

### 4.3 Respondenti

Kvantitativní výzkum bude věnován všem členům projektu Zlin Design Week, kteří mají nad sebou vedoucího manažera a navíc s ním během roku soustavně komunikují. Cílem je získat přehled o tom, jak je zkoumaná situace v projektu vnímána týmem, který musí navzájem spolupracovat, odkazovat na sebe navzájem a získávat od sebe informace.

Do focus group bude přizván vždy jeden člen z každé ze sekcí, tj. Design v ulicích, Best in Design, Konference design & marketing, propagace, public relations, fundraising a párty. Za sekci art byli zvoleni členové ze tří ateliérů, a to z ateliérů grafický design, průmyslový design a audiovizuální tvorby. Tyto tři ateliéry byly zvoleny z toho důvodu, že se na projektu podílí z hlediska přípravy nejintenzivněji a často komunikují i s manažery výše vypsanych sekcí. Ostatní ateliéry pracují na přípravách Zlin Design Weeku většinou samostatně a

s týmem proto nemusí komunikovat vůbec, nebo jen v konečné fázi těsně před realizací a během projektu.

## 4.4 Metody

Vzhledem k povaze celého výzkumu byly jako metody zvoleny kvalitativní výzkum prostřednictvím focus group a kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření.

### 4.4.1 Kvalitativní výzkum prostřednictvím focus group

Pomocí skupinového rozhovoru alias focus group budou získána nestrukturovaná data o průběhu dění ve skupině a o obsahu diskuze v ní. Jedná se o diskuzi, která se opírá o výhody skupinové dynamiky, aby se efektivním způsobem získalo velké množství informací. Je považováno za ideální, pokud se focusového rozhovoru účastní šest až dvanáct osob. Výzkumník by měl do rozhovoru zapojit všechny, kteří se diskuze účastní. Zároveň by měl být pořízen audio nebo videozáznam. (Hendl a Remr, 2017, s. 85)

Tato metoda bude použita pro získání kvalitativních dat pro výzkum k této práci. Tazatelka bude řídit diskuzi podle připraveného scénáře, kdy bude probírat téma interní komunikace a motivace v týmu. Předpokládá se, že ve skupině dojde ke stimulaci procesů, které povedou k odhalení důležitých skupinových představ, která poté poslouží k vytvoření dotazníkového šetření, jenž budou potom zodpovídat vybraní členové týmu Zlin Design Week.

### 4.4.2 Kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření

Další vhodnou metodou vzhledem k povaze výzkumu bylo pro tuto práci zvoleno statistické dotazníkové šetření.

Technikou sběru dat bude strukturovaný dotazník, který bude obsahovat standardizované otázky. Ty budou vytvořeny na základě odpovědí, které vyplynou z rozhovoru ve focus group. Půjde tak ověřit, zda informace získané díky skupinovému rozhovoru se členy různých sekcí lze aplikovat na celý tým, nebo jsou spíše individuálního charakteru. Součástí dotazníku jsou i dvě nepovinné otevřené otázky.

Pevné pořadí i forma odpovědí ve strukturovaném dotazníku vedou v rámci možností k rychlému zpracování na počítači. Lze tak získat velké množství dat od široké skupiny lidí. Dotazování pomocí strukturovaného dotazníku předpokládá, že otázky mohou být navrženy a

uspořádány tak, že jim všichni respondenti budou rozumět stejně. (Hendl a Remr, 2017, s. 82)

Samotný dotazník lze rozdělit na tři hlavní části - první část se týká interní komunikace v týmu, druhá část je zaměřena na motivaci při práci a třetí doplňující část zjišťuje údaje o respondentovi - totiž jestli studuje marketingové komunikace nebo umělecký obor, kolikátým rokem pracuje ve Zlin Design Weeku a podobně.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 KOMUNIKAČNÍ AGENTURA

Fakulta multimediálních komunikací je jednou z šesti fakult Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Její vznik se datuje k prvnímu lednu roku 2002. (Vznik fakulty, 2018) Na fakultě existuje jedenáct uměleckých ateliérů a jeden Ústav marketingových komunikací. Právě jeho součástí je i Komunikační agentura, předmět, který má ve svých povinných osnovách každý student Fakulty multimediálních komunikací. Ve druhém ročníku jsou studenti povinni zapsat si tento předmět a zařadit se do jednoho z projektů, který pod Komunikační agenturu (často používanou pod zkratkou KOMAG) spadá.

Během roku pak studenti pracují na projektu, který si zvolí, spolupracují s ostatními v týmu, učí se praktickým dovednostem a plní zadané úkoly vedoucích manažerů projektů. Ti jsou pak kontrolováni ředitelkou Komunikační agentury, kterou je v současnosti Mgr. Eva Gartnerová.

Studenti si předmět Komunikační agentura mohou zapsat během studia od prvního až do pátého ročníku, jako povinný je však předmět označen jen ve druhém ročníku. Ostatní roky je předmět označen jako nepovinný. Spousta studentů marketingových komunikací začíná pracovat na projektech komunikační agentury již v prvním semestru svého studia na fakultě, studenti z ateliérů se předmětu účastní většinou až během svého druhého roku studia.

Na výběr mají studenti různé projekty – Skrz Prsty, Cena Salvator, Busfest, Fashion Point, Culturea nebo Zlin Design Week. Každý z projektů probíhá odlišně, mají jiná témata, cílové skupiny i složení týmů. Společným jmenovatelem je, že si všichni studenti v reálných situacích osvojí praktickou metodiku projektového řízení. Cílem předmětu je také rozvíjení organizačních schopností a komunikačních dovedností studentů. Ve všech projektech by měl být kladen důraz na komunikaci a týmovou práci – tak to stojí v osnovách předmětu. (Popis předmětu, 2018) Důraz je také kladen na mezioborovou spolupráci studentů výtvarných oborů a marketingových komunikací.

Každý ze studentů vykonává v rámci Komunikační agentury práci, s kterou souvisí jeho studijní obor. Studenti ateliéru Grafický design pracují na vizuálu, často spolu se studenty z Digitálního designu, Audiovizuální a Animovaná tvorba se podílí na přípravě spotů a dalších audiovizuálních výstupů jednotlivých projektů, studenti ateliéru Prostorová tvorba se starají o návrh scén projektů, studenti Reklamní fotografie zaznamenávají průběh projektu ve fotografiích atd.



Kumulace studentů výtvarných oborů je nejvýraznější v projektu Zlin Design Week. Částečně je to způsobeno i tím, že studenti z některých ateliérů často nemají jinou možnost, do kterého projektu se zapojit, jelikož jejich studijní obor a práce, kterou vykonávají, není uplatnitelná v jiném projektu. Jedná se především o studenty průmyslového a produktového designu. Druhým aspektem je také to, že Zlin Design Week je největším projektem Komuničnické agentury, trvá nejdéle, má nejvíce výstupů, a proto také nejvíce členů, kteří se starají o průběh celé akce.

## 6 PROJEKT ZLIN DESIGN WEEK

Zlin Design Week vznikl v roce 2014 na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně jako jeden z projektů v předmětu Komunikační agentura. Dal si za cíl připomenout Zlínu jeho designové kořeny a prezentovat práci slavných designérů dohromady s nadějnými studenty – a tím jim dát šanci ukázat se veřejnosti. Ulice Zlína i prostory, do kterých se občan běžně nedostane, zaplňuje Zlin Design Week výstavami, designovými instalacemi, výstavními moduly a velkým množstvím doprovodných akcí.

### 6.1 O projektu

V roce 2018 proběhne Zlin Design Week už počtvrté. Od svého založení prošel různými úpravami, ať už z hlediska své vizuální identity nebo složením organizačního týmu. To je také logické – protože Zlin Design Week připravují studenti z Fakulty multimediálních komunikací, kteří se projektu věnují jen část studia, nebo už absolvují – a přichází noví členové. Co se ale nemění, jsou tři hlavní části Zlin Design Weeku – Design v ulicích, mezinárodní soutěž Best in Design a Konference design & marketing.

Zlin Design Week pravidelně trvá týden a každý rok s sebou nese i nějaké téma. První ročník v roce 2015 byl na téma Generace, druhý ročník v roce 2016 na téma Prachy, třetí loňský ročník na téma Omezení a letošní čtvrtý ročník s sebou přinesl téma Hra. Spolu s tématem se pravidelně mění i vizuál celé akce, pouze logo zůstává téměř nezměněné, pravidelně jen s malými úpravami.

# [ ZLIN DESIGN WEEK ]

Obrázek 1 – Logo Zlin Design Weeku (Vlastní zpracování)

### Design v ulicích

Pod část Design v ulicích spadají výstavy, venkovní instalace, moduly a doprovodné akce celého Zlin Design Weeku, mezi které patří například promítání filmů během Jarního kina, nebo designové workshopy s působivým názvem Vepřo knedlo design. Cílem je přimět nejen obyvatele Zlína, ale i další nadšence do designu, aby se zastavili, prohlédli si vystavovaná

díla, zapojili se do připravovaných workshopů pro děti i dospělé a užili si tak návštěvu Zlin Design Weeku kterýkoliv den v týdnu. Design v ulicích je největší část, protože na rozdíl od dvou dalších funguje po celý realizační týden.<sup>1</sup>

### **Konference design & marketing**

Ojedinelý koncept Konference design & marketing propojuje řečníky, kteří jsou odborníky na design nebo marketing a návštěvníky, kteří mají k jednomu nebo oběma tématům blízko. Během let na konferenci mnoho řečníků zmínilo to, že oba tyto obory se totiž navzájem potřebují a doplňují. Mezi řečníky v loňských letech patřil například nizozemský designér Lex Pott, marketingový konzultant Karel Mindless Novotný nebo designérské duo Studio SWINE. V roce 2018 Konference design & marketing vsadila například na jména jako je oceňovaná designérka Lucie Koldová nebo marketingový ředitel společnosti Tchibo pro český a slovenský trh Steffen Saemann.

### **Best in Design**

Best in Design je mezinárodní soutěž pro mladé designéry, ve které se soutěží nejen o finanční odměnu, ale také o zkušenosti a příležitosti – vítěz hlavní ceny získá stáž ve vybraném designérském studiu. Vyvrcholení soutěže probíhá právě na Zlin Design Weeku Galavečerem Best in Design, na kterém se vyhláší výsledky. Soutěží se ve čtyřech kategoriích (Industrial design, Communication design, Fashion design a Product design), přihlásit se mohou nejen studenti, ale i mladí designéři do třiceti let. Soutěž realizačně spadá pod tým Zlin Design Weeku, konkrétně pod sekci Best in Design, ale její kořeny nesahají na Fakultu multimediálních komunikací – zakladatelem soutěže je totiž Nadační fond Martina a Marty Růžičkových, kteří soutěž založili již v roce 2009.

---

<sup>1</sup> Mezi doprovodný program patří v roce 2018 i videomappingový festival Maska, konference o designu, umění a vizuální komunikaci Design na hranici nebo projekt krátkých inspirativních prezentací s názvem PechaKucha Night. Tyto tři části ale realizačně nespádají pod Design v ulicích, pouze se Zlin Design Weekem spolupracují a manažeři těchto projektů v průběhu příprav akce komunikují s hlavními manažery Zlin Design Weeku.

## 6.2 Struktura týmu

### Manažeři

Projektové manažerky: Lenka Sršňová a Kateřina Novotná

### Linioví manažeři

Design v ulicích: Romana Danišová

Best in Design: Michaela Kadlecová

Konference design & marketing: Tereza Rychetská / Aneta Oulehlová

Propagace: Anna Kremláčková

PR: Vendula Gregorovičová

Fundraising: Kristína Macková / Jaroslav Svoboda

Párty: Jiří Kratochvíl

Grafický vizuál: Václav Kudělka

V čele projektu stojí dvě hlavní manažerky, Lenka Sršňová a Kateřina Novotná, obě v magisterském studijním programu na Fakultě multimediálních komunikací. První jmenovaná studuje obor Marketingové komunikace, druhá obor Průmyslový design. Ve většině projektů mají manažeři rozděleny sekce, na které dohlíží, podobně je tomu i ve Zlin Design Weeku. Kateřina se stará o fungování v sekci ART – dohlíží na všechny designéry z řad studentů, kteří zpracovávají návrhy instalací, výstavních modulů a scén.

