

# Interní komunikace projektů Komunikační Agentury

Veronika Jančová

---

Bakalářská práce  
2016/2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

\*\*\*nascannované zadání s. 1\*\*\*

\*\*\*nascannované zadání s. 2\*\*\*

\*\*\* naskenované Prohlášení str. 1 \*\*\*

\*\*\* naskenované Prohlášení str. 2\*\*\*

## **ABSTRAKT**

Bakalárska práca sa zaoberá efektívnou internou komunikáciou vo vnútri projektových tímov, definuje študentské projektové prostredie a do hĺbky a z rôznych pohľadov analyzuje súčasný stav internej komunikácie projektov v portfóliu Komunikačnej Agentúry.

Klíčová slova: interní komunikace, studentský projekt, komunikace, management

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with effective internal communication within the project teams, it defines the student project environment and analyzes the current state of internal communication of projects in the portfolio of the Communication Agency in depth and from different perspectives.

Keywords: internal communication, student project, communication, management

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

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1    MARKETING NEZISKOVÉHO SEKTORU .....</b>	<b>12</b>
1.1    NEZISKOVÝ SEKTOR .....	12
1.2    NEZISKOVÁ ORGANIZÁCIA .....	12
1.3    MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ.....	13
1.3.1    Neziskový marketingový mix .....	14
1.3.1.1    Produkt.....	14
1.3.1.2    Cena .....	14
1.3.1.3    Distribúcia (Miesto).....	15
1.3.1.4    Propagace.....	15
<b>2    INTERNÁ KOMUNIKÁCIA .....</b>	<b>17</b>
2.1    KOMUNIKÁCIA .....	17
2.1.1    Verbálna komunikácia .....	17
2.1.2    Neverbálna komunikácia .....	18
2.1.3    Formálna komunikácia .....	19
2.1.4    Neformálna komunikácia.....	20
2.2    INTERNÁ KOMUNIKÁCIA .....	20
2.3    CIELE INTERNEJ KOMUNIKÁCIE .....	21
2.4    FORMY INTERNEJ KOMUNIKÁCIE .....	23
2.5    NÁSTROJE INTERNEJ KOMUNIKÁCIE (KOMUNIKAČNÉ KANÁLY) .....	24
<b>3    KOMUNIKÁCIA V PROJEKTOVOM TÍME.....</b>	<b>28</b>
3.1    PROJEKTOVÝ TÍM .....	28
3.1.1    Manažér projektu.....	28
3.1.2    Garant výstupu (člen projektového tímu zodpovedný za výstup).....	29
3.2    EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA V PROJEKTOVOM TÍME .....	29
<b>4    ŠTATISTIKY A MERANIA.....</b>	<b>31</b>
4.1    KVANTITATÍVNY VÝSKUM .....	31
4.2    KVALITATÍVNY VÝSKUM .....	31
4.3    ŠTATISTIKA.....	31
4.3.1    Vyobrazenie štatistických dát .....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>5    ŠTUDENTSKÉ PROJEKTY .....</b>	<b>34</b>
5.1    CHARAKTERISTIKA ŠTUDENTSKÉHO PROJEKTU .....	34
5.2    KOMUNIKAČNÁ AGENTÚRA KOMAG .....	34
5.2.1    Projekt Skrz Prsty .....	35
5.2.2    Culturea.....	35
5.2.3    Fashion Point.....	36
5.2.4    Cena Salvator .....	36
5.2.5    Busfest .....	36
5.2.6    Zlin Design Week.....	37
<b>6    METODIKA.....</b>	<b>38</b>



6.1	CIEĽ PRÁCE .....	38
6.2	VÝSKUMNÁ OTÁZKY .....	38
6.3	METODICKÝ POSTUP .....	38
<b>7</b>	<b>INTERNÁ KOMUNIKÁCIA V PROJEKTOCH KOMAG .....</b>	<b>39</b>
7.1	VÝSKUM .....	39
7.1.1	Dotazníkové šetrenie .....	39
7.1.2	Výsledky a zaujímavosti dotazníkového šetrenia .....	40
7.1.2.1	Sú očakávania vášho líniového manažéra realistické? .....	42
7.1.2.2	Sú očakávania vášho hlavného manažéra realistické? .....	43
7.1.2.3	Môžete so svojim manažérom hovoriť otvorene? .....	45
7.1.2.4	Máte priestor pre vyjadrenie vlastného názoru? .....	47
7.1.2.5	Dostávate zrozumiteľné pokyny k svojej práci? .....	49
7.1.2.6	Ste dostatočne informovaný o ostatných častiach/sekciách projektu? .....	50
7.1.2.7	Vidíte u vás v tíme nejaké komunikačné prekážky? .....	53
7.1.2.8	Všeobecná spokojnosť .....	55
7.1.3	Hĺbkové rozhovory .....	56
7.1.3.1	Všeobecné otázky .....	56
7.1.3.2	Najčastejšie komunikačné problémy .....	57
7.1.3.3	Komunikácia manažérov medzi sebou .....	57
7.1.3.4	Nástroje internej komunikácie .....	58
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>69</b>

## ÚVOD

Interná komunikácia je neoddeliteľnou súčasťou managementu každého projektu, či už v komerčnej alebo nekomerčnej sfére. Bez zohraného a správne komunikujúceho tímu, ktorí disponuje dostatočným množstvom informácií by sa projekt ďaleko nedostal.

Preto ma zaujala téma internej komunikácie – ako celok, z teoretického aj z praktického hľadiska. Už tretí rok som členkou rôznych projektových tímov a je zaujímavé sledovať, ako sa interná komunikácia mení rok čo rok a od manažéra k manažérovi.

Nachádzať a skúmať formy internej komunikácie, ktoré naozaj fungujú ma vždy zaujímalo. Ale čo ma zaujímalo ešte viac je to, ako internú komunikáciu stále zlepšovať. A samozrejme ma zaujíma, ako to vidia moji spolužiaci a projektoví kolegovia.

Preto som sa rozhodla ponoriť sa do analýzy toho, ako to v rámci internej komunikácie v projektoch funguje, ako sa líšia názory členov tímu, líniových manažérov a hlavných manažérov.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING NEZISKOVÉHO SEKTORU

### 1.1 Neziskový sektor

Neziskový (tržný) sektor je časť národného hospodárstva, v ktorej subjekty neziskového sektoru získavajú prostriedky pre svoju činnosť pomocou prerozdelených procesov (z verejných financií). Cieľom neziskového projektu nie je zisk vo finančnom vyjadrení, ale dosiahnutie úžitku, ktorý má zpravidla podobu verejnej služby. (Šimková, 2012, str. 9)

Z ekonomického hľadiska môžeme neziskový sektor definovať ako tú časť hospodárstva, ktorá pracuje na neziskovej báze. Neziskový sektor tvorí spolu s komerčným sektorom tzv. zmiešanú ekonomiku, teda hospodárske prostredie, v ktorom sa oba sektory podieľajú na riešení ekonomických situácií spoločne. (Bačuvčík, 2011, str. 37).

### 1.2 Nezisková organizácia

Neziskové organizácie by sa dali charakterizovať súborom niekoľkých znakov. Podľa Šimkovej (2012, str. 10) je možné charakterizovať neziskové organizácie týmito spoločnými znakmi:

- Sú právnickými osobami (s výnimkou organizačných zložiek)
- Nie sú založené za účelom podnikania
- Nie sú založené za účelom tvorby zisku
- Uspokojujú konkrétne potreby občanov a komún
- Môžu, ale nemusia byť financované z verejných rozpočtov

Bačuvčík (2011, str. 39) ponúka vo svojej knihe iný súbor znakov, podľa ktorého by sa nezisková organizácia dala charakterizovať:

- Ide o organizácie, ktoré sú do určitej miery inštitucionalizované
- Majú súkromnú povahu, t.j. sú inštitucionálne oddelené od verejnej správy
- Nerozdeľujú zisk, tzn. svoje prípadné zisky nerozdeľujú medzi členov alebo vedenie organizácie, ale musia ho použiť k dosiahnutiu cieľov daných poslaním organizácie
- Sú samosprávne, autonómne, majú vlastnú organizačnú štruktúru
- Sú dobrovoľné, tzn. zahŕňajú určitú časť dobrovoľnej činnosti, či už pri poskytovaní služieb alebo pri vedení organizácie

### 1.3 Marketing neziskových organizací

To, že marketing jako princip je v niektorých neziskových organizáciách odmietaný, samozrejme neznamená, že by tieto organizácie žiadne marketingové aktivity nemali. Nezisková organizácia samozrejme nepracuje tak, že by neočakávala vôbec žiadny profit. Veľké neziskové organizácie majú platených zamestnancov, ktorých motivácia je približne rovnaká ako motivácia zamestnancov komerčných firiem, niekedy ale rozšírená o snahu urobiť niečo potrebné a v záujme spoločnosti. S ohľadom na to by definícia miesta marketingu v riadení neziskovej organizácie mohla znieť napríklad takto: *Marketing ako cieľené, profitovo orientované jednanie je pre neziskovú organizáciu kľúčovou aktivitou riadenia, ktorá prestupuje všetky úrovne jej činnosti a ktorá smeruje k identifikácii, predvídaní a uspokojeniu potrieb užívateľov služieb a k naplneniu filantropických potrieb organizácie samotnej i jej podporovateľov.* (Bačuvčík, 2011, str. 21)

Rozdiely medzi neziskovým a komerčným marketingom sú zosumarizované v tabuľke 1.

	Neziskový marketing	Komerčný marketing
<b>Predmet</b>	Osoby, miesta, myšlienky, organizácie a tiež výrobky a služby	Výrobky a služby
<b>Výmena</b>	Nehmotný charakter – ide najmä o výmenu hodnôt prospěšných pre jednotlivca, skupinu alebo spoločnosť	Hmotný charakter – výrobok alebo služba sa poskytnú za peniaze
<b>Ciele</b>	Náročná kvantifikácia cieľov; je zložitejšie merať ich dosiahnutie	Dajú sa kvantifikovať (zisk, objem predaja); sú merateľné
<b>Prínosy</b>	Celospoločenské prínosy majú prednosť pred individuálnymi výhodami – sociálny rozmer, prínosy nesúvisia s platbami	Dosiahnutie trhových cieľov – zisk, prínos pre firmu a jej vlastníkov, prínosy súvisia s platbami od zákazníkov

<b>Platba</b>	Neziskové služby sa často poskytujú zdarma, resp. Zákazník hradí iba časť ich skutočnej ceny	Zákazník hradí plnú cenu výrobku alebo služby
---------------	--	---

Tabuľka 1: Rozdiely medzi neziskovým a komerčným marketingom. (Tajtáková, 2016, str. 15)

### 1.3.1 Neziskový marketingový mix

Marketingový mix samozrejme nechýba ani v neziskovom sektore, na jeho 4P sa pohliada z trochu iného hľadiska. V neziskovom sektore sa totiž na jednotlivé časti, ktoré definujú základné dimenzie komplexného produktu pohliada ináč ako na tie v komerčnom sektore. (Pelsmacker, 2003, str. 29)

#### 1.3.1.1 Produkt

Produkt je v neziskovom sektore považovaný za jednu z najdôležitejších častí komunikačného mixu. Veľa neziskových organizácií namiesto hmotného produktu produkuje službu, ktorá je nehmotná a záleží na ľuďoch, ktorí ju vytvárajú. Ľudia sa teda stávajú priamo súčasťou produktu, preto je niekedy náročné zaručiť kvalitu týchto služieb. Ľudský výkon kolíše hore a dole, preto nieje úroveň jednoznačne zaručená. (Hannagan, 1996, str. 105)

#### 1.3.1.2 Cena

V neziskovom marketingu je pojmie ceny o niečo zložitejšie: v prvom rade je to tiež čiastka, ktorú užívateľ zaplatí za služby neziskovej organizácie a ktorá zpravidla nepokrýva celé náklady. O cene je preto potreba uvažovať aj z pohľadu donátorov. (Bačuvčík, 2011, str. 86) Cena je teda niečo, čo zaplatí organizáciám v neziskovom sektore všetky náklady vynaložené na produkciu služby.

Cena by sa v marketingovej stratégii neziskovej organizácie mohla považovať za nedôležitú, pretože služba je často poskytovaná „zdarma“, alebo, pokiaľ je poplatok stanovený, predstavuje len pomerne malú časť celkových nákladov. Ale všetky produkty a každá služba niečo stoja, majú nejakú cenu ale sú nákladom, či už ich poskytuje ziskový alebo neziskový sektor. (Hannagan, 1996, str. 136)

### 1.3.1.3 Distribúcia (Miesto)

Je zřejmé, že ak sa má uskutočniť výmena, organizácia musí nejakým spôsobom kontaktovať svojich cieľových zákazníkov. Ak sú predmetom výmeny výrobky, musia byť fyzicky doručené. Služby by mali byť k dispozícii, keď ich zákazníci môžu využiť, a tam, kde ich môžu využiť. V marketingu sa pod pojmom „miesto“ rozumie priestor, kde sa bude realizovať konečná výmena. (Hannagan, 1996, str. 153)

Voľba distribučnej cesty je spôsob, akým bude prezentovaná ponuka neziskovej organizácie potencionálnym zákazníkom. Distribučné cesty môžu byť priame alebo nepriame; buď organizácia hľadá zákazníkov sama alebo spolupracuje so sprostredkovateľmi. (Šimková, 2012, str. 111)

### 1.3.1.4 Propagace

Je to komunikácia so súčasnými aj potencionálnymi zákazníkmi. Před neziskovými organizáciami stojí úloha oznámiť verejnosti aspoň to, že existujú a poskytujú konkrétne výrobky a služby. (Šimková, 2012, str. 111) Neziskové organizácie často cieľia na špecifickú cieľovú skupinu a preto aj ich komunikácia im musí byť prispôbená. Niektoré neziskové organizácie nemajú dostatok finančných prostriedkov na propagáciu, preto sa využívajú menej nákladné formy komunikácie, niektoré reklamné a komunikačné agentúry poskytujú svoje služby pre neziskové organizácie so zľavou alebo zadarmo (tzv. pro bono)

Každý akt výmeny na trhu sa spája z množstvom komunikačných úkonov. Komunikovať v marketingovej filozofii sňznamená na jednej strane informovať, oboznamovať s výrobkami a službami, vysvetľovať ich vlastnosti, vyzdvihnúť ich úžitok, kvalitu, hodnotu, prospešnosť, použitie, na druhej strane znamená vedieť aj počúvať, prijímať a reagovať na podnety a požiadavky spotrebiteľov.

Vychádzame při tom zo základného komunikačného modelu AIDA (Attention, Interest, Desire, Action). Stratégia propagácie musí při tvorbe komunikačného posolstva pamätať na špecifiká všetkých štyroch štádií.

Model AIDA	Špecifiká štádií
A – Attention - pozornosť	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzbudenie pozornosti užívateľa</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odlíšenie sa od iných komunikačných posolstiev a zviditeľnenie sa v komunikačnom šume, originalita a kreativita</li> <li>• Výber vhodného komunikačného apelu, ktorý korešponduje s typom ponúkaného produktu/služby. Komunikačné apely môžu byť racionálne, emocionálne, sociálne, morálne apod. V neziskovom sektore sa najčastejšie využívajú emocionálne a morálne apely.</li> </ul>
I – Interest – záujem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podnietenie záujmu o ponúkanú službu</li> <li>• Vysvetlenie, prečo je ponúkaná služba vo všeobecnosti dôležitá</li> <li>• Presvedčenie spotrebiteľa, že práve táto konkrétna služba dokáže efektívne uspokojiť jeho potrebu</li> </ul>
D – Desire - túžba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyvolanie túžby uspokojiť potrebu, resp. riešiť nejakú situáciu</li> <li>• Zdôvodnenie potreby</li> </ul>
A – Action - akcia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhodnutie spotrebiteľa využiť ponúkanú službu</li> <li>• Konkrétny podnet uľahčujúci potencionalnému zákazníkovi rozhodnutie</li> </ul>

Tabuľka 2: Model AIDA v neziskovom sektore. (Tajtáková, 2016, str. 59)



## 2 INTERNÁ KOMUNIKÁCIA

### 2.1 Komunikácia

Komunikáciu je všeobecne možné charakterizovať ako proces zdieľania určitých informácií s cieľom odstrániť, či znížiť neistotu na oboch komunikačných stranách. Predmetom komunikácie sú dáta, informácie a znalosti. Dôležitejšie však je, že komunikácia je obojstranný proces, ktorý má za cieľ dorozumieť sa. (Holá, 2006, str.3)

Existuje ale mnoho definícií komunikácie, ktoré sa líšia podľa teoretického rámca, z ktorého vychádzajú a podľa ktorého akcentujú niektorý z aspektov komunikácie. Skoro všetky ale uplatňujú (s terminologickými odlišnosťami) päť základných prvkov komunikácie:

- Komunikátora
- Adresáta
- Komunikačný kanál (nosič, modul, sprostredkujúci činiteľ, médium)
- Mediované zdelenie (text)
- Účinok (efekt, odpoveď) (Reifová a kol., 2004, str. 98)

#### 2.1.1 Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia je charakterizovateľná ako spôsob dorozumievania za použitia jazyka, reči a písma. Bez verbálnej komunikácie by nebolo možné predávať si znalosti, myšlienky a techniky, zhromažďovať informácie, organizovať spoločnosť, či inú zložitejšia kooperácia. Tento spôsob komunikácie vymedzuje homo sapiens od ostatných, iných, sociálne žijúcich druhov, pretože je k verbálnej komunikácii vybavený fyziologicky (hlasivky, svalová hmota, ovládateľnosť jazyka a pier) a tiež schopnosťou sa jazyk alebo jazyky naučiť. (DeVito, 2001, str. 124)

Verbálna komunikácia je súborom viacerých rysov a nesie v sebe určité pravidlá a znaky:

- Využíva reč, ktorá je definovaná ako komunikácia využívajúca hlasovo-sluchový kanál (DeVito, 2008, str. 477) a je zložená z viet, slov, slabík a hlások.
- Je naviazaná na jazyk alebo jazyky
- Používané časti reči (slová a vety) majú stály a určitý význam, ktorý ale môže byť mnohokrát závislý a odvíjajúci sa od situácie a iných kontextových súvislostí

### 2.1.2 Neverbální komunikácia

Neverbálne elementy medziľudskej komunikácie vyjadrujú emocionálne a motivačné aspekty komunikačného kontextu a komunikačnej situácie. (Reifová a kol., 2004, str. 103)

Michael Argyle (1990) predkladá zoznam neverbálnej komunikácie v medziľudskej komunikácii. Rozoznáva:

- Gestá
- Postoje tela
- Výrazy tváre
- Pohľady očí
- Vzájomná vzdialenosť a zaujímanie priestorového postavenia
- Telesné kontakty
- Tóny hlasu, oblečenie a ďalšie telesné signalizácie, napr. aj tetovanie alebo body-piercing

Aj keď neverbálna komunikácia slúži k rovnakému účelu ako komunikácia verbálna, výzkumníci našli niekoľko špecifických funkcií, pre ktoré sú neverbálne zdelenia obzvlášť dôležité. Sú nimi:

- **Vytváranie a riadenie dojmov** (dojmy o druhých si utvárame prevažne na základe ich neverbálnej komunikácie. Neverbálnymi signálmi ale nekomunikujeme len svoje pravdivé ja, ale taktiež tieto signály riadime a tým riadime aj to, ako pôsobíme na druhých)
- **Utváranie a vymedzovanie vzťahov** (Značnú časť svojich vzťahov prežívame neverbálne. Charakter svojho vzťahu k druhému komunikujeme z veľkej časti neverbálnymi signálmi a rovnako sa aj navzájom dorozumievame. Neverbálnymi signálmi môžeme taktiež komunikovať dominanciu a svoje postavenie)
- **Riadenie konverzácie a sociálnych interakcií** (Pri rozhovore vysielame a prijímame náznaky, že sme pripravení hovoriť, počúvať, komanetovať to, čo druhý práve povedal. Tieto narážky riadia a štruktúrujú interakciu. Môžu byť verbálne, ale najčastejšie bývajú neverbálneho charakteru.)

- **Ovplyvňovanie a klamanie** (Ovplyvňovať ľudí môžeme nielen slovnou, ale aj neverbálnymi signálmi. Ruku v ruku so schopnosťou ovplyvňovať ide aj schopnosť klamať. Nieje prekvapivé, že neverbálne signály využívame aj k odhaleniu klamstva druhých.)
- **Vyjadrovanie emócií** (Aj keď často vyjadrujeme a prejavujeme svoje emócie verbálne, neverbálnymi výrazmi komunikujeme veľkú časť svojich emocionálnych prežitkov. Napríklad šťastie, smútok alebo zmätok prejavujeme väčšinou mimicky. Samozrejme svoje pocity prezrádzame aj postojom alebo držaním tela, gestikuláciou, pohybmi očí a dokonca aj šírkou zorníc) (DeVito, 2008, str. 153-154)

### 2.1.3 Formálna komunikácia

Forma komunikácie, ktorá vychádza zo základného členenia sociálnej komunikácie a má veľký význam pre firemné prostredie. V prípade, že hovoríme o systéme firemnej komunikácie, máme obvykle na mysli priamo komunikáciu formálnu, respektíve jej toky v rámci firmy, ktoré je možné popísať, zdokumentovať, riadiť a hodnotiť. V tomto type komunikácie jasne prevažuje vecná rovina. V ideálnom prípade by formálna komunikácia v rámci firmy mala:

- Vyplývať z firemnej stratégie
- Dopĺňať a posilňovať mocenské (vplyvové) prepojenie firmy, vyplývajúce z formálnej alebo neformálnej organizačnej štruktúry
- Byť prostriedkom riadenia a zmeny firemnej kultúry (riadenia vzťahov vo firme)
- Podporovať riadiace procesy vo firme
- Posilňovať výkonnosť firmy a zvyšovať jej konkurencieschopnosť. (Tureckiová, 2004, str. 122)

Komunikácia sa označuje ako formálna, pokiaľ zdenia plynú cez oficiálne stanovené komunikačné kanály. Ďalším znakom je jasná frekvencia a časový plán zdenia. Formálna komunikácia môže využívať ústnu formu aj písomné zprávy.