Lenka má pod dohledem studenty marketingových komunikací. Společně pak dohlíží na tým audiovize a technický tým.

Všichni hlavní a linioví manažeři se pravidelně účastní manažerských schůzek, které probíhají oba semestry každý týden. Každý z liniových manažerů má pak ve své sekci na starost pořádání schůzek pro svůj vlastní tým – je už jen na jeho uvážení, jak často se budou scházet, doporučený interval je také jednou za týden. Pro některé sekce ale takový interval hned v zimním semestru zpravidla není nutný, protože objem jejich práce není tak velký, aby byla potřeba studenty delegovat každý týden.

Během školního roku se částečně změnilo manažerské obsazení jednotlivých sekcí. Kristínu Mackovou vystřídal ve vedení fundraisingu Jaroslav Svoboda a Konferenci design & marketing převzala ve druhém semestru po Tereze Rychetské Aneta Oulehlová.

## 6.3 Interní komunikace

Projekt Zlin Design Week funguje ve Zlíně už čtyři roky. Během této doby se ustálilo několik pravidel komunikace, která by měla efektivně fungovat. Částečnou nevýhodou Zlin Design Weeku je, že každý rok je jeho součástí spousta nových členů, které je třeba těmto pravidlům naučit. Jedná se především o online komunikaci prostřednictvím platformy Slack. Vedle online komunikace jsou také nedílnou součástí interní komunikace schůzky sekcí, které si každý manažer sekce svolává, chystá a vede sám. Pravidelně se také konají celotýmové schůzky projektu.

### 6.3.1 Zahájení komunikace

Na začátku zimního semestru se sestavuje nový tým projektu Zlin Design Week. Tým vždy tvoří část studentů, kteří už mají se Zlin Design Weekem zkušenosti, ale v týmu je i mnoho nováčků – ať už z řad studentů prvních ročníků, nebo studentů, kteří si chtějí práci ve Zlin Design Weeku vyzkoušet a nabrat nové zkušenosti. Hned po sestavení týmu je uspořádaná první celotýmová schůzka a každý manažer sekce si navíc uspořádá svou vlastní týmovou schůzku.

### 6.3.2 Komunikace s celým týmem

Zahajovací celotýmová schůzka je první fyzickou komunikací, kterou projekt uskutečňuje se všemi členy týmu. Na celotýmové schůzce se představí manažeři jednotlivých sekcí a všichni ostatní členové týmu. Celotýmové schůzky se pak pořádají s větším odstupem během celého roku – pravidelně dvě až tři za semestr. V zimním semestru roku 2017 proběhly celotýmové schůzky dvě, na začátku roku 2018 se zatím uskutečnila jedna. Na celotýmových schůzkách je probírán postup celého projektu, manažeři jednotlivých sekcí vykládají celému týmu svou dosavadní práci a pokrok, kterého dosáhli. Poté je už prostor pro komunikaci mezi jednotlivými členy, networking a další aktivity. Celotýmové schůzky tak částečně slouží i jako teambuildingy.

Reálný teambuilding se však v rámci celého projektu uskutečnit ještě nepodařilo. Vzhledem ke kapacitě celého projektu je to ve studentských podmínkách téměř nemožné. Letošní pokus uspořádat teambuilding navíc na poslední chvíli ztroskotal kvůli nenadálým vnějším

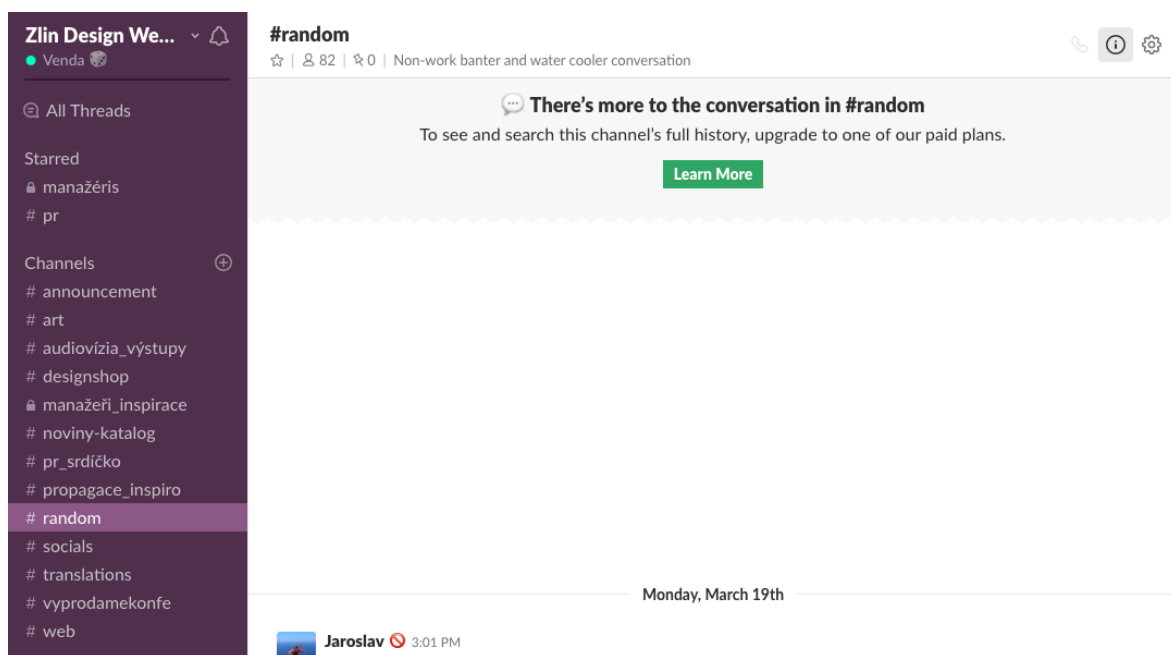
faktorům. Manažerský tým si je chybějícího teambuildingu vědom a do příštích let na něj chce dávat větší zřetel.

### 6.3.3 Osobní komunikace

Osobní komunikací je v tomto kontextu myšlena komunikace člena týmu s manažerem své sekce. Manažer sekce pravidelně svolává týmové schůzky, na kterých rozdává ostatním úkoly, informuje je o dění v projektu a vysvětluje nejasnosti. Během úvodních týmových schůzek by měl manažer seznámit celý tým a stmelit jej. Měl by umět namotivovat členy, kteří pod něj spadají, vysvětlit jim úkoly, které mají zadány a předat jim své vlastní zkušenosti. Jak bude manažer vést svůj tým, jak často se s nimi bude střetávat a jakým způsobem jim bude rozdávat úkoly, je na něm. Hlavní manažerky dohlíží především na výsledky celé sekce, ne na jednotlivé členy toho kterého týmu.

### 6.3.4 Online komunikace

Vedle klasického setkávání komunikuje tým Zlin Design Weeku samozřejmě i online. Hlavní platformou pro komunikaci je Slack – komunikační aplikace s podporou týmové komunikace. V této aplikaci jsou vytvořeny různé komunikační kanály – od kanálů sekcí, přes kanály manažerské až ke kanálům tématickým. Je zde také možnost skupinových chatů nebo soukromé konverzace pouze s jedním člověkem. Zlin Design Week využívá neplacenou verzi této aplikace.



Obrázek 2 – Náhled vybraných kanálů v aplikaci Slack (Vlastní zpracování)

Slack je aplikace, která funguje jak na stolním počítači a notebooku, tak ji lze nainstalovat i do chytrého telefonu. Při zapnutých upozorněních v mobilu tak každému chodí zprávy přímo, stejně jako sms nebo zprávy na Messengeru, takže může ihned reagovat. V samotné aplikaci je také připojeno mnoho dalších nástrojů, například tvorba anket nebo přímé propojení se soubory na Google Disku, na kterém má Zlin Design Week také svou složku.

Pro tým byla na začátku zimního semestru vytvořena i skupina na Facebooku, která se ale používá jen velmi zřídka, celý tým by měl online fungovat výhradně na Slacku. Za další komunikační nástroj lze považovat také již zmíněný Google Disk, ve kterém jsou uchována různá data Zlin Design Weeku, každá sekce zde má svou složku a zpracovává v ní různé úkoly. Některé týmy také pro rozdělování úkolů používají online nástroj Trello. Povinnou výbavou každého člena Zlin Design Weeku ale zůstává jen Slack a Google Disk, a také mobilní telefon, který je ale nejvíc využíván většinou až během realizace projektu.

## **6.4 Komunikace a motivace v manažerském týmu**

### **Komunikace hlavních a liniových manažerů**

Komunikace v manažerském týmu probíhá online prostřednictvím Slacku a také přes pravidelná osobní setkání. U všech manažerů se předpokládá, že budou k zastížení na Slacku téměř kdykoliv, nejen proto, aby šli vzorem členům ze své sekce, ale především kvůli svým manažerským povinnostem a komunikaci s ostatními vedoucími v projektu. Na Slacku mají manažeři vytvořený svůj soukromý manažerský kanál. Do něj mají přístup jen manažeři. Výjimku tvoří produkční sekce Design v ulicích, Best in Design a Konference design & marketing.

Co se týká osobního setkání, na začátku každého semestru se manažeři dohodnou na termínu manažerské schůzky, která probíhá každý týden pravidelně po celý rok. Ke každé manažerské schůzce vytváří hlavní manažerky agendu, podle které se liniovní manažeři mohou připravit na nadcházející schůzku. Každá sekce má své zastoupení a body, které se probírají. Ke všem bodům se ale mohou vyjadřovat i ostatní manažeři. Větší rozhodnutí, která se týkají celého týmu, určí liniovní manažeři společně s hlavními manažerkami právě na manažerských schůzkách.

Pokud některý liniový manažer řeší problém, který se týká výhradně jeho sekce, může se s hlavními manažerkami domluvit i na dalším osobním setkání mimo manažerskou schůzku. V případě, že je potřeba něco vyřešit naléhavě, manažeři si mezi sebou i volají. Ať už prostřednictvím videohovorů přes Skype nebo obyčejným telefonním hovorem.

### **Motivace manažerského týmu**

Na začátku zimního semestru proběhl k utužení kolektivu víkendový teambuilding manažerů, na kterém se nejen manažeři mezi sebou seznamovali, ale také sestavovali plán pro celý rok na Zlin Design Week. Společně se snažili určit termíny a deadliny různých výstupů a úkolů ze všech sekcí. Také se snažili naplánovat celý průběh a vyznění akce, ujasnit si, pro koho je Zlin Design Week určen a vyjasnit si i kompetence mezi sebou. Hlavními manažerkami bylo několikrát zdůrazňováno, že projekt tvoří všichni společně a na odstranění problémů, které nastanou, budou manažeři spolupracovat. Celý teambuilding byl také postaven na předání společné myšlenky všem manažerům a snaha o jejich motivaci do práce na projektu.