Rovnako komunikácia firmy von zo spoločnosti je v drvivej väčšine prípadov formálna a oficiálna. Môže byť mnohých foriem – zverejnené misie firmy, logo, tlačové správy o spoločnosti a tak podobne.

Význam formálnej komunikácie rastie (narozdiel od neformálnej komunikácie) v obdobiach krízy. Neúspechy firmy alebo plánované prepúšťanie vyžadujú jasné oficiálne informácie,

ktoré nedajú priestor povestiam, ktoré by mohli celý problém zveličiť. (Dědina, 2007, str. 53)

#### **2.1.4 Neformálna komunikácia**

Neformálna komunikácia je spontánnejšia a neberie ohľad na formálne stanovené kanály. Čo sa firemnej sféry týka, jednou z foriem sú povesti a šeptanda v podniku. Môžu sa zdať neužitočné alebo dokonca škodlivé, ale slúžia ako výborný zdroj informácií o nálade v podniku a problémoch. Podobne ide z oblastí, kde sa vyskytujú, odvodiť, kde má systém formálnej komunikácie medzery. Nevýhodou je, že takto šírené informácie podliehajú skresleniu. (Dědina, 2007, str. 54)

Neformálna komunikácia pracuje s rovnováhou oboch rovín – vecnej aj vzťahovej, prípadne s prevahou roviny vzťahovej. Táto forma komunikácie vedie aj skrz formálnu organizačnú štruktúru a je vyjadrením a prostriedkom naplňovania sociálnych potrieb ľudí vo firme. (Turckiová, 2004, str. 123)

## **2.2 Interná komunikácia**

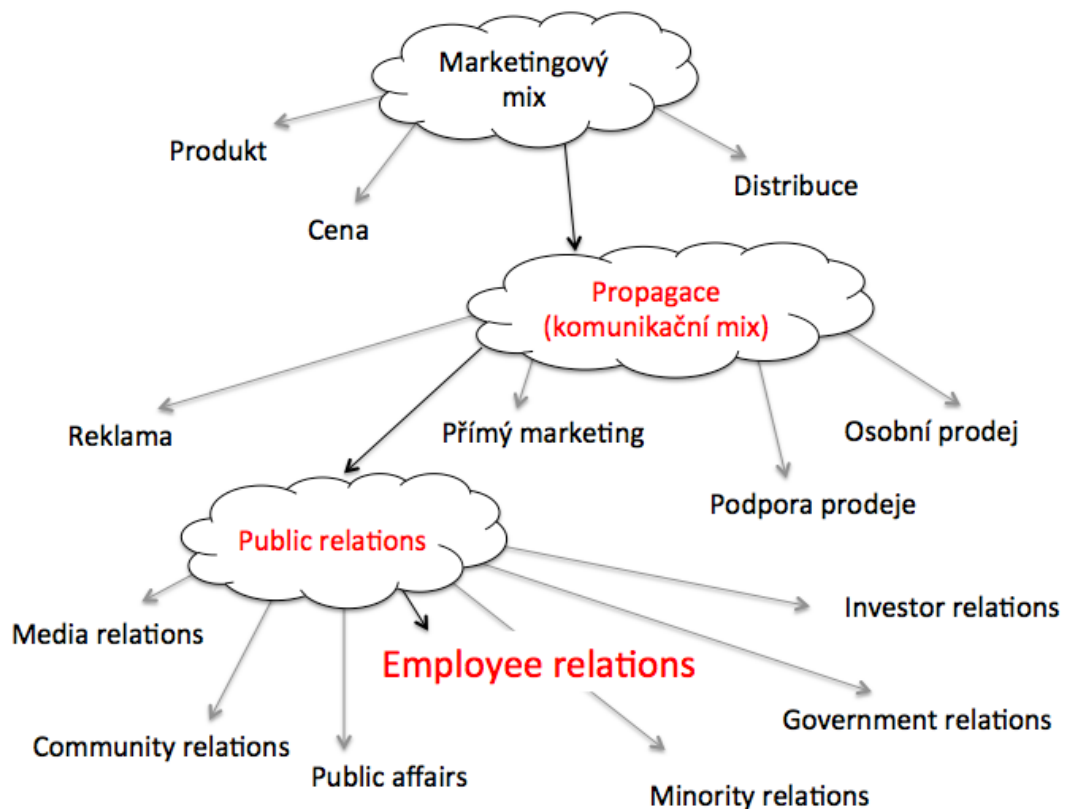
Vnútrofiremná komunikácia znamená v podstate komunikačné prepojenie útvarov firmy, ktoré umožňuje spoluprácu a koordináciu procesov nutných pre fungovanie firmy. Nieje to však len predávanie informácií. Interná komunikácia zahŕňa aj utváranie a vyjasňovanie názorov a postojov, chovanie managementu aj pracovníkov. Zahŕňa slovné aj mimoslovné spojenia a prenosy informácií, prebiehajúcich vo všetkých smeroch fungovania firmy, medzi managementom a pracovníkmi, medzi manažérmi navzájom, medzi jednotlivými pracovníkmi a pracovnými tímami v oficiálnych aj neoficiálnych vzťahoch. (Holá, 2006, str. 8)

Komunikácia môže byť jedným z najpodstatnejších zdrojov konfliktov, stresu a nespokojnosti. Na druhej strane môže byť ale rovnako zdrojom porozumenia, vzájomnej spolupráce a zvyšovania výkonu, čo môže viesť k súťaživosti a rôznym inováciám.

Napriek tomu, že skoro všetci manažéri považujú komunikáciu za dôležitý faktor vo vedení a riadení ľudských zdrojov, interná komunikácia je väčšinou, v každodennom živote firmy, podkopávaná a podceňovaná. Ba čo viac, nedostatok informácií, nemožnosť diskusie a nedostačujúca komunikácia vedie k demotivácii zamestnancov, k slabej pracovnej výkonnosti a fluktuácií. (Holá, 2013, str. 17)

Interná komunikácia je vlastne všetko, čo sa v práci odohrá. Niečo je komunikácia formálna, organizovaná firmou, niečo komunikácia neformálna, ktorá sa odvíja v prostredí firmy nezávisle a často živelne. Ale všetko je to interná komunikácia – a to všetko by mala mať firma pod kontrolou, aby si udržala vplyv na zamestnancov, ich prácu, náladu, motiváciu a spokojnosť. (Kovaříková, 2016, str. 5)

Interná komunikácia je spolu s ostatnými nemenej dôležitými zložkami súčasťou komunikačného mixu (Obr. 1)



Obrázok 1: Interná komunikácia ako súčasť komunikačného mixu (Interní komunikace, Wikipedia, 2017 [Online])

### 2.3 Ciele internej komunikácie

Firemná identita (čím firma je) firemná stratégia, marketing a komunikácia sú určujúcimi faktormi pre vytváranie image značky. Veľmi dôležitú rolu v budovaní image firmy majú aj samotní zamestnanci. Spôsob ich konkrétneho chovania a ich komunikácia s externými, ale

aj internými partnermi ovplyvňuje to, ako je firma týmito partnermi vnímaná. Preto má dôležitú rolu interná komunikácia, ktorá má za úlohu zamestnancov presvedčiť a ovplyvniť ich v rámci základných hodnôt firemnej identity. (Holá, 2006, str. 12)

Pokiaľ zhrnieme to, čo je pre fungujúcu komunikáciu vo vnútri firmy najdôležitejšie, môžeme definovať ciele, ktoré by firma ideálne mala naplňovať, aby dosiahla efektívnej úrovne internej komunikácie. Interná komunikácia zahrňuje utváranie a vyjasňovanie názorov a postojov, chovanie managementu aj pracovníkov. Zahrňuje slovné aj mimoslovné spojenia a prenos informácií, prebiehajúce vo všetkých smeroch fungovania firmy. (Holá, 2006, str. 21)

Ciele internej komunikácie môžu byť teda definované ako:

- **Informovanosť** - zaistenie informačných potrieb všetkých zamestnancov firmy a informačná prepojenosť firmy zohľadňujúca návaznosť a koordináciu procesov. Základom je dostatok, aktuálnosť a správnosť načasovania informácií. Nutnosťou je taktiež poskytovať dostatok pozitívnych informácií pre posilňovanie pozitívnej image firmy.
- **Dôvera zamestnancov** – zaistenie vzájomného pochopenia a spolupráce na základe dosiahnutia porozumenia v rámci spoločných cieľov (medzi managementom firmy a zamestnancami, medzi managerom a jeho tímom, medzi tímami a pracovníkmi navzájom). Dôvera zamestnancov je prvotná pre ich motiváciu a lojalitu.
- **Ovplyvňovanie postojov** – ovplyvňovanie a vedenie k žiadúcim postojom a pracovnému chovaniu pracovníkov, zaistenie stability a lojality pracovníkov. Zamestnanci, ktorí sú neoddeliteľnou súčasťou firmy, cítia k firme dôveru a jej záujem o vzájomne výhodný vzťah, sú ochotní pracovať viac a lepšie v záujme firmy. Pozitívny vzťah zamestnancov sa prejavuje hlavne v ich lojalite a v šírení dobrého mena firmy.
- **Prevenca na základe spätnej väzby** – neustále udržiavanie spätnej väzby a zavádzanie zistených poznatkov do praxe znamená neustále zdokonaľovanie komunikácie vo vnútri firmy. Na základe spätnej väzby môže dochádzať k výrazným posunom správnym smerom. Je nutné si ale uvedomiť, že samotné získavanie informácií nezaistuje účinnosť spätnej väzby, tá je založená na práci managementu so získanými informáciami, na ochote firmy vypočuť yžamestnancov, diskutovať s nimi a vytvárať dlhodobý pozitívny vzťah. (Holá, 2011, str. 36)

Kovaříková (2016, str. 67) ale uvádza trochu inú definíciu cieľov internej komunikácie. Podľa nej by sa dali definovať takto:

- **Informovanie** – interná komunikácia by mala zaistiť prenos informácií od vedenia smerom k zamestnancom, od nadriadených k podriadeným, ale aj naopak. Mala by skrátka zaistiť plynulý informačný tok naprieč celou firmou, či už sa jedná o informácie pracovného, alebo len čisto organizačného rázu.
- **Vysvetľovanie** – informovanie je základ, ale niekedy informácií dostatočne nerozumieme. Každý zamestnanec by mal mať možnosť ísť za niekým, kto mu poskytne radu, pomoc, či vysvetlenie, keď si nieje istý, čo a ako má robiť. Niekedy je možnosť ísť za priamym nadriadeným, inokedy za vedúcim tímu alebo na personálne oddelenie – ale v každej situácii by mal zamestnanec vedieť, na koho sa obrátiť.
- **Interakcia** – jedným z dôležitých úloh internej komunikácie je vtiahnuť zamestnanca do firemného diania. Nejde len o tok, aby pasívne prijímal pokyny, ale aby sa aj aktívne zapojoval, aby sám uvažoval nad zlepšeniami a prichádzal s nápadmi.
- **Zábava** – každý interný komunikátor by mal myslieť na to, aby jeho komunikácia s pracovníkmi bola nielen informačne zmysluplná a vtiahla ich do kooperácie, ale tiež aby ich zaujala a pobavila.