Hlavní manažerky se také rozhodly využít další nástroje motivace liniových manažerů. Podle odborné literatury, která byla citována v teoretické části, však jejich nástroje motivace nebyly zvoleny vhodně. Jejich motivačním nástrojem na manažerských schůzkách se totiž stalo ocenění „manažer měsíce“ – na začátku každého měsíce se rozhodly udělovat drobnou odměnu manažerovi, který podle jejich slov odvedl za daný měsíc nejvíce práce. Spolu s odměnou dostal daný manažer i placku s nápisem „Manažer měsíce“, kterou mohl nosit připnutou. Odezvy na toto ocenění byly rozpačité. Sama autorka práce jakožto jedna z liniových manažerek nikdy neviděla, že by ostatní placku nosili připnutou. A ačkoliv hlavní manažerky vždy při ocenění nezapomněly zmínit, že všichni odvedli kus práce, vyhrát mohl jen jeden. Na přelomu zimního a letního semestru však toto ocenění zmizelo z manažerských schůzek a do doby napsání této práce se již neudělovalo.

Hlavní manažerky na manažerských schůzkách ale nezapomínají ani na pozitivní motivaci. Pokud se dané sekci podaří splnit náročný úkol nebo vyřešit dlouhodobý problém, je liniový manažer hlavními manažerkami pochválen. Stejně tak ale, pokud si dlouhodoběji neplní své povinnosti, je mu to na manažerských schůzkách nebo i v online skupinové komunikaci vy-



čteno. Při osobní komunikaci dochází k důstojnému pokárání, online komunikaci častěji doprovází nevhodné komunikační taktiky, například nadávky nebo arogantní vyjadřování. Těmi ale trpí většina liniových manažerů, nejen hlavní manažerky.

Motivace liniových manažerů je důležitá a nemělo by se s ní automaticky počítat. Sám liniový manažer je totiž důležitým prostředníkem mezi členy týmu a hlavními manažerkami, s náladou, kterou s nimi komunikuje, pak předává dál.

## 7 FOCUS GROUP

Setkání focusové skupiny proběhlo v úterý 20. března 2018. Na ten den bylo pozváno deset studentů marketingových komunikací a ateliérových oborů. Jak bylo avizováno v teoretické části, k účasti na focus group byl přizván vždy jeden člen z každé ze sekcí, tj. Design v ulicích, Best in Design, Konference design & marketing, propagace, public relations, fundraising a párty. Za sekci art byli zvoleni členové ze tří ateliérů, a to z ateliérů grafický design, průmyslový design a audiovizuální tvorby. V průběhu oslovování respondentů se však studenti audiovizuální tvorby odmítli zúčastnit. Místo nich byl tedy přizván další student průmyslového designu, který je ale členem sekce grafiky a úzce spolupracuje s manažery.

Celkem se tedy focus group účastnilo deset lidí, studentů, kteří v projektu nejsou na vedoucích pozicích. Celá diskuze začala přivítáním, k začátku diskuze pak posloužily obecné otázky, které měly za cíl rozhovořit celou skupinu. Samotné výzkumné otázky se týkaly toho, jak se jim pracuje v projektu a jak se jim komunikuje s nadřazenými manažery a ostatními studenty prostřednictvím různých nástrojů. Poté se diskuze stočila i na motivaci – ať už jejich osobní, nebo na různé faktory, kterými na ně působí jejich manažer. Celý scénář focus group je k dispozici v příloze Příloha P I.: Scénář focus group, níže jsou popsány výsledky, které z focus group vyplynuly.

### 7.1 Průběh focus group

#### 7.1.1 Úvodní diskuze

Začátek focus group doprovázely rozehrívací otázky. Týkaly se toho, jak se členové sekcí těší na projekt. Většina z nich se svěřila, že se těší hlavně na tu část, kterou mají na starost – například člen týmu Best in Design se nejvíce těší na Galavečer s ním spojený, členka týmu párty na Opening párty a člen týmu Konference design & marketing právě na konferenci. Hromadně se pak všichni ale zároveň shodli na tom, že už se těší na uvolnění celé atmosféry a na to, až bude projekt u konce. Členka týmu propagace se svěřila, že podle jejích loňských zkušeností bude celý týden pracovně dost náročný, ale zároveň nasbírá nové zkušenosti a uvidí konečně celý výsledek celoročního snažení.

Na otázku, jestli je baví pracovat na Zlin Design Weeku, odpovídali respondenti různě. Člen Konference se například svěřil s tím, že ho projekt baví jako celek, ale má problém s některými dílčími úkoly. To, co momentálně v týmu dělá, jej pracovně neuspokojuje, myslí si, že

má navíc. Zároveň ho to ale neuráží, práce se dá zvládnout a chápe, že je potřeba dělat i úkoly, které ho tolik nezajímají. Souhlasí s ním i propagace – úkoly jsou různé, někdy zábavné, jindy ne. Od své manažerky ale v propagaci cítí podporu a motivaci i do nudnějších úkolů, proto jí tolik nevádí je plnit. Ostatní členové focus group se shodují na tom, že je práce na projektu baví.

### 7.1.2 Online komunikace

Jedním z hlavních témat focus group je online komunikace. Jak již bylo řečeno, členové týmu online komunikují především na platformě Slack. Jak se jim na ní komunikuje? Členka fundraisingu přiznává, že špatně. Důvodem ale není to, že by ona sama měla se Slackem problémy, ale že jí nikdo na Slacku neodpovídá (vyjma manažerů). Pro komunikaci s ostatními členy se tak musí připojovat na Facebook, kde je upozorní na to, že je pro ně na Slacku připraven úkol. Takové jednání je pro ni zbytečně namáhavé a je jím frustrovaná. Členka týmu párty se přidává ke kritice. Celý jejich tým na Slacku vůbec nefunguje, vyjma manažera, který jim tam občas pošle úkol, ale pokud s nimi řeší věci online, používá Facebook.

Úplně opačnou zkušenost mají členové týmu propagace a konference. V obou případech komunikují výhradně na Slacku, konference občas používá i emailovou korespondenci prostřednictvím pracovních mailů vytvořených pro Zlin Design Week. Členka propagace opět porovnává letošní situaci s minulým rokem, kde zmiňuje, že letošní práce na Slacku je mnohem jednodušší. Loni na to členové nebyli moc zvyklí, letos jsou podle ní na Slacku více méně k zastížení. Celý tým propagace podle ní komunikuje výhradně na Slacku.

Člen Best in Design si myslí, že Slack je skvělý nástroj právě na to, aby odděloval pracovní věci od těch kamarádkých, protože ve Zlin Design Weeku se většina lidí zná – jsou to spolužáci. Problém nastává, když Slack nefunguje, jak má – neposílají se mu na mobilní telefon informace o došlých zprávách. Přiznává, že v tomto je celá komunikace pastí. Ostatní souhlasně přikyvuji. Členka týmu párty se svěřuje, že má problém i s instalací a nastavením na telefonu. Člen týmu z ateliéru průmyslového designu poznamenává, že mu zprávy chodí opožděně, a když je něco potřeba vyřešit rychle, je v komunikaci problém. Zároveň se ale zmiňuje o tom, že se Slackem pracovat umí, používá ho i v zaměstnání – když ho ale viděl poprvé, byl zmatený. Podle něj je vysvětlení fungování celé aplikace na místě. Vedoucí manažer se ho ale také na Slack nezeptal. Práci se Slackem nevysvětlili ani manažeři v dalších sekcích – fundraising, párty ani další členové art sekce. Členka týmu PR si nemůže vzpomenout, ale se Slackem se jí pracuje dobře.

Členka z grafického designu se zmiňuje o tom, že její telefon nepodporuje aplikaci na mobilním telefonu, takže pokud se chce do Slacku dostat přes mobilní telefon, musí využít prohlížeč, který jí ale na mobilu často padá. Pokud tedy potřebuje něco vyřešit, musí neustále sedět u počítače.

Ostatní členové sekce se shodují na tom, že jejich problémy nejsou až tak technického původu, jako spíš to, že na Slacku není celý tým často k zastížení. Členka týmu párty říká, že je pro ni jednodušší napsat týmu na Facebook, když vidí, že je daný člověk online. Členka PR jí skáče do řeči s tím, že v tom je právě ten problém. Není ráda, když se konverzace hromadně míchají. Souhlasí s ní i členka z fundraisingu. Když nechce řešit Zlin Design Week, píše si s kamarády na Facebooku. Naopak – pokud potřebuje vyřešit pracovní věci, píše těm stejným lidem na Slacku. Osobně ji prý obtěžuje, pokud ji někdo kontaktuje na Facebooku ohledně věcí, které se týkají projektu. Člen konference přirovnává Slack k emailu – má různé maily pro různé projekty a potom svůj osobní. Bylo by zmatené, kdyby všechno řešil prostřednictvím jednoho – a stejně tak je důležité oddělovat tu pracovní konverzaci od osobní i na různých platformách. Členka Designu v ulicích připomíná, že je však důležité, aby na něm pracovali opravdu všichni, jedině tak se dá na této úrovni potom efektivně komunikovat.

Co se týká emailové komunikace, pro komunikaci mezi členy týmu ji využívají jen členové konference. Ostatní používají Slack nebo (především v případě párty sekce) Facebook.

### 7.1.3 Osobní schůzky

První otázkou na téma osobních schůzek bylo, zda je preferují před online komunikací. Všichni členové art sekce se shodují na tom, že osobní schůzky jsou pro ně mnohem lepší. Má to hned několik důvodů. Jedním z nich je ten, že pokud řeší něco online, tolik se s ostatními z týmu neznají, protože musí komunikovat se studenty marketingových komunikací. Netuší tak vůbec, s kým komunikují, kdo je komu nadřazený a za co zodpovídá. Členka z grafického designu přiznává, že jí v online komunikaci vadí chaos, který vzniká, když neví, kdo jí může s daným úkolem poradit nebo problém vysvětlit. Ostatní jsou pak naštvaní, že daný úkol není splněný, ale ona nevěděla, na koho se s problémem obrátit. Členka týmu propagace dodává, že osobní schůzky jsou také důležité pro další vysvětlení různých informací a získání zpětné vazby od manažera. Členové art sekce dále zmiňují, že je pro ně důležité účastnit se hlavně osobních schůzek, protože si z nich odnese to, co on potřebuje. Pokud totiž dostane poznámky nebo třeba zápis ze schůzky od jiného člověka, nemusí tam být ty

informace, které by si oni zapsali, protože pro každého je důležité něco jiného a potřebuje mít konkrétně vysvětleny jiné věci. Člen týmu konference dodává, že jsou pro něj osobní schůzky důležité, ale pokud není čas, nevádí mu si zavolat a dovysvětlit další věci, pokud se nemůže zúčastnit. Ostatní přikyvují.

Na otázku, jestli se při osobních schůzkách s manažerem sekce dostává i na informace z ostatních částí projektu, odpovídají účastníci focus group různě. Členka týmu fundraisingu si myslí, že k informacím o celém projektu by měly sloužit celotýmové schůzky, ne jednotlivé meetingy sekcí. Zároveň ale po vlastní sebereflexi přiznává, že se vzhledem ke své práci v týmu dotýká všech sekcí, ale neví, co se v nich průběžně děje, a to je podle ní špatně.

Členka týmu PR uvádí, že v jejich sekci začíná každá schůzka shrnutím informací z ostatních sekcí. Stejně tak se přidává i členka propagace. Členové týmu párty a konference podotýkají, že u nich manažer řekne, co se dělo na manažerské schůzce – ale jen o tom, co se vztahuje k jejich sekci. Jinak o průběhu projektu neví nic. Členka týmu párty se svěřuje, že jí její sekce přijde mimo celý tým, ostatní se s nimi nijak nebaví a mrzí ji, že neví, jak je na tom celý projekt. Pojmenovává jejich tým jako „sekcí samu pro sebe“.

Art sekce má k tomuto tématu ještě co říct. Člen z průmyslového designu říká, že by rád měl přehled o celém projektu, ale vzhledem k velikosti celého projektu a povinnostem, které on sám má, by to nezvládl. Tak plní jen úkoly, které má zadané a o další věci se nestará. Stejně tak členka z grafického designu – ta pracuje na online výstupech na sociální síti, proto má o některých událostech v projektu přehled, dokonce větší, než členové některých sekcí z marketingových komunikací. Sama ale přiznává, že tím jí utíká práce její sekce a nedokáže sledovat úplně všechno.

Na otázku o samotné komunikaci s manažerem a o tom, jestli by na ní něco změnili, se na focus group dostává výrazný protipól odpovědí. Členové sekce propagace, fundraisingu, Best in Design, Designu v ulicích a PR jejich komunikace vyhovuje. Ostatní se slovně nevyjadřují, neverbálními signály však upozorňují na to, že se jim o tom nechce mluvit. Všichni jsou pak upozorněni na to, že pokud budou mít ještě další připomínky, mohou se k čemukoliv vyjádřit v online anonymním dotazníku, který mezi ně bude později rozeslán.

#### **7.1.4 Komunikace s celým týmem**

Komunikace se členy ostatních sekcí by měla být ve Zlin Design Weeku na denním pořádku většiny studentů. Jejich práce se totiž vzájemně prolínají. Členové z art sekce ale hned

v úvodu tohoto oddílu přiznávají, že s ostatními sekcemi oni sami nic neřeší, dělá to jejich manažer. Oni sami jen plní dílčí úkoly, které mají během roku zadané. Členka týmu párty opakuje, že jejich sekce je mimo a s ostatními sekcemi také nic neřeší. Nemá ani přehled o tom, kdo vlastně na Zlin Design Weeku pracuje – i při příchodu na focus group se divila, že tam sedí někteří její spolužáci, sama nevěděla o tom, že také pracují na Zlin Design Weeku. Podobné pocity má více členů focus group. Shodují se na tom, že celotýmové schůzky by tak mohly být častější, aby se tam všichni mohli potkat a dozvědět se další informace. Intenzita schůzek dvakrát během zimního semestru a prozatím jednou během letního přijde členkám týmu fundraisingu a párty nedostačující. Rády by se dozvěděly více informací o projektu, seznámily s ostatními a celý tým by se podle jejich slov dal „více do kupy“. Také je mrzí, že se neuskutečnil plánovaný teambuilding. K tomu se přidávají i ostatní účastníci.

Členka týmu PR poté namítá, že mít celotýmové schůzky více pravidelně by byl problém, protože vzhledem k tomu, kolik je v týmu lidí, se všichni nedokáží sejít v jeden čas. Člen týmu konference a členové art sekce se shodují, že jim intenzita celotýmových schůzek vyhovuje. „Sejít se, pokecat, zahájit networking, podívat se na to, co se udělalo za práci,“ shrnuje člen z průmyslového designu. Také členka propagace se přidává. Celotýmové schůzky jí přijdou důležité a přínosné, dozví se na nich i něco navíc. Spolu s členkami z grafického designu a Designu v ulicích se shodují, že je motivující a obohacující vidět, že se projekt hýbe a kolik práce se na něm udělalo. Že dílčí úkoly, které musí plnit, mají reálné důsledky a i pod jejich rukama se vytváří celý projekt.

### 7.1.5 Motivace

Co studenty motivuje na práci ve Zlin Design Weeku? Účastníci focus group se shodují především na tom, že jim projekt přináší nové zkušenosti a už to být součástí celé akce je pro ně motivující. Členka týmu propagace tvrdí, že ji motivuje i její manažerka, kterou bere jako svůj vzor. Také ji motivuje velikost projektu, kdy to „není jen malý školní projektík, ale velký projekt z reálného života.“ Myslí si, že ji jako jeden z mála školních projektů nejvíce připraví do praxe. A láká ji i propojení s designem. Členka fundraisingu dodává, že je to pro ni velká výzva. Spolu s ostatními se shodují na tom, že je do práce na projektu motivuje i vlastní přesvědčení o celém Zlin Design Weeku, někdy to ale nestačí. Členka fundraisingu například zmiňuje kreditové ohodnocení. Srovnává jej s ostatními předměty ve škole, kdy má za některé předměty větší kreditové ohodnocení, přitom jim nevěnuje téměř žádný čas. Z toho hlediska by kreditové ohodnocení zvedla. Členka grafického designu si myslí,

že předmět je pro studenty marketingových komunikací náročnější, než pro studenty uměleckých oborů. Předpokládá, že pro studenty marketingových komunikací je to důležitá součást studia a praxe. Pro ni je to jen povinný předmět, pokud něco víc, tak zkušenost, která může, ale také nemusí být přínosná.

Člen konference tvrdí, že Komunikační agenturu nebere jako předmět, ale právě jako zkušenost, praxi a také kolonku do CV. Naučí se spoustu věcí a nebere to jako školní povinnost, ale jako povinnost svoji, angažovat se do projektu. Pokud by neměl o ty zkušenosti zájem, přihlásí se do nějakého projektu, ve kterém tak intenzivně pracovat nemusí. Se členkami propagace, PR a Designu v ulicích se shodují, že konkrétně ve Zlin Design Weeku jsou studenti, kteří chtějí na sobě pracovat a získat něco navíc do praxe. Kredity jsou jim jedno, i kdyby za to nebyly žádné. Je to pro ně obrovská příležitost.

Co se týká motivace od vedoucího sekce, odpovědi se také různily. Členka týmu párty a členové art sekce se shodují v tom, že motivaci ze strany vedoucího nezaznamenali. Členka sekce PR zmiňuje, že jim vedoucí manažerka nosí na schůzky odměny ve formě sladkostí a za každou odvedenou práci děkuje. Na to navazují studenti art sekce, že někdy se na to poděkování nebo pochvalu zapomíná. Souhlasně přikyvují i ostatní. Členka propagace má jen pozitivní zkušenosti se svou vedoucí manažerkou. Motivuje je už svým chováním, navíc je jejich komunikace v týmu hodně otevřená a upřímná. Nemusí se stydět za to, když si neumí s nějakým úkolem poradit, a ráda si přijde k manažerce pro radu. Takové jednání jí stoprocentně vyhovuje.

Člen sekce konference není s motivací své manažerky tolik spokojený. Pokud jim zadává úkol, používá zdobněliny, které mu „zní až strašidelně“, vzhledem k tomu, jaká je pak další komunikace, pokud si své úkoly neplní. Podle něj by měli všichni manažeři „držet své emoce na uzdě“ a chovat se profesionálně. Na druhou stranu mu ale vyhovuje, že pokud jsou jeho časové možnosti omezené, vyjde mu manažerka vstříc a uzpůsobí práci podle jeho možností.

Co se týká finančního ohodnocení za práci pro Komunikační agenturu, studenti se shodují na tom, že by se těžko hodnotilo, jak kdo pracuje. Podle nich by tedy práce neměla být finančně ohodnocená. Členové konference a art sekce spolu souhlasí v tom, že částka ve formě stipendia by pravděpodobně byla nízká a spíše než jako motivace by byla jen provokací pro ostatní a zároveň nedostatečným ohodnocením, pokud by se jednalo o práci reálnou. Členové Best in Design a Designu v ulicích si myslí, že studenti pracují v Komunikační agentuře právě pro ty zkušenosti, které z ní získávají. Ne pro finanční ohodnocení. Členka

grafického designu nakonec dodává, že by se těžko určovalo, kdo si odměnu zaslouží – proto by nic takového raději existovat nemělo.

## 7.2 Shrnutí výsledků focus group

Interní komunikace v týmu Zlin Design Weeku má podle výsledků focus group v některých sekcích znatelné mezery. Největším problémem online komunikace je, že vedoucí manažeři často zapomínají vysvětlit členům své sekce fungování online aplikace Slack. Někteří také bojují s technickými problémy, které aplikaci provází. To také může způsobovat další problém, a to ten, že ne všichni členové jsou neustále na Slacku k zastížení. Potom se tedy uchylují k dalším online komunikačním kanálům, především prostřednictvím sociální sítě Facebook. To však může vést k nechuti mezi některými členy projektu, jelikož upřednostňují rozdělovat pracovní a osobní kanály komunikace.

Co se týká osobních schůzek mezi studenty, členové art sekce je stoprocentně upřednostňují. Neznají se tolik s ostatními studenty v projektu a je pro ně srozumitelnější, pokud se s nimi mohou na konkrétních věcech domlouvat osobně. Osobní schůzky také všem členům sekcí pomohou k vyjasnění si dalších detailů ohledně úkolů, které mají na starost a získávají na nich také přímou odezvu od svého manažera. Osobní schůzky jsou tak podle focus group ideálním komunikačním nástrojem právě v případě zadávání úkolů i získávání zpětné vazby. Vedoucí manažer na nich může své členy nejlépe motivovat do úkolů.

Důležitým nástrojem komunikace a zároveň i motivačním nástrojem mohou být celotýmové schůzky. Na nich studenti poznávají realitu projektu, jak jsou na tom s prací ostatní sekce a mohou vidět výsledky práce, kterou oni a sami odvádí. Tehdy se dílčí úkoly spojují v jeden celek a představa o projektu dostává reálné obrysy. Výsledky focus group ale ukazují, že by studenti uvítali takových celotýmových schůzek více. Účastníci by se také rádi zúčastnili teambuildingu, který byl naplánován, ale vzhledem k nenadálým okolnostem neproběhl ve stanoveném termínu. Další teambuilding naplánován nebyl.

Motivace v týmu Zlin Design Weeku stojí podle výsledků focus group nejvíce na individualitě každého jedince. Většina ze zúčastněných považuje za motivující především praktické zkušenosti, které prací na Zlin Design Weeku získají. Některé pak motivuje i manažer, ať už prostřednictvím drobných odměn nebo svým chováním. U některých manažerů ale může být jejich chování spíše demotivujícím faktorem.



Finanční ohodnocení za práci v Komunikační agentuře je mezi studenty často skloňovaným tématem – především mezi studenty z uměleckých oborů. Z výzkumu na focus group ale vyplynulo, že studentům přijde takové ohodnocení spíše na škodu. Takové ohodnocení, aby pokrylo skutečnou hodnotu práce, totiž na univerzitní půdě není možné, jedná se totiž o předmět, za který jsou studenti hodnoceni především kreditově. Přesto takový požadavek od některých studentů bývá – především však studentů z ateliéru audiovizuální tvorby, kteří se ale focus group odmítli zúčastnit.

## 8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Na základě odpovědí, které vyplynuly z pořádané focus group, byl pro další výzkum této práce vytvořen kvantitativní dotazník, který byl distribuován mezi studenty, kteří v letošním roce pracují na projektu Zlin Design Week. Celkové znění dotazníku je součástí přílohy pod názvem Příloha P II.: Online dotazník, grafické zpracování výsledků dotazníku je uvedeno v příloze Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření.

### 8.1 Distribuce dotazníku

Dotazník byl distribuován elektronicky, pomocí nástroje Formuláře Google. K šíření dotazníku mezi studenty byla použita jak online aplikace Slack, na které tým Zlin Design Weeku komunikuje, tak sociální síť Facebook, na které má Zlin Design Week také svou skupinu. Autorka práce také požádala všechny liniové manažery, aby poslali dotazník všem svým členům. Přesto nastaly při získávání odpovědí drobné problémy.

### 8.2 Výzkumný vzorek

Dotazník vyplnila během prvního týdne většina studentů marketingových komunikací, mezi studenty uměleckých oborů nezískal dotazník takovou odezvu. Po prvním týdnu dotazník vyplnili jen tři studenti z uměleckých oborů oproti devětatvaceti studentům marketingových komunikací. Během dalších dvou týdnů se pak autorce podařilo nasbírat dotazníky od dalších dvaceti lidí. Celkem tedy dotazník vyplnilo 52 respondentů, z toho 32 studentů marketingových komunikací a 20 studentů uměleckých oborů.

Celkový počet relevantních studentů, kteří pracují na projektu Zlin Design Week na denní bázi, jsou přidáni v týmu na Slacku, komunikují pravidelně s manažery, a tudíž byl i pro ně určen dotazník, je 63.