## 2.4 Formy internej komunikácie

**Vertikálna komunikácia** – predstavuje šírenie a posun informácií smerom dole alebo hore. Komunikácia smerom dole predstavuje oznámenia zasielaná ľuďom nachádzajúcim sa nižšie v organizačnej hierarchii. Pre tento typ komunikácie je veľmi dôležitá pravidelnosť – informovanie podriadených by nemalo prebiehať na náhodnej báze. Komunikácia zdola nahor je komunikáciou oznámení, ktoré zamestnanci odosielaajú svojim nadriadeným alebo osobám vyššie v hierarchii podniku. Jedná sa častokrát o rôzne správy alebo zlepšovacie návrhy, taktiež môže slúžiť ako nástroj spätnej väzby.

**Horizontálna komunikácia** – nastáva, keď si spolu vymieňajú oznámenia pracovníci na rovinek úrovni. Pretože tu neexistujú stavy nadradenosti a podradenosti, môžu sa komunikačné strany sústrediť na podstatu oznámenia, nie na formality – táto komunikácia teda prebieha rýchlo a presne. Tento typ komunikácie je v drvivej väčšine neformálny. (Dědina, 2007, str. 54)

Podľa Holej (2011, str. 190) ale komunikácia vo firme prebieha v základných formách: osobná (porada, pohovor), písomná (manuály, predpisy) a elektornická (e-mailový spravodaj, intranet). Využitie jednotlivých foriem závisí na dôležitosti a druhu konkrétnej komunikácie. Voľba formy je úzko spätá aj na vzájomnom vzťahu komunikujúcich a prebieha väčšinou na základe manažérskych znalostí a skúseností. Komunikačné formy potom ďalej rozlišuje na dve základné skupiny, a to na komunikáciu osobnú a na komunikáciu cez média.

## 2.5 Nástroje internej komunikácie (komunikačné kanály)

Informácie prebiehajú vo vnútri firmy všetkými smermi, pomocou rôznych komunikačných kanálov (nástrojov). Komunikačný kanál si môžeme predstaviť ako cestu z miesta vzniku informácie, akéhosi informačného zdroja, na miesto určenia. Informačný zdroj a cesta k príjemcovi a späť vychádzajú z komunikačnej stratégie, z nastavených komunikačných štandardov a interných pravidiel, z potrieb informačnej previazanosti firmy a z celkovej úrovne internej komunikácie. Komunikačný kanál (nástroj) by sa dal vymedziť ako súbor činností, prostriedkov a foriem komunikácie pre zaistenie správneho toku a zdieľania informácií v rámci konkrétneho komunikačného procesu firmy. (Holá, 2006, str. 60)

Škapová (2008, str. 143) delí tieto nástroje na základe vzťahu zamestnanca k podniku alebo firme. Príklady konkrétnych nástrojov a ich rozdelenia môžeme vidieť v tabuľke:

Prostriedky ovplyvňujúce vzťah zamestnanca k podniku	Účel	Príklady konkrétnych komunikačných nástrojov
Úvodné informácie a programy	Poskytujú základné informácie o firme, jej kultúre a cieľoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brožúra predstavujúca organizáciu</li> <li>- Pracovný manuál</li> <li>- Schéma organizačnej štruktúry</li> <li>- Telefónny zoznam</li> <li>- Tzv. Iniciačný program predstavujúci podnik a jeho ciele, hodnoty a kultúru</li> </ul>
Priebežné informácie a programy	Zaisťujú predávanie potrebných informácií, zapájajú do diania a umožňujú spätnú väzbu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firemné memorandá</li> <li>- Interné časopisy</li> <li>- Nástenky</li> <li>- Výročné správy</li> <li>- Elektronická pošta</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranet</li> <li>- Schôdzky tímu</li> <li>- Pracovné výjazdy</li> </ul>
Personálne systémy	Motivujú a odceňujú výkon, hodnotia výsledky	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finančné ohodnotenie</li> <li>- Nefinančné benefity</li> <li>- Systémy hodnotenia</li> <li>- Školiace a vzdelávacie programy</li> </ul>

Tabuľka 3: Príklady konkrétnych nástrojov internej komunikácie (Škapová, 2008, str. 143)

Nástrojov internej komunikácie je však mnoho a ich výber a použitie závisí od mnohých faktorov. Aby sme si mohli urobiť predstavu, ako a ktoré nástroje používať, musíme sa na ne pozrieť zvlášť:

**Firemný časopis, noviny, bulletin** – bývajú obľúbeným komunikačným kanálom firmy. Ich výhodou totiž je, že okrem samotných zamestnancov ho môžu čítať aj ich rodiny, priatelia alebo známi. Tým sa tento nástroj stáva nástrojom nielen internej komunikácie vo firme, ale aj nástrojom komunikácie navonok. Dôležitý je ale aj jazyk, akým sú noviny písané, nakoľko ten musí byť prispôsobený cieľovému publiku. Obsah musí byť čítavý a zábavný, zároveň musí vychádzať z pravdivých a aktuálnych informácií. (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2008, [online])

**Intranet** – Intranet je možné využiť ako zdieľanú nástenu, kde môžu zamestnanci vyhľadávať a nájsť všetky podstatné informácie o firme a jej fungovaní. Intranet však nefunguje len ako online knižnica, ale môže byť aj veľmi vhodným nástrojom k získaniu spätnej väzby (v reálnom čase), nakoľko umožňuje takmer okamžitú odozvu. Nevýhodou intranetu ako nástroja internej komunikácie je fakt, že môže fungovať len tam, kde zamestnanci pracujú s počítačom, alebo k nemu majú voľný prístup. (Holá, 2006, str. 69)

**Nástenky** – Nástenky sú jednoduchým komunikačným prostriedkom, využitelným pre zdieľanie informácií s dlhšou časovou platnosťou, ktoré potrebujú mať zamestnanci „na očiach“ (prehľad plnenia úloh, plány, akcie atď.). Nástenky však môžeme využiť aj na zdieľanie denných aktuálnych informácií, nakoľko nástenky sú ľahko aktualizovateľné alebo doplniteľné. (Holá, 2006, str. 68)

**E-mailová komunikácia** – Elektronická pošta zaist'uje odosielanie, doručovanie a prijímanie správ. Online pripojenie poskytuje možnosť okamžitej reakcie na písaný text, čo môže komunikáciu medzi zamestnancami firmy veľmi zrýchliť a zefektívniť. Pripojenie s inými nástrojmi, napríklad s mobilnými telefónmi, ponúka širokú škálu rôznych možností pre firemnú komunikáciu. Stále bežnejšie využívanie e-mailovej komunikácie ale vytláča osobnú komunikáciu a vytvára bariéry. Rovnako vedie k zjednodušeniu komunikácie, čo ale v konečnom dôsledku vedie k vymiznutiu elementárnych prvkov slušnosti – správy sú často vo forme rýchlych jednoduchých pokynov, ktoré môžu pôsobiť nepríjemne a direktívne. Preto je dôležité si uvedomiť, že s e-mailom (rovnako ako s inými nástrojmi), je potreba zaobchádzať opatrne. (Holá, 2011, str. 203)

**Sociálne siete** – Na sociálnych sieťach môžeme interne komunikovať dvoma spôsobmi. Tým prvým je komunikácia, ktorá stojí na pomedzí internej komunikácie a PR – komunikácia cez verejný profil firmy. V tomto prípade je potreba si uvedomiť, že zdieľaný obsah môže vidieť de facto ktokoľvek. Tento problém ale rieši Facebook, ktorý obsahuje platformu, ktorá dovoľuje vytvoriť uzatvorenú skupinu, kde medzi sebou jej členovia môžu komunikovať a zdieľať informácie alebo dáta bez toho, aby k nim mal prístup niekto nepovolaný. (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2008, [online])

**Komunikátorové programy** – Programy ako Skype, ICQ, MSN a podobné budú fungovať len v prípade, že majú všetci zamestnanci stály prístup k počítaču a internetovému pripojeniu. Nevýhodou využívania komunikátorov je možnosť, že cez ne budú pracovníci komunikovať so svojimi priateľmi a blízkymi. Tomu sa dá vyhnúť vytvorením pracovných účtov, cez ktoré budú môcť komunikovať len so svojimi kolegami a nadriadenými. (Nástroje interní komunikace, Marketing Journal, 2008, [online])

**Týmové porady** – Častým nástrojom vedenia tímu a riadenia pracovného výkonu je porada. Aj v prípade operatívnych porád v rámci tímových projektov je dôležité, aby manažéri objasňovali základné stanoviská, popisovali súvislosti a motivovali zamestnancov predvedčovaním ich o zmysleplnosti ich práce v rámci dosahovania kolektívnych cieľov. Cieľom porady je nielen kontrola splnených úloh a zadávanie nových, ale aj prehĺbenie tímovej spolupráce a odstraňovanie

komunikačných bariér medzi členmi tímu a tým aj posilovanie kladných pracovných vzťahov. (Holá, 2011, str. 192)

**Firemné meetingy** – Celofiremné zhromaždenia firmy sú výborným spôsobom a nástrojom pre internú prezentáciu firmy a jej strategických cieľov do budúcnosti, organizačných zmien, výsledkov alebo úspechov. Súčasne tieto meetingy môžu mať rôzny program – odmeňovanie najlepších zamestnancov, oznamovanie operatívnych zmien, hodnotenie uplynulého obdobia. Tieto meetingy bývajú zpravidla východným bodom pre interné PR. (Holá, 2011, 194)

**Eventy pre zamestnancov** – Eventy organizované pre zamestnancov sú vhodnou príležitosťou pre získavanie spätnej väzby, ale aj na neformálnu diskusiu. V neformálnej atmosfére sa môžu zamestnanci osmeliť a vyjadriť svoj názor na nevyjasnené skutočnosti alebo na celkové fungovanie firmy. (Holá, 2011, str. 196)

## 3 KOMUNIKÁCIA V PROJEKTOVOM TÍME

### 3.1 Projektový tím

Pod pojmom projektový tím rozumieme všetky osoby podieľajúce sa na realizácii projektu. Ľudia sú základnou hybnou silou projektu a v závislosti na podobe konkrétneho projektu sú usporiadaní do rôznych organizačných štruktúr.