### 8.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

#### 8.3.1 Obecný úvod

V úvodu dotazníku bylo užito obecných otázek, které se týkaly práce ve Zlin Design Weeku. Měly za úkol uvolnit atmosféru celého dotazníku a umožnit respondentovi plynulý přechod k náročnějším otázkám. Už v úvodu ale bylo zjištěno několik zajímavých faktů. Práce na projektu baví 34 % studentů marketingových komunikací, ale jen 24 % studentů uměleckých

oborů. 15 % z nich navíc odpovědělo, že je práce na projektu nebaví a 60 % zažívá při práci na projektu výkyvy. (Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Grafy 1 a 2)

### 8.3.2 Online komunikace

Online komunikaci by měla na obecné rovině v rámci celého projektu Zlin Design Weeku zastávat především aplikace Slack. Správným předpokladem práce se Slackem je vysvětlení jejího fungování vedoucím manažerem dané sekce. Co se týká studentů marketingových komunikací, byli ze 44 % seznámeni s jejím fungováním. Část z nich to už uměla a část si nepamatuje, jestli jim manažer práci se Slackem vysvětloval. 34 % studentů marketingových komunikací si je však jisto, že jim manažer práci s touto aplikací nevysvětlil. U studentů uměleckých oborů je toto procento ještě více alarmující – 65 % studentům nebylo fungování aplikace vůbec vysvětleno. (Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Grafy 3 a 4) Jak již bylo zmíněno ve focus group, nováčci mívají občas se Slackem problémy a proto by mělo být povinností každého manažera vysvětlit jim jeho fungování. Pokud se tak nestane, mohou u studentů vyvstat komplikace nebo problémy už při instalování aplikace. Ty pak mají za následek různé problémy, způsobující, že studenti přechází na jiné komunikační platformy, nebo mají ke Slacku odpor. Mezi nejčastější problémy se Slackem patří mezi studenty pracujícími na Zlin Design Weeku nefunkční upozornění na nové zprávy na mobilním telefonu. Někteří studenti se také setkávají s tím, že jim aplikace na mobilu nefunguje nebo jim upozornění chodí pozdě. Jen osmnáct z oslovených 52 studentů nezaznamenalo se Slackem žádné problémy. (Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 5)

Nejčastějším komunikačním nástrojem vyjma Slacku je pro týmovou komunikaci v projektu Facebook. Používá jej 38 oslovených studentů. Na druhém místě je poté email s 16 hlasy. Jen čtyři z oslovených studentů používají pro komunikaci s členy svého týmu Skype. (Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 6)

Co se týká celotýmové komunikace, studenti nejčastěji sahají po Slacku. Až pro 65 % z nich je tato aplikace první volbou oslovení jiného člověka v týmu. Na druhém místě je s 29 % Facebook. Zbýlých několik nemusí s lidmi z celého týmu nic řešit nebo používají mobilní telefon. (Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 7)

### 8.3.3 Osobní komunikace

Osobní schůzky u studentů probíhají ve Zlin Design Weeku na různých úrovních. Buď se setkávají se svým manažerem, samostatně nebo na celotýmových schůzkách. Co se týká

osobních schůzek obecně, preferuje je většina studentů, shodují se však na tom, že bez podpory online komunikace by fungovat nemohli. Jeden respondent z marketingových komunikací navíc odpověděl, že pro osobní schůzky je vhodné probírat jen ty nejnужnější body, které potřebují složitější vysvětlování nebo názorné ukázky. Ostatní mu stačí řešit online. Mezi studenty uměleckých oborů se našli pouze respondenti, kterým osobní schůzky vyhovují, s případným doplněním v online komunikaci. (Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Grafy 8 a 9)

Co se týká informací o projektu od ostatních sekcí, 40 % studentů uměleckých oborů informace o celém projektu získává průběžně od vedoucího manažera. Dva studenti si myslí, že je to ztráta času. 35 % studentů s manažerem informace v průběhu roku od ostatních sekcí nedostává, ale nestěžuje si. Myslí si totiž, že pro tyto informace slouží především celotýmové schůzky. 15 % studentů by naopak informace v průběhu rádo vědělo, ale informací se jim nedostává. (Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 10). Studenti marketingových komunikací jsou na tom s informovaností lépe. 60 % z nich informace od ostatních sekcí dostává od svého vedoucího manažera průběžně. 25 % z nich se informace nedostávají, ale zajímaly by je. Zbýlých 15 % studentů se rozhoduje mezi tím, že jsou tyto informace na schůzkách jejich jednotlivých sekcí ztrátou času, nebo je neřeší a nevadí jim to, na sžití se s projektem jim stačí celotýmové schůzky. (Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 11)

Osobní komunikaci s celým týmem Zlin Design Weeku zastávají před realizací projektu jen celotýmové schůzky. 50 % studentů uměleckých oborů se na nich dozvídá nové informace a navazuje kontakt s ostatními členy projektu. Čtyři studenti přiznávají, že moc nového se nedozví, ale alespoň se pobaví s ostatními. Pro 30 % studentů uměleckých oborů jsou ale celotýmové schůzky spíše ztrátou času. (Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 12) Studenti marketingových komunikací mají jiný názor. Jen dva studenti přiznávají, že jsou pro ně celotýmové schůzky ztrátou času. Mohlo by se zdát, že většina studentů marketingových komunikací má od svých manažerů průběžné informace o projektu, přesto se 68 % z nich na celotýmových schůzkách dozvídá nové informace. Networking bez příjmu nových informací provozuje 26 % z nich. (Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 13)

Ať už se na celotýmových schůzkách dozvídají studenti informace jakékoliv, jejich četnost jim z větší části naprosto vyhovuje. Tři studenti z uměleckého oboru se přiznávají, že jim

schůzek přišlo zbytečně moc. Stejný názor má i 25 % studentů marketingových komunikací. (Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Grafy 14 a 15)

#### 8.3.4 Motivace

Poslední část dotazníku se zabírala otázkou motivace, ať už motivace vlastní, kterou sami studenti pociťují, nebo motivaci od svého manažera. Co se týká motivace od svého manažera, 45 % studentů uměleckých oborů si spíše nemyslí, že by byli svým nadřízeným manažerem motivováni. 40 % z nich přiznává výkyvy v jeho chování, kdy se někdy motivování manažerem cítí a jindy ne. Dva studenti odpověděli, že se svým manažerem necítí vůbec motivováni. Jen jediný student přiznal, že se cítí manažerem motivován. ((Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 16) U studentů marketingových komunikací je rozdíl dost znatelný. 40 % z nich odpovědělo, že jsou manažerem motivováni a nešetří na ně s chválou. 47 % z nich se cítí motivovaných jen někdy. 10 % studentů si motivaci ze strany nadřízeného manažera spíše neuvědomuje, a jeden se jím necítí motivován vůbec. (Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 17)

V rámci své vlastní motivace vítězí u studentů marketingových komunikací zkušenosti a samotná událost. V závěsu za ní je zmínka do životopisu a také vedoucí manažer toho kterého studenta. Pro kredity jako nástroj motivace hlasovalo jen osm studentů, celotýmové schůzky motivují jen čtyři studenty marketingových komunikací. (Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 18) Motivace studentů uměleckých oborů vykazuje velké odlišnosti. S náskokem je na prvním místě s 16 hlasy z 20 kreditové ohodnocení. Na druhém místě jsou pak zkušenosti. Událost a zmínka v životopise nasbíraly přibližně třetinu hlasů, motivace manažerem a celotýmovými schůzkami získaly jeden hlas. (Příloha P III.: Grafy ke kapitole dotazníkové šetření, Graf 19)

Poslední část motivačního sektoru byly otevřené otázky, kterými se mohli účastníci průzkumu vyjádřit k motivaci ze strany manažera, nebo jeho způsobu komunikace. Na dotaz, co konkrétně by studenty od manažera motivovalo, odpovědělo 28 studentů, z toho 11 studentů uměleckých oborů. Tyto studenty by dle jejich slov namotivovala chvála, volnější ruka v tvůrčí činnosti nebo pozitivní přístup ze strany manažera a jeho schopnost motivovat ostatní a být pro ně vzorem. Dva studenti uměleckých oborů v dotazníku přiznali, že by rádi dostávali za práci ve Zlin Design Weeku zapláceno. Jeden ze studentů uměleckého oboru se v dotazníku svědčil, že ho pro projekt nedokáže namotivovat nic, je to pro něj jen povinný

předmět, který musí dokončit. Další ze studentů zmínil, že by jej namotivovalo, kdyby se jeho jméno objevovalo ve výstupech, které s jeho prací souvisí.

Studenti marketingových komunikací se v otázce motivace také vyjadřovali ohledně tématu větší volnosti v pracovních postupech. Někteří studenti se zmiňují, že by jim jako motivace stačilo alespoň poděkování, na které manažeři někdy mohou zapomínat. Jiní by ocenili osobní přístup a oslovování vlastním jménem. Jeden z respondentů marketingových komunikací zmiňuje, že mu vadí povýšený tón jeho manažerky a falešné úsměvy, kterými ho obdarovává. Studenti by také ocenili, kdyby viděli na svých manažerech větší zapálení pro věc a šli jim příkladem, zároveň se s nimi ale bavili na kamarádské úrovni. Dva studenti se zmiňují, že je práce na Zlin Design Weeku pro ně složitá, pokud musí brát v potaz i svou vlastní práci mimo za peníze. Jeden z nich se zmiňuje, že by mu vyhovovalo, kdyby byla práce navíc finančně ohodnocená. Mezi studenty se našli ale i spokojení jedinci, kteří své manažery chválili za motivování prostřednictvím různých drobných odměn, například ve formě sladkostí.

Co se týká změn manažerského chování, které by studenti u svých nadřízených manažerů uvítali, zmiňují se někteří studenti marketingových komunikací o problémech v interní komunikaci. Jednomu studentovi vadí, že jej manažer při oslovování nenazývá jeho jménem, ale používá zdrobněliny a oslovení typu „koťátka“. Další respondent se zmiňuje, že jeho nadřízený manažer tápe v otázkách leadershipu a nemá vyjasněné kompetence s ostatními manažery. Jeden účastník výzkumu si také stěžuje na pohrdání pártý sekcí a požadoval by větší volnost ve své práci. Dalšímu respondentovi z marketingových komunikací vadí nejasně popsané úkoly a občasná nekomunikace ze strany jeho manažera. Další by uvítali odměny nebo přinejmenším již zmiňované pochvaly.

Studenti uměleckých oborů se v otevřené otázce na změnu v komunikaci nebo motivaci svého manažera tolik nevyjadřovali. Jeden z respondentů popisuje, že by práce měla být lépe ujasněná, stejně tak jako její postupy. Rádi by také znali, kdo je za kterou práci zodpovědný, s kým má řešit své problémy. To by podle něj měla být samozřejmost, bohužel v realitě Zlin Design Weeku tomu tak není. Je podle něj potřeba být dobře zařazený a vědět, co přesně má dělat. Jak sám píše – „jsme přece jen studenti, kteří ještě potřebují být usměřňováni.“ Souhlasí s ním i další účastník výzkumu z uměleckého oboru, který věří, že by měl manažer přesně vědět, co od svého týmu potřebuje. Ně kterým studentům také vadí, že je jejich manažer neumí pochválit, nebo skrývá své emoce.

## 8.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Online komunikace čtvrtého ročníku Zlin Design Weeku byla od začátku září 2017 nastavena především na Slack. Přesto se spousta studentů soustředí i na komunikaci přes sociální síť Facebook. Někteří mezi sebou také komunikují prostřednictvím emailů. I přes problémy, které s sebou Slack místy přináší, je to první nástroj, ke kterému se studenti obrací, pokud chtějí vyřešit pracovní úkol nebo problém, který se týká Zlin Design Weeku.