Základnou zložkou je riadiaci tím projektu, ktorý je zostavený z manažéra projektu, prípadne z asistentov manažéra projektu, garantov jednotlivých výstupov, specialistov a ďalších pracovníkov.

Projektový tím má funkčnú štruktúru a je tvorený líniovými prvkami a líniovými väzbami. Existujú tu väzby medzi nadriadenými a podriadenými. Sú zadané jasné kompetencie. (Šviráková, 2010, str. 32)

Pri definovaní ľudských zdrojov posudzujeme, aký celkový ľudský potenciál bude k zabezpečeniu všetkých event marketingových aktivít potreba. A to ako do množstva, tak aj do štruktúry. (Šindler, 2003, str. 68)

Nájdôležitejšie role v projektovom tíme sú:

#### 3.1.1 Manažér projektu

Manažér projektu je osoba zodpovedná v prvej rade zodpovedná za dosiahnutie stanoveného cieľa projektu a dodržiavanie pravidiel, ktoré sú pre riadenie projektu stanovené. Jeho úlohou je koordinovať projektový tím tak, aby bol vytvorený plán projektu a aby bol projekt úspešne realizovaný. Riadi zmeny, riziká, rieši problémy. (Doležal, Krátký, 2017, str. 18)

Podľa Doležala (2016, str. 39) je manažér projektu štandardne zodpovedný za:

- Dodanie dohodnutého rozsahu projektu pri splnení termínu a rozpočtu, aby bol výsledok kompatibilný s očakávanými prínosmi
- Postup projektu v čase, požiadavky na zdroje, dodržiavanie rozsahu
- Včasnú reakciu na nepriaznivý trend vývoja projektu

V priebehu projektu deleguje manažér projektu zodpovednosť za plnenie jednotlivých činností na garantov jednotlivých výstupov. Úlohou manažéra je skrátka nájsť cestku k realizácii projektu, vytvoriť realizačný tím, rozdať úlohy, dohliadať na ich predbežné plnenie a načasovať ľudí aj techniku k dodržaniu termínu. (Lattenberg, 2010, str. 152)

### 3.1.2 Garant výstupu (člen projektového tímu zodpovedný za výstup)

Člen projektového tímu môže byť zodpovedný za dodanie jedného alebo viacerých výstupov projektu, a to v súlade so stanovenými požiadavkami, včas a v rámci rozpočtu. Podáva správy o postupe na zverenom výstupe manažérovi projektu. (Doležal, Krátký, 2017, str. 19)

Podľa Doležala (2016, str. 40) je garant výstupu štandardne zodpovedný za:

- Vecnú a odbornú kvalitu výstupu, splnenie termínu a rozpočtu
- Formuláciu zadania pre pridelených členov tímu a sledovanie ich plnenia v čase a v požadovanom rozsahu
- Včasnú reakciu na nepriaznivý trend vývoja v rámci realizácie výstupu a včasné informovanie manažéra projektu o všetkom podstatnom

## 3.2 Efektívna komunikácia v projektovom tíme

Nech použijeme akýkoľvek typ komunikácie a akýkoľvek komunikačný prostriedok, ak má byť komunikácia efektívna, musí vždy spĺňať základné požiadavky, ktorými sú:

- Zreteľnosť
- Stručnosť
- Správnosť
- Úplnosť
- Zdvorilosť (Palmer, Weaver, 2000, str. 79)

Významnou zložkou dobrej komunikácie v tíme je predovšetkým spätná väzba. V dobrom pracovnom tíme sa komunikuje priamo, predovšetkým tvárou v tvár a v takých prípadoch spôsobuje najväčšie problémy nespoločenské chovanie, neslušnosť, nejasné zdelenia, neúprimnosť atď. V každom prípade by vzájomná komunikácia medzi členmi tímu mala byť pravidelná, priebežná a bez chaotickej improvizácie. (Vymětal, 2008, str. 184)

Účinným základom presvedčivej a efektívnej komunikácie v organizáciách sú priame, jednoduché a krátke zdelenia. Urban (2007, str. 72) upozorňuje na 5 hlavných komunikačných pastí, ktorých je žiaduce sa vo vnútropodnikovej komunikácii vyvarovať:

- **Mlhavý žargón:** tento typ pasce bráni presvedčivosti, ale zároveň aj jasnému obsahu oznámenia; jedná sa o módnny prvok, ktorý pod dojmom pseudoodborného kliše neinformuje, ale dodáva zdeleniu zdanie váhy a dôveryhodnosti.
- **Napodobňovanie:** je založené na napodobňovaní komunikácie inej organizácie alebo externej osobnosti a prefabrikovanie komunikačných a prezentačných vzorov. Riešením je nevyužívanie štandardnej komunikačnej anonymity a vytváranie originálnych zdelení, ktoré sú pre danú organizáciu charakteristické a môžu byť súčasťou jej PR.
- **Nadmerné sľuby a zbytočný tlak:** pasca je založená na zdôrazňovaní pozitív a neexistencií negatív a jej výsledkom je nátlak a nesplnené sľuby. V dobe rozvoja informačných a komunikačných technológií nieje obtiažne preukázať nedôveryhodnosť tohto postupu. Riešením je odvaha priznať priaznivé aj negatívne informácie, vrátane nezdarov.
- **Nuda, nedostatok emocionality:** sú typické prvky príliš všeobecných zdelení, zahlcujúcich poslucháčov nepodstatnými dátami a nespontánnosťou. Numerické dáta k presvedčivej komunikácii nestačia. Riešením je využívanie príkladov, príbehov, analógií aj zaujatia pre zdeľovaný cieľ.
- **Manipulácia:** je používaná organizáciou, ktorá je presvedčená, že svojich cieľov ľahšie dosiahne ich zastieraním, uspokojovaním zástupných problémov, či priamo klamaním. Vo svojom dôsledku vedie odhalená manipulácia k strate dôveryhodnosti organizácie.

## 4 ŠTATISTIKY A MERANIA

### 4.1 Kvantitatívny výskum

Keith F. Punch (2008, str. 12,13) hovorí, že podstata kvantitatívneho výskumu spočíva v skúmaní vzťahov medzi premennými. Kvantitatívne dáta alebo numerické dáta, ktoré získame na základe kvantitatívneho výskumu, zachytávame pomocou premenných, ktorých hodnoty sú získavané meraním alebo sekundárnou analýzou dostupných dát. Tieto hodnoty sú následne porovnané, zanalyzované a zhodnotené.

Z histórie poznáme dve základné stratégie, ako premenné a ich vzťahy nájsť. Sú nimi experimentálna metóda, kde je manipulované s jednou alebo viacerými veličinami, aby boli vyskúmané efekty na veličine druhej. Druhým spôsobom je uvádzaná experimentálna metóda, kde sú využívané premenné tak, ako sú poskytnuté a nie je s nimi pre potreby výskumu nijak manipulované.

### 4.2 Kvalitatívny výskum

Kvalitatívne výskumy nám pomáhajú porozumieť motivujúcim faktorom, myšlienkovým pochodom a rozhodovacím procesom ľudí. Cieľom kvalitatívnych výskumov je zistiť, ako ľudia z cieľovej skupiny chápu skúmanú problematiku, aké emócie v nich daná téma vyvoláva.

Kvalitatívny výskum prináša odpovede na otázku „Prečo?“. Na rozdiel od kvantitatívnych výskumov, ktoré sú založené na štatistickom vyhodnocovaní získaných dát, poslaním kvalitatívneho výskumu je analyzovať „mäkké dáta“. Tým chápeme, že riadeným rozhovorom s respondentami prenikám do spôsobu ich uvažovania o danej problematike a snažíme sa mu porozumieť.

Kvalitatívny výskum prebieha na základe štrukturovaného rozhovoru medzi výskumníkom a menšími skupinami respondentov alebo jednotlivcami. (Tahal, 2015, str. 65)

### 4.3 Štatistika

Štatistika sa podľa Iana Walkera (2013, str. 65) delí na dve základné časti. Tá prvá (a omnoho menšia) časť sa nazýva deskriptívna štatistika a týka sa mnohých čísel, ktoré následne užitočne sumarizuje. S týmto druhom štatistiky prichádzame do kontaktu vždy, keď použijeme

slová „v priemere“ alebo nakreslíme nejaký graf. Tá druhá a omnoho väčšia časť štatistiky sa nazýva inferečná štatistika. Tento typ štatistiky sa snaží zhrnúť zozbierané výsledky a zovšeobecniť ich. Použitie štatistiky je väčšinou dvojkrokovým procesom: najprv použijeme deskriptívnu štatistiku na sumarizáciu čísel, ktoré sme získali a následne za pomoci inferenčnej štatistiky tieto čísla zovšeobecníme. Získané výsledky tak môžu byť predpokladom aj pre obdobné výskumy.

#### 4.3.1 Vyobrazenie štatistických dát

Ideálnym spôsobom pre zobrazovanie dát získaných z výskumu alebo merania sú grafy a tabuľky. Tie totiž napomáhajú k prehľadnosti, zjednodušeniu a lepšiemu pochopeniu predkladaných informácií. Existuje niekoľko rôznych druhov grafov a dalo by sa povedať, že každý z nich plní inú funkciu. Keďže je každý graf je vhodný pre niečo iné, jeho výber je závislý na type premennej, ktorú chceme zobrazovať. Môžeme si zvoliť stĺpcový graf, histogram, spojnicový graf, bodový graf, koláčový graf alebo dvojrozmerné a dokonca trojrozmerné grafy.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ŠTUDENTSKÉ PROJEKTY

Nakoľko praktická časť bude venovaná internej komunikácií v študentských projektoch Komunikačnej Agentúry, musíme si definovať, čo vlastne študentský projekt znamená, čo obnáša a na akých základoch funguje.