V projektu je ale stejně tak důležitá osobní komunikace. Ať už na osobních schůzkách sekcí s vedoucími manažery, kde se vyjasňují mezi členy jednotlivé úkoly, nebo na celotýmových schůzkách, jejichž důležitost tkví především v informování o stavu celého projektu všem jeho členům. Pro polovinu studentů uměleckých oborů jsou celotýmové schůzky prostředníkem k získávání nových informací projektu, co se týká studentů marketingových komunikací je to téměř 70 %.

V otázce pracovní motivace se studenti marketingových komunikací rozhodují hlavně pro zkušenosti, studenti uměleckých oborů si v první řadě vystačí s kredity. Bohužel ne všichni studenti se také cítí namotivováni svým manažerem, a mají také k jejich chování poznámky. Kritizují především nedostatečný entuziasmus do práce z jejich strany, stejně tak nejasnou komunikaci a ujasnění rolí a zodpovědností. Cítí z jejich strany nedostatečný leadership a podporu motivace, přestože by většině z respondentů stačila obyčejná pochvala za jejich práci.

## 9 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A DOPORUČENÍ

Odpověď na první výzkumnou otázku, který z nástrojů interní komunikace je pro komunikaci v týmu v projektu Zlin Design Week nejvhodnější, není zcela jednoznačná. Z výsledků focus group i dotazníkového šetření vyplynulo, že studenti upřednostňují především osobní komunikaci, která je pro ně vhodná hlavně při zadávání úkolů. Studenti uměleckých oborů si byli při focus group jistí, že je to nejvhodnější forma komunikace, právě z toho důvodu, že se se studenty marketingových komunikací příliš neznají a není pro ně lehké komunikovat jen online s osobami, které neznají. Stejně tak je pro ně složité pochopit kompetence daných studentů, pokud se s nimi setkávají pouze prostřednictvím komunikačních aplikací. Z výzkumu dotazníkového šetření ale také vyplynulo, že týmem zvolená online aplikace Slack je prvním nástrojem, ke kterému se většina studentů ubírá poté, co má komunikovat s někým z týmu Zlin Design Weeku. Přesto by se měl klást důraz právě na osobní komunikaci, ve které i podle odborné literatury dochází k nejmenším komunikačním šumům a prostřednictvím které se dají vzniklé nejasnosti řešit okamžitě.

Druhá výzkumná otázka se týkala otázky motivace studentů a toho, jaký má na ni dopad komunikace s vedoucími manažery v rámci projektu Zlin Design Week. U obou šetření si lze všimnout pozitivních i negativních dopadů na motivaci studentů prostřednictvím vnímání komunikace a motivace ze strany vedoucích manažerů. V rámci focus group se jednalo spíše o pozitivní komentáře ze strany účastníků, lze to však přičítat povaze výzkumu, kdy se možná někteří z nich odmítli ve skupině dalších lidí otevřeně rozhovět. V dotazníkovém šetření však byl větší prostor pro anonymitu a odpovědi účastníků tak byly pozitivní, ale i negativní. Nejčastějším problémem byla absence pochval, náznaky nevhodné komunikace nebo nevyjasněné úkoly a kompetence. Studenti si také stěžují na neprofesionální leadership ze strany vedoucích manažerů, který jejich motivaci nepříspěvá. Sami by ocenili především to, aby jim šel jejich vedoucí manažer vzorem, ať už v otázkách pracovní morálky, nebo komunikačních dovedností.

Rozdíly v motivaci studentů marketingových komunikací a uměleckých oborů se zabývala třetí a poslední výzkumná otázka. Studenti uměleckých oborů vidí v práci na projektu Zlin Design Week především kreditové hodnocení, které je žene dopředu. Je to totiž povinný předmět, který musí během svého studia splnit. Necítí se ani motivováni svým manažerem. Na Zlin Design Weeku ale oceňují zkušenosti. Ty mají společné se studenty marketingových komunikací, u kterých jsou ty na prvním místě, jak se shodli jak účastníci focus group, tak



účastníci dotazníkového šetření. Studenti marketingových komunikací z velké části nevnímají Komunikační agenturu, již je Zlin Design Week součástí, jako předmět, nýbrž jako přípravu na praxi do budoucna. Na kreditovém ohodnocení jim tolik nezáleží. Motivuje je také celá událost a to, že mohou být její součástí.

Závěrem plyne pár doporučení, která jsou vyvozena z výsledků výzkumu. Interní komunikace studentů v projektu nebude fungovat dobře, pokud jim vedoucí manažeři nepůjdou příkladem. Vedoucí manažeři musí svému týmu na začátku jasně vysvětlit kompetence každého člena, přiřazovat srozumitelně úkoly a naučit je pracovat s nástroji interní komunikace, se kterými budou během celého roku pracovat. Navíc by měli manažeři absolvovat nebo minimálně vzpomenout na základy týmové práce a leadershipu, které se učí v hodinách jiných předmětů. Vzhledem k tomu, že se jedná o školní projekt a ne profesionální event, je jasné, že jejich chování možná nebude na tak vysoké úrovni, jako by se po nich požadovalo v pracovním procesu. Přesto na něm dost záleží, ať už z hlediska komunikace nebo motivace studentů.

## ZÁVĚR

Interní komunikace je jednou z nejdůležitějších součástí projektového řízení, ať už se jedná o firmu s miliardovými obraty nebo studentský projekt, jakým je Zlin Design Week. Leží především na bedrech hlavních a liniových manažerů uvědomit si, že oni a jejich členové podávají o celém projektu obraz společnosti, ve které se pohybují.

Na základě práce v projektu Zlin Design Week a provedených výzkumů se autorka snažila definovat vhodné nástroje interní komunikace, identifikovat komunikační bariéry mezi manažery a řadovými členy v projektu a nalézt vhodný nástroj motivace studentů prostřednictvím kvalitativního a kvantitativního šetření – což bylo také cílem práce. Tento cíl se podařilo splnit jen zčásti, nevyplývala z něj totiž jednoznačná odpověď. Nejpravděpodobnější odpovědí je, že ideálním nástrojem motivace by měli být sami hlavní a linioví manažeři, kteří by měli jít nejen své sekci, za kterou zodpovídají, ale také celému týmu příkladem, vyvarovat se filtrování svých negativních emocí mezi ostatní členy projektu a právě naopak, pamatovat na to dobré, využívat pozitivní motivaci a nezapomínat na poděkování za provedenou práci.

Studenti v projektu se cítí být motivovaní (když se pominou kredity) hlavně zkušenostmi, které jim může Zlin Design Week jakožto největší školní projekt na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně poskytnout. Je třeba jim ukázat, že tyto zkušenosti mohou nabývat i v příjemném pracovním, ale zároveň přátelském prostředí – protože pořád jsou jenom studenty, kteří se snaží poučit ze svých chyb. A to platí jak pro řadové členy, tak pro liniové i hlavní manažery projektu.

Výsledky této bakalářské práce bude možné využít při realizaci dalšího ročníku Zlin Design Week. Pokud na něj budou brát budoucí manažeři zřetel, procvičí své schopnosti v oblasti týmové práce, leadershipu a komunikaci, může celý projekt nadále jen vzkvétat. Pokud totiž budou členové v týmu spokojeni, vrátí se další rok a přivedou do projektu i další schopné posily, které mohou Zlin Design Week posunout na další úroveň.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5.
- [2] BOUCNÍK, Pavel, 2011. *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery: interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum. ISBN 978-80-904803-1-5.
- [3] CORNELISSEN, Joep, c2014. *Corporate communication: a guide to theory and practice*. 4th ed. Los Angeles: SAGE. ISBN 9781446274941.
- [4] DENHARDT, Robert B., Janet Vinzant DENHARDT a Maria Pilar ARISTIGUETA, c2013. *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. 3rd ed. Los Angeles: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-9165-0.
- [5] EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-198-6.
- [6] FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [7] HENDL, Jan a Jiří REMR, 2017. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1192-1.
- [8] HOLÁ, Jana, c2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- [9] JANDA, Patrik, c2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0781-0
- [10] KERPEN, Dave, 2017. *Jak to hrát s lidmi: 11 triků, které vás dostanou tam, kam chcete*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-499-8.
- [11] SPERANDIO, Sylvie, 2008. *Účinná komunikace v zaměstnání: [pravidla ústního i písemného vyjadřování]*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-360-4.
- [12] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [13] STRNADOVÁ, Věra, 2011. *Interpersonální komunikace: monografie*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-157-0.
- [14] SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2866-7.

- [15] TINKOVÁ, Eva, 2010. *Rétorika, aneb, Řeč jako nástroj: praktický průvodce řečí těla a verbální komunikací*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-074-2.
- [16] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 8024704056.
- [17] TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-66-2.
- [18] URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [19] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.

### Elektronické zdroje

- [1] Vznik fakulty, 2018. In: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/fmk/o-fakulte/vznik-fakulty>
- [2] Popis předmětu, 2018. In: Portál UTB [online]. [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://stag.utb.cz/StagPortletsJSR168/ProhlizeniPrint?stateClass=cz.zcu.stag.portlets168.prohlizeni.predmet.PredmetSylabusState&predmetZkrPrac=KUMK&predmetZkrPred=CKOM5&predmetRok=2017&predmetSemestr=ZS&portalLocale=cs>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Logo Zlin Design Weeku .....	33
Obrázek 2 – Náhled vybraných kanálů v aplikaci Slack .....	37

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I.: Scénář focus group

Příloha P II. : Online dotazník

Příloha P III. : Grafy ke kapitole Dotazníkové šetření

# PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ FOCUS GROUP

## Informace o projektu

**Název projektu:** Interní komunikace a motivace studentů v projektu Zlin Design Week

**Termín výzkumu:** 20. 3. 2018

**Počet respondentů:** 10

**Cílová skupina:** studenti zapojení do projektu Zlin Design Week, kteří nevykonávají manažerskou funkci

**Metoda sběru dat:** Focus group

**Realizátor:** Vendula Gregorovičová

**Cíl výzkumu:** Cílem celého výzkumu je nalezení vhodného nástroje pro motivaci studentů při práci na projektu Zlin Design Week a identifikace komunikačních bariér mezi studenty a vedoucími v projektu. Otázky se zaměřují na komunikační nástroje a motivaci studentů v projektu.

## Struktura focus group

### 1. Přivítání účastníků, seznámení s výzkumem (3 min)

- poděkování za účast ve výzkumu
- vysvětlení výzkumu, jeho tématu a účelu
- stručný popis průběhu a seznámení se základními pravidly

### 2. Úvodní diskuze

- Pracovali jste v předchozích letech v týmu ZDW?
- Těšíte se na Zlin Design Week? Na co nejvíc?
- Co od něj očekáváte?
- Baví vás pracovat na přípravách v týmu ZDW?

### 3. Online komunikace ZDW

- Jak se vám pracuje na Slacku?
- Máte s ním nějaké problémy?

- Používáte pro komunikaci ohledně ZDW i jiné online nástroje? (Facebook, email)

#### **4. Osobní schůzky**

- Preferujete osobní schůzky před online komunikací? Proč ano/ne?
- Dostáváte na osobních schůzkách od manažera informace z ostatních sekcí?
- Vyhovuje vám komunikace s vaším manažerem? Změnili byste na ní něco?
- Voláte si?

#### **5. Komunikace s celým týmem**

- Jak se vám komunikuje s ostatními členy sekcí?
- Po jakém nástroji saháte, když s nimi máte něco vyřešit?
- Co říkáte na celotýmové schůzky? Dozvídáte se na nich něco nového? Co byste na nich změnil? (Přijdou vám jako ztráta času?)

#### **6. Motivace**

- Co vás motivuje při práci na Zlin Design Weeku? Cítíte se vůbec motivovaní?
- Motivuje vás váš vedoucí?
- Přijde vám kreditové ohodnocení dostačující?
- Buďte upřímní, změnilo by se na vaší práci něco, kdyby byla finančně ohodnocená?

#### **7. Závěr**

- Je ještě něco, co byste chtěli zmínit, co se týká komunikace nebo motivace v týmu ZDW a co tady ještě nezaznělo?
- Máte nějaké další otázky?
- Poděkování za účast na výzkumu.



## **PŘÍLOHA P II. : ONLINE DOTAZNÍK**

**Název: Jak se ti komunikuje ve Zlin Design Weeku? A co tě motivuje?**

### **Obecný úvod**

1. Na co se na Zlin Design Weeku nejvíc těšíš?
  - a. Potkám inspirativní osobnosti
  - b. Zažiju v praxi organizaci velkého projektu
  - c. Na doprovodný program
  - d. Na párty
  - e. Na konec
  - f. Jiné:
  
2. Pracoval/a jsi ve Zlin Design Weeku někdy v předchozích letech?
  - a. Ano
  - b. Ne
  
3. Baví tě pracovat na přípravách Zlin Design Weeku?
  - a. Ano
  - b. Ne
  - c. Jak kdy

### **Online komunikace**

4. Jak se ti pracuje na Slacku?
  - a. Dobře, vyhovuje mi.
  - b. Má své chyby, ale jinak je fajn.
  - c. Musel/a jsem si zvyknout, ale moc mi nevyhovuje.
  - d. Špatně.
  - e. Jiné:
  
5. Máš se Slackem problémy? (vyber klidně víc odpovědí)
  - a. Nemám.
  - b. Nefunguje mi aplikace na mobilu.
  - c. Nefungují mi upozornění na mobilu.
  - d. Upozornění mi chodí pozdě.

- e. Jiné:
6. Naučil tě tvůj nadřízený manažer pracovat se Slackem?
- a. Ano
  - b. Ne
  - c. Už si to nepamatuju.
  - d. Už jsem to uměl/a, nepotřeboval/a jsem to naučit.
7. Používáš pro pracovní online komunikaci se členy tvé sekce i jiné online nástroje?  
(vyber klíně víc)
- a. Facebook
  - b. Email
  - c. Skype
  - d. Jiné:

### **Osobní komunikace**

8. Preferuješ osobní schůzky před online komunikací?
- a. Ano, nejvíc mi vyhovují.
  - b. Jsou lepší pro ujasnění detailů, ale bez onlinu by to nešlo.
  - c. Je to ztráta času, raději bych všechno řešil/a online.
  - d. Jiné:
9. Dostáváš na osobních schůzkách od nadřízeného manažera informace z ostatních sekcí?
- a. Ano, probíráme to. Je fajn mít přehled.
  - b. Ano, řešíme to, ale je to ztráta času.
  - c. Ne, ale zajímalo by mě to.
  - d. Ne, na takové informace jsou celotýmové schůzky.
10. Co pro tebe znamenají celotýmové schůzky?
- a. Dozvíím se spoustu nových informací a promluvíím s ostatními.
  - b. Nic moc nového se nedozvíím, ale alespoň se vidím se členy z ostatních sekcí.
  - c. Spíš než plus je to ztráta času.
  - d. Jiné:

11. Vyhovuje ti četnost celotýmových schůzek? (2x v zimním, prozatím 1x v letním semestru)
- Ano, stačí to.
  - Spíše ano.
  - Mělo by jich být víc, ať mám přehled.
  - Bylo jich zbytečně moc.
12. Po kterém komunikačním nástroji saháš jako první, když potřebuješ se členem z jiné sekce vyřešit věc, která se týká Zlin Design Weeku?
- Slack
  - Facebook
  - Email
  - Telefon
  - Zatím neřeším nic s nikým z jiné sekce

### **Motivace**

13. Co tě motivuje při práci na Zlin Design Weeku? (vyber klidně víc)
- Zkušenosti, které získám
  - Práce s nadřízeným manažerem
  - Kredity, je to povinný předmět
  - Zářez do životopisu
  - Celotýmovky, když vidím, kolik práce už se odvedlo
  - Celá událost a to, že jsem její součástí
  - Nic
  - Jiné:
14. Cítíš, že by tě motivoval tvůj nadřízený manažer?
- Jasně, nešetří chválou.
  - Někdy ano, někdy ne.
  - Spíš ne.
  - Vůbec.
  - Jiné:

15. Co konkrétně by tě od manažera namotivovalo?

Otevřená otázka

16. Je něco, co bys svému manažerovi vytkl/a: Ať už se to týká komunikace, nebo motivace. (jestli nechceš, nic nepiš)

Otevřená otázka

### **Údaje o respondentovi**

17. Studuju:

- a. Marketingové komunikace
- b. Umělecký obor

18. Jsem:

- a. Budoucí bakalář
- b. Budoucí magistr

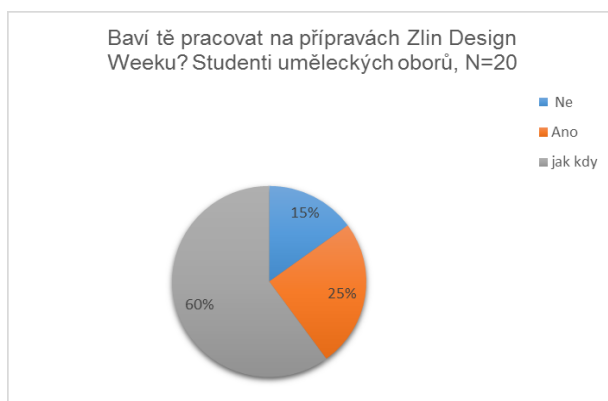
19. Ve Zlin Design Weeku pracuješ:

- a. Poprvé
- b. Podruhé
- c. Potřetí
- d. Počtvrté

## PŘÍLOHA P III.: GRAFY KE KAPITOLE DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ



Graf 1 – Přípravy u studentů marketingových komunikací. Zdroj: Vlastní zpracování

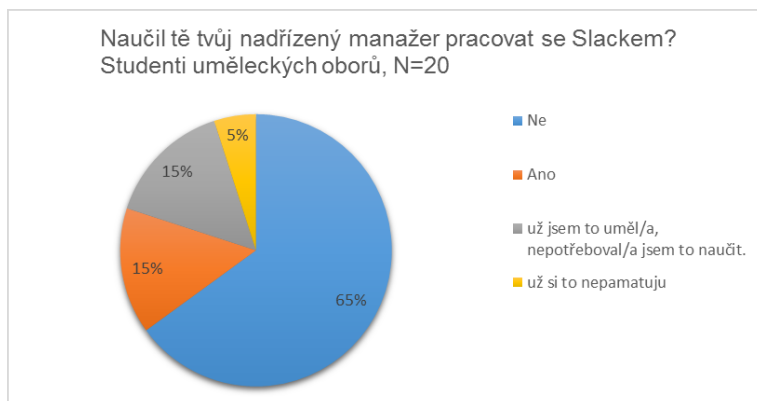


Graf 2 – Přípravy u studentů uměleckých oborů. Zdroj: Vlastní zpracování



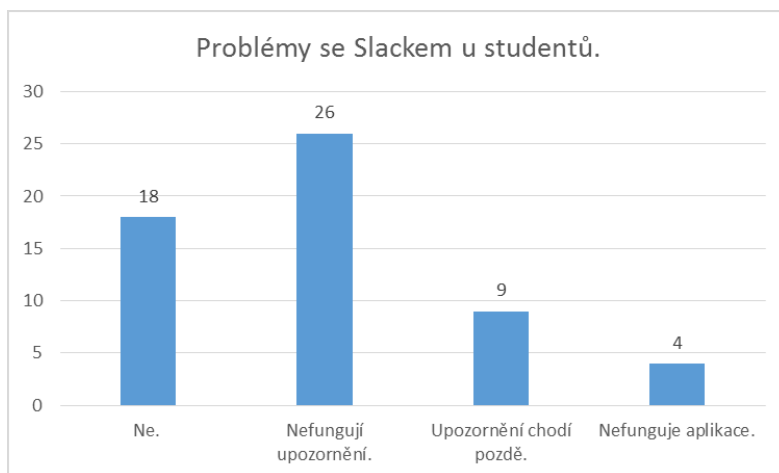
Graf 3 – Vysvětlení práce se Slackem u studentů marketingových komunikací.

Zdroj: Vlastní zpracování



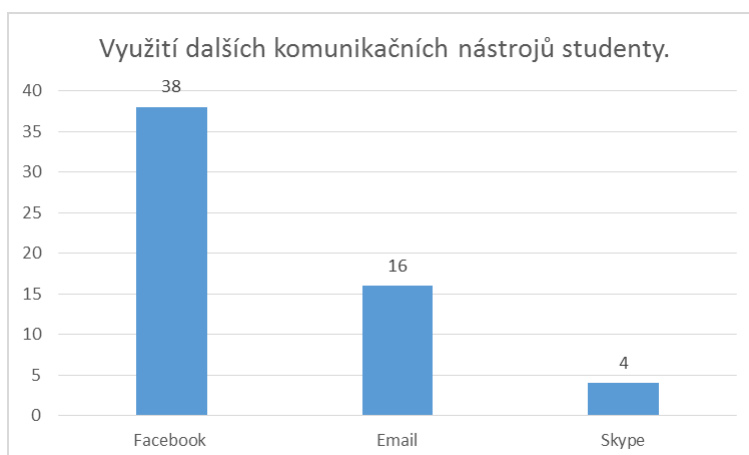
Graf 4 – Vysvětlení práce se Slackem u studentů uměleckých oborů.

Zdroj: Vlastní zpracování

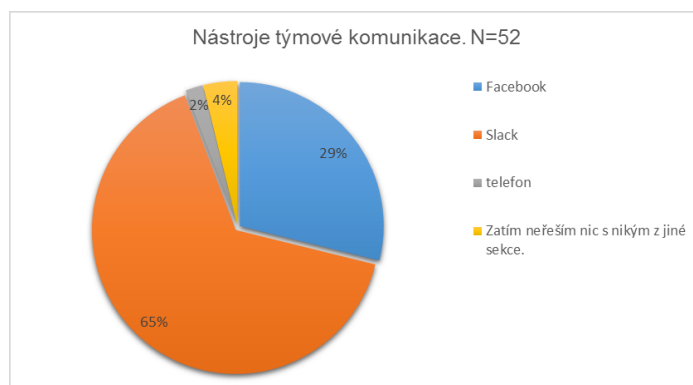


Graf 5 – Nejčastější problémy se Slackem.

Zdroj: Vlastní zpracování

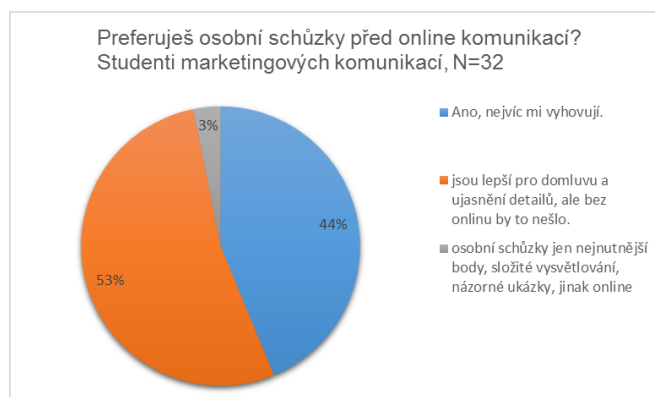


Graf 6 – Využití online nástrojů vyjma Slacku. Zdroj: Vlastní zpracování



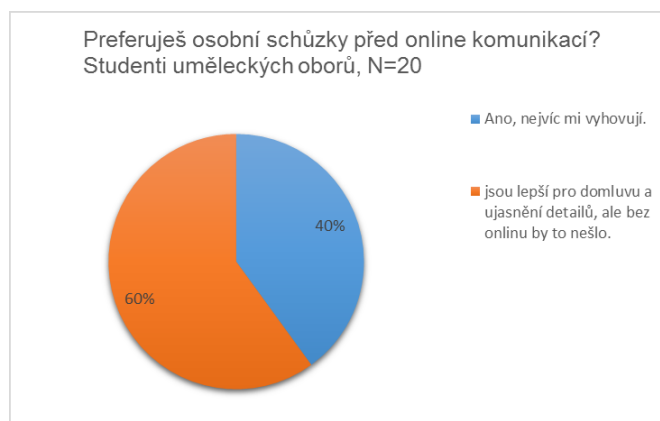
Graf 7- Využití nástrojů týmové komunikace.