### 5.1 Charakteristika študentského projektu

Študentský projekt, ako už názov napovedá, je projektom, ktorý je organizovaný ľuďmi – študentami – počas doby ich štúdia. Projekty sú vo všeobecnosti organizované na dobrovoľnej báze, členovia organizačného tímu nie sú z pravidla odmeňovaní finančne, ale v niektorých prípadoch sa môžu použiť odmeny pomocou mimoriadneho štipendia. Odmenou sú skúsenosti, v niektorých prípadoch sú členovia odmeňovaní pomocou platného kreditového systému, ktorý je dopredu zavedený.

Študentské projekty sú organizované a teda spadajú pod univerzitnú pôdu. Väčšinu zodpovednosti za projekt stále nesie hlavný manažér, v prípade študentských projektov má ale nad sebou supervízora, ktorým môže byť pedagóg, prípadne študent doktorantského stupňa štúdia.

Študentské projekty sú o učení sa a o naberaní skúseností už počas vysokoškolského (v niektorých prípadoch aj stredoškolského) štúdia. Jedná sa o unikátne spojenie teoretických vedomostí, ktoré študenti naberú v hodinách a praktických a reálnych problémov, ktoré sa počas organizácie a realizácie projektu môžu vyskytnúť.

Tieto projekty bývajú neziskového charakteru, to znamená, že napriek tomu, že sa projekty organizujú pod univerzitnou hlavičkou, prostriedky na realizáciu projektov si študenti musia zohnať sami.

### 5.2 Komunikačná Agentúra KOMAG

Komunikačná Agentúra je platformou, ktorá v rámci Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně zabezpečuje jedinečné spojenie študijného programu Mediální a komunikační studia, Výtvarná umění a Teorie a praxe audiovizuální tvorby.

Prostriedkom na prepojenie študentov výtvarných odborov a marketingových komunikácií sú aktivity v rámci projektov organizovaných pod fakultnou Komunikační Agentúrou. Jedná sa o výukový predmet, v rámci ktorého sú študenti vedení riaditeľom Komunikačnej Agentúry a pripravujú a následne realizujú študentský projekt (z pravidla organizujú event).

Predmet je povinný pre všetkých študentov 2. ročníka bakalárskeho štúdia v prezenčnej forme. Ponuka projektov je pestrá a tak si študenti nemajú problém vybrať. Projekty sa líšia obsahom aj dĺžkou – od jednodenných po také, ktoré trvajú až týždeň. V portfóliu Komunikačnej Agentúry sa nachádzajú projekty ako Skrz Prsty, Busfest, Fashion Point, či Zlin Design Week. Tieto projekty budú bližšie popísané v ďalších kapitolách tejto práce.

V rámci realizácie projektov študenti aplikujú nadobudnuté poznatky do praxe, môžu si vyskúšať rôzne tímové role, ale aj rôznu náplň práce – môžu pracovať v produkčnom, PR, propagačnom, či fundraisingovom tíme. Vo vyšších ročníkoch sa potom môžu uchádzať o pozíciu hlavného manažéra projektu alebo o post líniového manažéra, ktorý v sebe ale tiež nesie veľa zodpovednosti a vyžaduje si manažérske myslenie a schopnosť delegovať.

V projektoch Komunikačnej Agentúry vzniká nielen monitoring projektovej dokumentácie, ale aj veľké množstvo mediálnych výstupov. Študenti teda získavajú hodnotné a reálne skúsenosti už počas štúdia na vysokej škole. Aktívnou prácou na týchto projektoch sú študenti nielen schopní myslieť a uvažovať multidisciplinárne, ale zvyšuje sa tým aj ich hodnota na trhu práce a ich uplatniteľnosť na ňom.

### **5.2.1 Projekt Skrz Prsty**

Skrz Prsty sú projektom, ktorý sa zaoberá tabuizovanými témami. Jedná sa o jednodenný festival zaoberajúci sa témami, na ktoré spoločnosť pozerá s predsudkami a takzvané „skrz prsty“. Cieľom je rozšíriť podvedomie o týchto problematikách, rozpútať diskusiu a podať návštevníkom informácie priamo z prvej ruky.

Festival sa skladá z prednášok s rečníkmi, ktorí sú tradične vyberaní podľa témy, ktorú so sebou Skrz Prsty nesú. Ročník 2017 bol v poradí už 4 ročníkom tohto projektu a jeho témou bola Sloboda, na ktorú sa návštevníci mali možnosť pozrieť z viacerých uhlov pohľadu – z pohľadu členky Rainbow komunity, z pohľadu asexuálky alebo poradcu pre prostitútky.

### **5.2.2 Culturea**

Festival Culturea je dvojdenný študentský festival, ktorý v každom zo svojich festivalových dní predstavuje kultúru, tradície a zvyky dvoch odlišných zemí. Jedna, ktorá je pre nás Európanov bližšia a známejšia, druhá, ktorá je pre nás exotická.

Culturea 2017 je piatym ročníkom tohto festivalu a dve krajiny, ktoré si organizátori zvolili, boli Egypt a Grécko. Návštevníci mali možnosť zažiť ochutnávky gréckych a egyptských špecialít, zaujímavé prednášky, praktické workshopy, diskusie alebo vystúpenia tanečných

súborov s tradičnými tancami oboch zemí. Rozmanitá skladba aktivít tvorila program, pri ktorom si na svoje prišli zástupcovia rôznych vekových kategórií.

### 5.2.3 Fashion Point

Fashion Point je mladý projekt, ročník 2017 bol len druhým ročníkom projektu. Návštevníci mali možnosť zhliaďnúť interaktívne prednášky šiestich rečníkov, ktorý hovorili o svojich rôznych pohľadoch na tématiku fashion insight, fashion market s lokálnymi značkami, výstavu a vrcholom bola módna prehliadka kolekcií piatich študentiek Ateliéru designu oděvu. Ich kolekcie spája zodpovednosť k životnému prostrediu a princípy slow fashion. Cieľom projektu bolo tento ročník, okrem iného, priblížiť návštevníkom pozadie a fungovanie módného priemyslu.

### 5.2.4 Cena Salvator

Cena Salvator – Cena hejtmana Zlínskeho kraje je tradičným ocenením za mimoriadne činy a záchranu života, zdravia či bezpečnosti obyvateľov. Odcenení je udeľované ľuďom zo Zlínskeho kraja, darcom, profesionálom zo zložiek IZS, deťom a záslužným projektom. Cieľom projektu je každoročne poukázať na mimoriadne činy dospelých, detí a právnických osôb a vyjadriť im tým akúsi formu poďakovania. Zmyslom celého projektu je šíriť do sveta hrdinské chovanie v krízových situáciách a podporiť myšlienku pomoci druhým.

Cena Salvátor je momentálne najdlhšie fungujúcim projektom Komunikačnej Agentúry, ročník 2017 je už 14 ročníkom tohto projektu.

### 5.2.5 Busfest

Busfest je jedinečný originálny hudobný festival, ktorý sa odohráva na palube idúcich zlínskych trolejbusov. Každý rok sú zvolení traja interpreti alebo hudobné skupiny. Tri festivalové autobusy vyrazia tradične od točny pri športovej hale v Zlíne. Každý interpret alebo skupina majú vlastný autobus a jazdy sa po krátkych prestávkach trikrát opakujú, takže návštevníci majú šancu vidieť všetkých interpretov. Tento projekt je charakteristický úžasnou atmosférou a neuveriteľnou blízkosťou k interpretom. Busfest je projektom hlavne pre mladých ľudí.

Ročník 2017 je už 8 ročníkom projektu Busfest, čo ho radí na priečku druhého najstaršieho projektu v portfóliu Komunikačnej Agentúry.

### 5.2.6 Zlin Design Week

Zlin Design Week je největším a zároveň nejdelším projektem Komunikační Agentúry. Projekt trvá týždeň a je naplnený rôznymi druhmi zábavy a vzdelávania.

Projekt je rozdelený na tri časti. Tou prvou je Konferencie design & marketing, ktorá preprieta obory design a marketing. Synergia týchto oborov je patrná, rovnako ako fakt, že jeden bez druhého nemôžu existovať. Pozvané sú zahraničné aj české špičky v oboch oboroch, ktoré majú zaručene čo povedať.

Druhou časťou je medzinárodná súťaž pre mladých designérov Best in Design, predtým známa ako Talent Designu. Táto súťaž je už ôsmym ročníkom. Hľadá najväčšie talenty vo svete mladého designu a za výhru ponúka finančnú odmenu, stáž v designovom štúdiu a nehybnú slávu na poli designu. Súťažiaci môžu svoje práce prihlásiť v štyroch kategóriách a následne ich hodnotí odborná porota.

Tretou časťou je Design v uliciach. Ten má za úlohu pripraviť výstavy a inštalácie od známych, ale aj začínajúcich designérov od nás aj zo sveta. Pomocou KOMA city modulov naplnia ulice designom. Tým naplnia však aj iné výstavné priestory, napríklad zlínsky zámok alebo galériu Photogether.

Okrem týchto troch častí sa projekt skladá aj z doprovodného programu. Týždeň design weeku bude plný vernisáží, parties, bude letné kino a Vepřo knedlo design sa postará o rôzne workshopy a prednášky z designového sveta.

Tretí ročník projektu Zlin Design Week má tému Omezení. Obmedzenie v designe, v ľuďoch, zadaní, časom, materiálom, vlastnou hlavou. Pohľadov na Omezení bude naozaj mnoho, či už z úst rečníkov na Konferenciách, alebo z výstav, ktoré sú touto témou taktiež previazané.

## **6 METODIKA**

### **6.1 Cieľ práce**

Cieľom práce je analýza, popis skúseností a návrhy na zlepšenie komunikácie v študentských projektových tímoch predmetu Komunikační Agentura. Poznatky získané ako podklady pre túto prácu majú pomôcť hlavne nastávajúcim študentským, ale aj neštudentským projektovým manažérom v tom, aby si dokázali nastaviť komunikačné postupy už pred začiatkom projektu a vyvarovali sa tak zbytočných problémov a chýb.

### **6.2 Výskumná otázky**

- Aké by malo byť správne nastavenie internej komunikácie v projektovom tíme?
- Aké sú najefektívnejšie nástroje internej komunikácie?

### **6.3 Metodický postup**

V tejto práci sú zvolené dva typy výskumov, ktoré majú za úlohu zistiť informácie z dvoch projektových úrovní – priamo od členov projektových tímov a následne od študentských hlavných manažérov týchto tímov.

Projektových členov je vysoký počet, preto bolo zvolené kvantitatívne dotazníkové šetrenie. Opytovaní boli študentami rôznych ročníkov a rôznych oborov, ktorí majú zapísaný predmet Komunikační Agentura, sú súčasťou projektových tímov a nie sú hlavnými manažérmi projektov.

Pri dopytovaní manažérov projektov použijem hĺbkové rozhovory, nakoľko budú skúmané konkrétne informácie a skúsenosti.