Zdroj: Vlastní zpracování



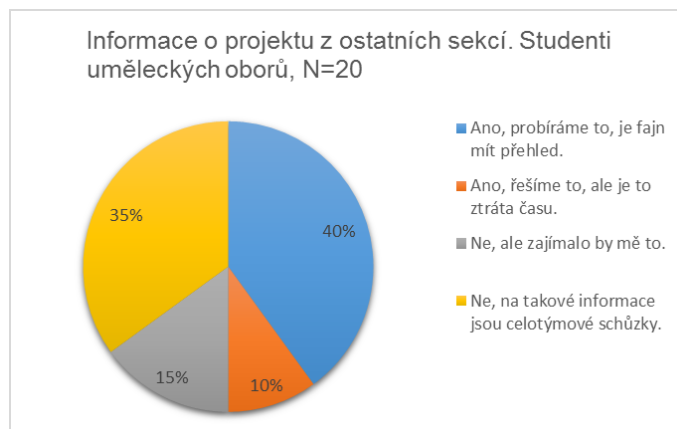
Graf 8 – Preference osobních schůzek u studentů marketingových komunikací.

Zdroj: Vlastní zpracování



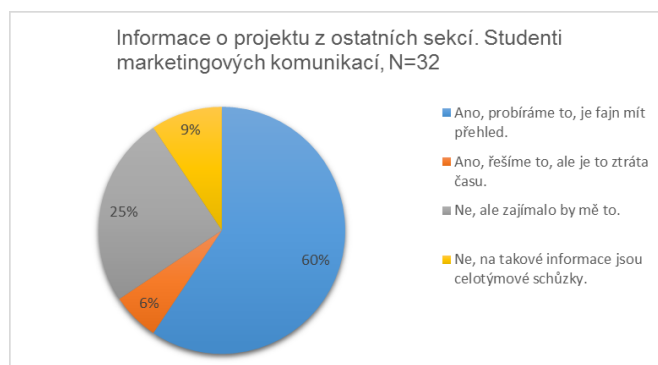
Graf 9 – Preference osobních schůzek u studentů uměleckých oborů.

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 10 – Informace od ostatních sekcí pro studenty uměleckých oborů.

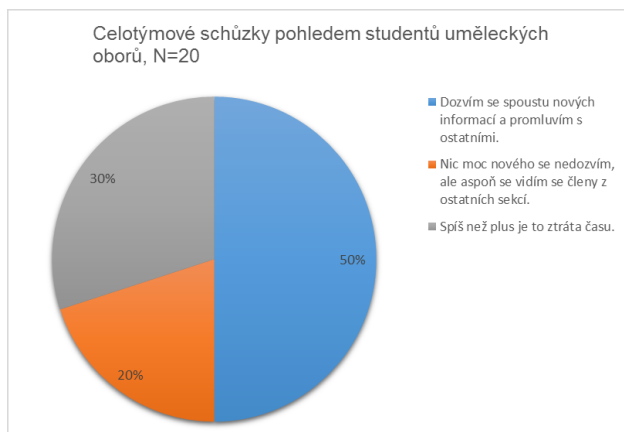
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 11 – Informace od ostatních sekcí pro studenty marketingových komunikací.

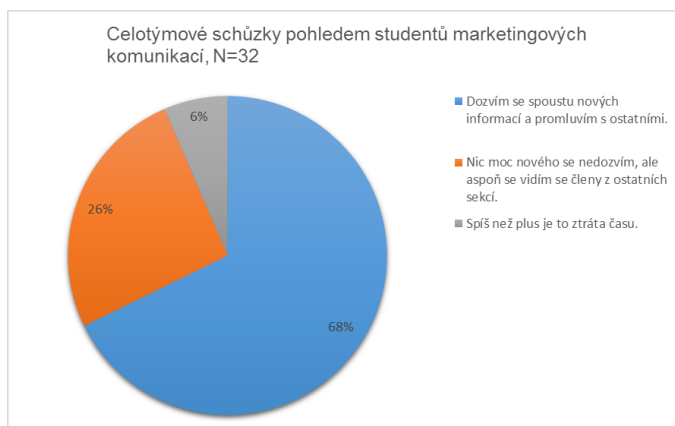
Zdroj: Vlastní zpracování





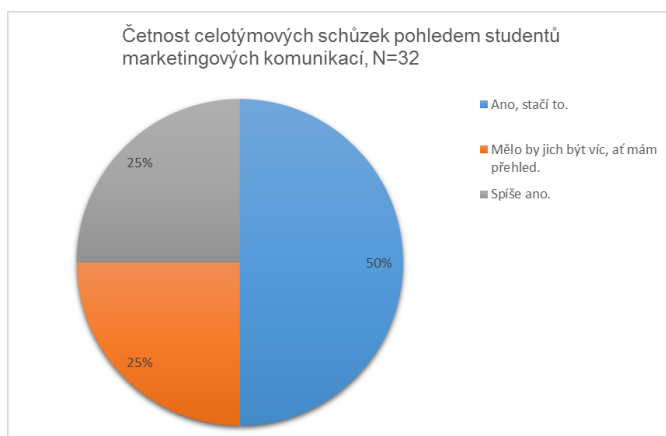
Graf 12 – Celotýmové schůzky pohledem studentů uměleckých oborů.

Zdroj: Vlastní zpracování



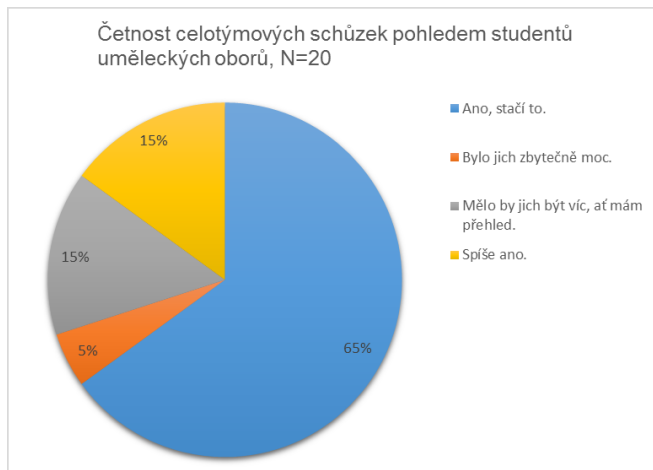
Graf 13 – Celotýmové schůzky pohledem studentů marketingových komunikací.

Zdroj: Vlastní zpracování



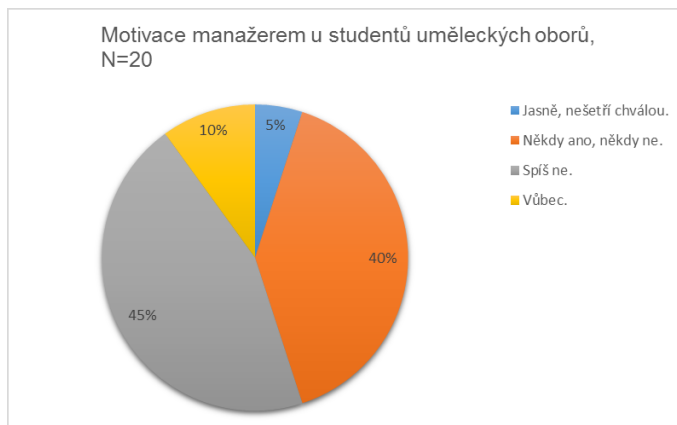
Graf 14 – Četnost celotýmových schůzek očima studentů marketingových komunikací.

Zdroj: Vlastní zpracování



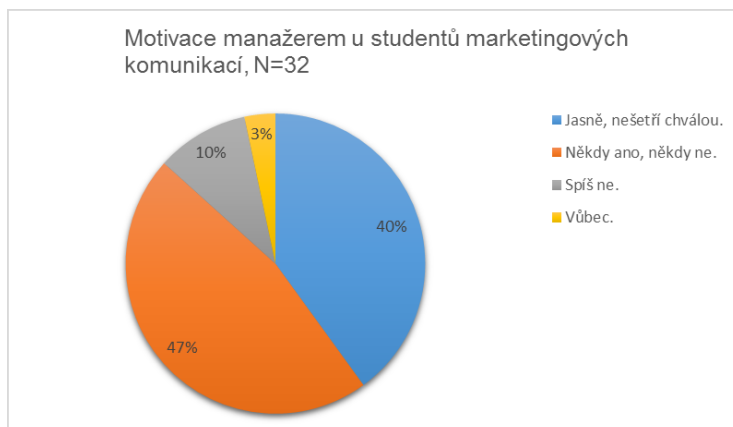
Graf 15 – Četnost celotýmových schůzek očima studentů uměleckých oborů.

Zdroj: Vlastní zpracování



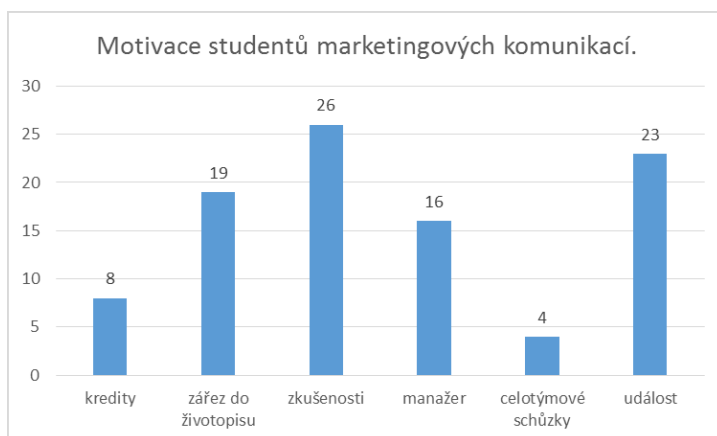
Graf 16 – Motivace manažerem u studentů uměleckých oborů.

Zdroj: Vlastní zpracování



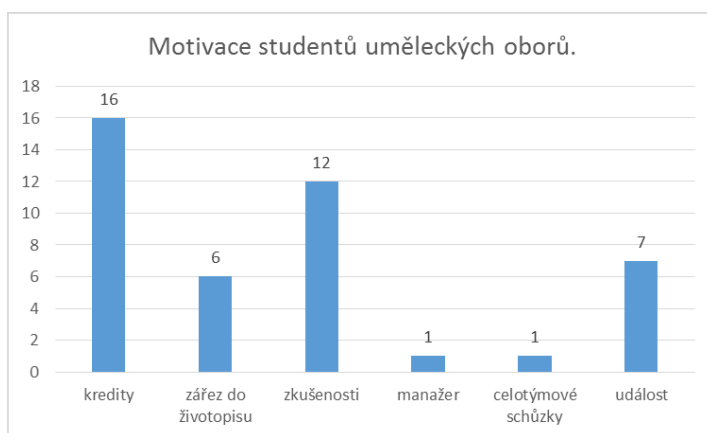
Graf 17 – Motivace manažerem u studentů marketingových komunikací.

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 18 – Motivace studentů marketingových komunikací.

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 19 – Motivace studentů uměleckých oborů.

Zdroj: Vlastní zpracování