## 7 INTERNÁ KOMUNIKÁCIA V PROJEKTOCH KOMAG

Ako už naznačila teoretická časť práce, v praktickej časti bude pozornosť venovaná internej komunikácii v projektoch Komunikačnej Agentúry. Pohľady na túto tématiku budú z rôznych zdrojov, ktoré budú ďalej popísané v nasledujúcich častiach práce.

### 7.1 Výskum

Výskum, ktorý je súčasťou tejto práce, bude pozostávať z dvoch základných častí. Tou prvou je dotazníkové šetrenie pre líniových manažérov a radových členov študentských projektových tímov Komunikačnej Agentúry. Druhou časťou sú hĺbkové rozhovory s hlavnými manažérmi projektov.

#### 7.1.1 Dotazníkové šetrenie

Prvou časťou výskumu bolo dotazníkové šetrenie realizované na všetkých členoch projektových tímov v rámci projektov Komunikačnej Agentúry. Dotazníkového šetrenia sa však nezúčastnili hlavní manažéri projektov, nakoľko s nimi sa neskôr, na základe skutočností zistených z dotazníkového šetrenia, realizovali hĺbkové rozhovory.

Cieľom dotazníka bolo zistiť, ako sú členovia tímov spokojní s internou komunikáciou na viacerých úrovniach, či už s komunikáciou líniových alebo hlavných manažérov, ale aj s komunikáciou radových členov vzájomne medzi sebou. Dotazník sa rovnako aj snažil zistiť, či sa v projektoch objavujú nejaké komunikačné problémy, ktoré by mohli sťažovať prácu pri organizácii, prípadne pri realizácii projektu.

Účastníkmi tohto dotazníkového šetrenia boli študenti, ktorí majú zapísaný predmet Komunikačná Agentúra a tým pádom sú súčasťou projektových tímov. Opýtaní boli na pozíciách líniových manažérov alebo manažérov častí projektu a rovnako aj na pozíciách radových členov. Boli to študenti rôznych ročníkov oborov Marketingové komunikace, ale aj umeleckých oborov Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Celkovo sa jednalo o 126 respondentov.

#### Vzorový dotazník

##### Bakalárska práca – Interní komunikace projektu Komunikační Agentury

1. Aký obor v rámci FMK študujete?
2. V akom ročníku študujete?
3. Na akej pozícii v projektovom tíme sa nachádzate?

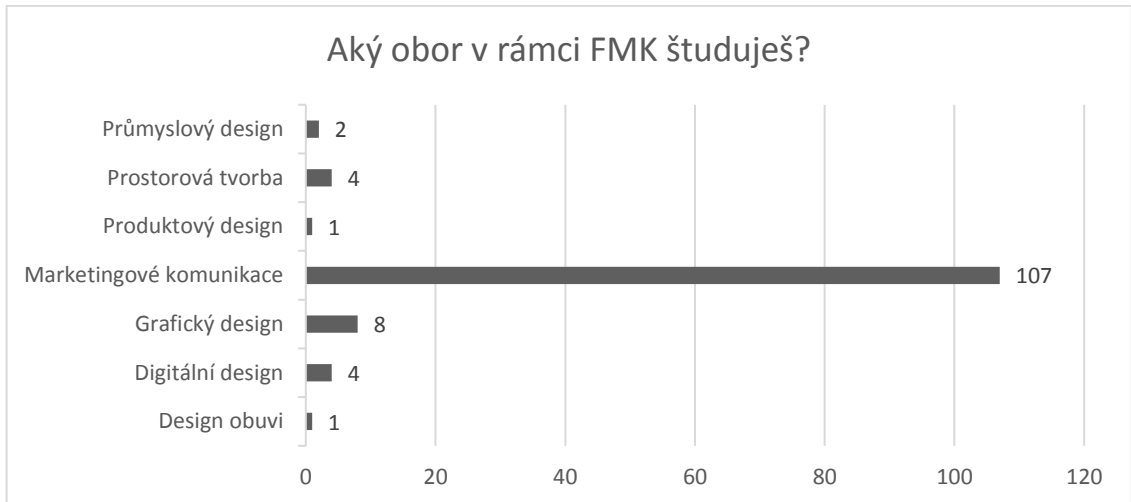
4. **Má kvalita komunikácie vplyv na váš pracovný výkon?**
  - a) souhlasím b) spíše souhlasím c) nevím d) spíše nesouhlasím e) nesouhlasím
5. **Sú očekávania vášho líniového manažéra realistické?**
  - a) souhlasím b) spíše souhlasím c) nevím d) spíše nesouhlasím e) nesouhlasím
6. **Sú očekávania vášho hlavného manažéra realistické?**
  - a) souhlasím b) spíše souhlasím c) nevím d) spíše nesouhlasím e) nesouhlasím
7. **Môžete s vaším manažérom hovoriť otvorene?**
  - a) souhlasím b) spíše souhlasím c) nevím d) spíše nesouhlasím e) nesouhlasím
8. **Máte priestor pre vyjadrenie vlastného názoru?**
  - a) souhlasím b) spíše souhlasím c) nevím d) spíše nesouhlasím e) nesouhlasím
9. **Dostávate zrozumiteľné pokyny týkajúce sa vašej práce?**
  - a) souhlasím b) spíše souhlasím c) nevím d) spíše nesouhlasím e) nesouhlasím
10. **Ste dostatočne infomovaný o ostatných častiach/sekciách projektu?**
  - a) souhlasím b) spíše souhlasím c) nevím d) spíše nesouhlasím e) nesouhlasím
11. **Je pre vás jednoduché rešpektovať vášho manažéra?**
  - a) souhlasím b) spíše souhlasím c) nevím d) spíše nesouhlasím e) nesouhlasím
12. **Dostávate spätnú väzbu/feedback na svoju prácu?**
  - a) souhlasím b) spíše souhlasím c) nevím d) spíše nesouhlasím e) nesouhlasím
13. **Vidíte u vás v tíme nejaké komunikačné prekážky?**
14. **Ako celkovo hodnotíte komunikáciu so svojim manažérom? Označte ako v škole.**
15. **Ako celkovo hodnotíte komunikáciu s ostatnými členmi tímu? Označte ako v škole.**

### 7.1.2 Výsledky a zaujímavosti dotazníkového šetrenia

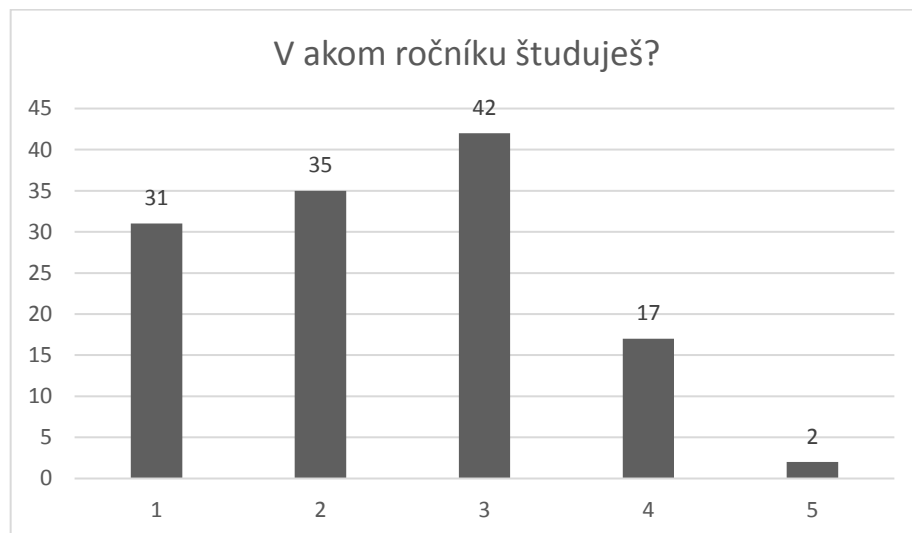
Hlavným cieľom tohto dotazníkového šetrenia medzi členmi projektových tímov projektov Komunikačnej Agentúry bolo zistiť, ako členovia vidia stav internej komunikácie ich projektov. Tieto závery budú slúžiť na lepšiu prípravu na hĺbkové rozhovory, ktoré boli realizované s hlavnými manažérmi projektov.

Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo dohromady 126 študentov z rôznych študijných programov, ročníkov a rôznych pozícií v projektovom tíme. Nasledujúce grafy ukazujú rozloženie týchto respondentov.

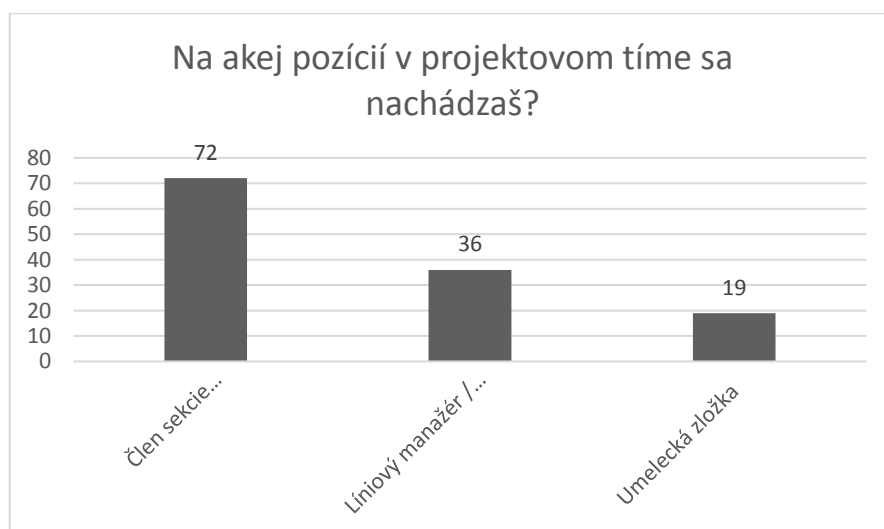




Obrázok 2: Graf rozdelenia respondentov podľa oboru štúdia (Vlastné)



Obrázok 3: Graf rozdelenia respondentov podľa ročníka štúdia (Vlastné)

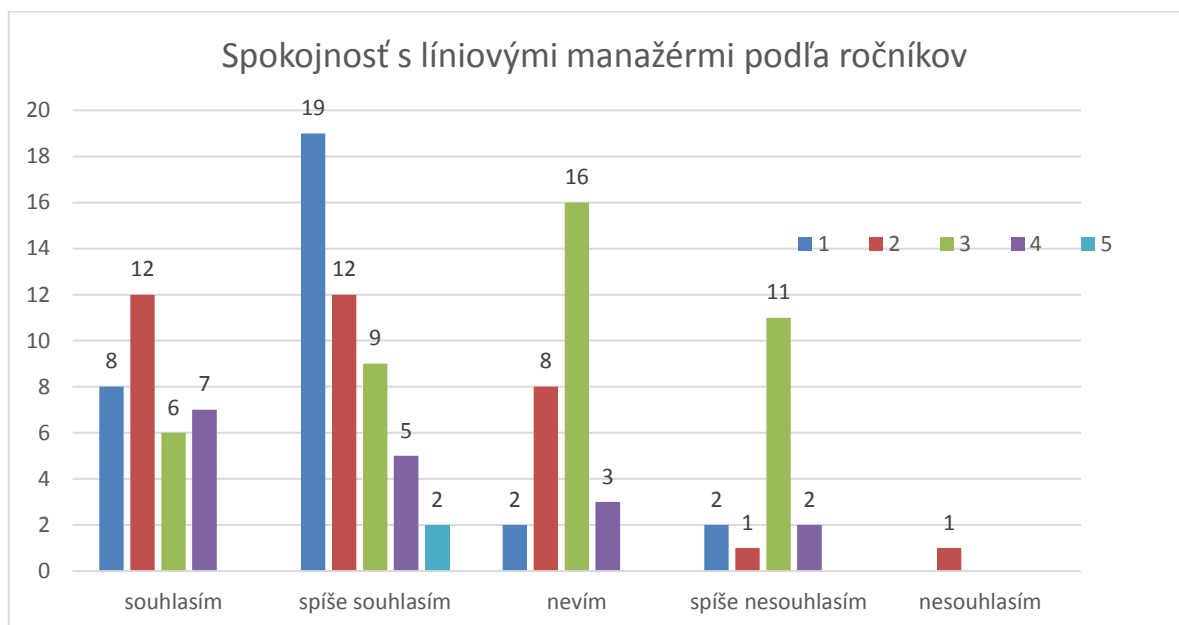


Obrázok 4: Graf rozdelenia respondentov podľa pozície v tíme (Vlastné)

Na nasledujúce otázky bude pohliadané z troch rôznych pohľadov a odpovede na ne budú porovnané s tromi rôznymi premennými. Bude sledované, ako odpovede na danú otázku ovplyvňuje to, z akého ročníka respondent je, aký obor študuje a na akej pozícii v projekto-  
vom tíme sa nachádza. Cieľom je zistiť, ako sa môže líšiť pohľad rôznych skupín a ako sa dá s týmito pohľadmi v budúcnosti ďalej pracovať.

### 7.1.2.1 Sú očakávania vášho líniového manažéra realistické?

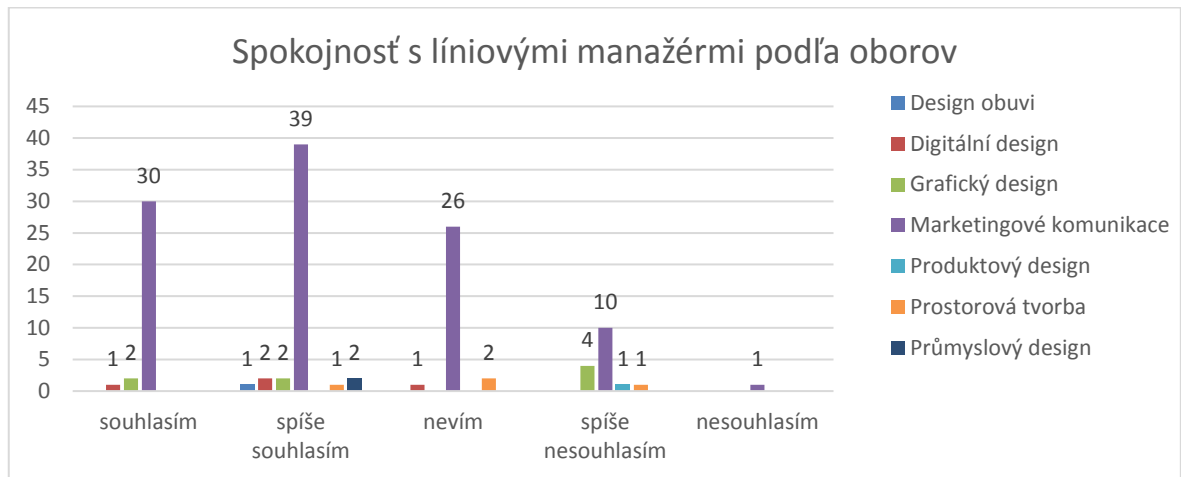
Celkovo s touto otázkou súhlasilo 33 opýtaných, 47 skôr súhlasilo, 29 na túto otázku nevedelo odpovedať, 16 skôr nesúhlasilo a 1 nesúhlasil. Vo všeobecnosti by sa dalo teda povedať, že línioví manažéri na svojich členov nekladú príliš veľký nátlak, členov svojich sekcií poznajú a vedia, ako s nimi pracovať, komunikovať a aké úlohy im zadávať.



Obrázok 5: Graf spokojnosti s líniovými manažérmi podľa ročníka štúdia(Vlastné)

Na grafe môžeme vidieť, že najspokojnejší so svojimi líniovými manažérmi sú študenti prvých ročníkov. Hneď za nimi nasledujú študenti druhých ročníkov. Študenti tretieho ročníka bakalárskeho štúdia sa skôr prikláňajú buď k neutrálnym alebo skôr negatívnym odpove-  
diam. Dôvodom môže byť presvedčenie, že študenti tretieho ročníka majú väčšinou KOMAG zapísaný už tretím rokom a preto sú na nich od manažérov kladené vyššie nároky,

ktoré možno ale častokrát nedokážu naplniť. Študenti prvého ročníka sú ale naopak spokojní, nakoľko na nich až také veľké nároky kladené nie sú a líniovní manažéri majú pravdepodobne tendenciu im zadané úlohy podrobnejšie popísať.



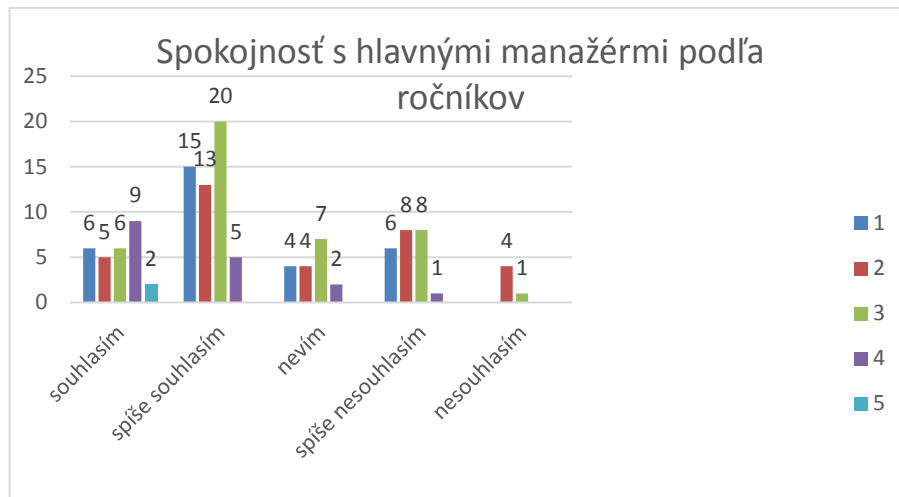
Obrázok 6: Graf spokojnosti s líniovými manažérmi podľa oborov štúdia(Vlastné)

Ako môžeme vidieť na grafe, študentov Marketingových komunikácií je najviac a sú aj najspokojnejší so svojimi líniovými manažérmi. Študenti ostatných oborov sa pohybujú svojim názorom v pozitívnom spektre, v mierne negatívnom sa ale nachádzajú 4 opýtaní študenti Grafického designu. Tento obor intenzívne spolupracuje na projektoch Komunikačnej Agentúry počas celej doby trvania projektu, preto je dôležité, aby komunikácia s nimi prebiehala hladko a pracovalo sa na nej viac.

Porovnanie na základe pozície, ktorú člen tímu v projekte zastáva v tejto otázke nebude porovnané, nakoľko medzi opýtanými boli aj líniovní manažéri a dochádzalo by k skresleniu pravdivosti dát.

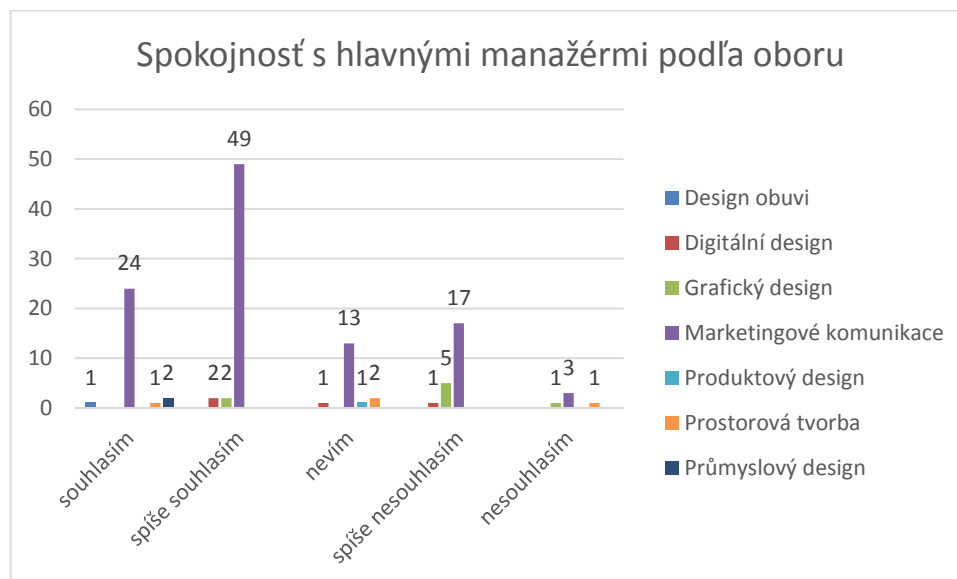
### 7.1.2.2 Sú očakávania vášho hlavného manažéra realistické?

Celkovo s touto otázkou súhlasilo 28 opýtaných, 53 ich skôr súhlasilo, 17 nevedelo odpovedať, 23 skôr nesúhlasilo a 5 nesúhlasilo. Na rozdiel od predchádzajúcej otázky by sa dalo povedať, že napriek tomu, že sa odpovede stále pohybujú viac v pozitívnom spektre, hlavní manažéri majú zvyk klásť väčšie nároky na svojich členov, než líniovní manažéri.



Obrázok 7: Graf spokojnosti s hlavnými manažérmi podľa ročníka štúdia (Vlastné)

V negatívnom spektre si môžeme všimnúť najviac ľudí z druhého ročníka a z tretieho ročníka. Dôvody môžu byť rovnaké ako v predchádzajúcej otázke – viac skúseností = väčšie nároky.

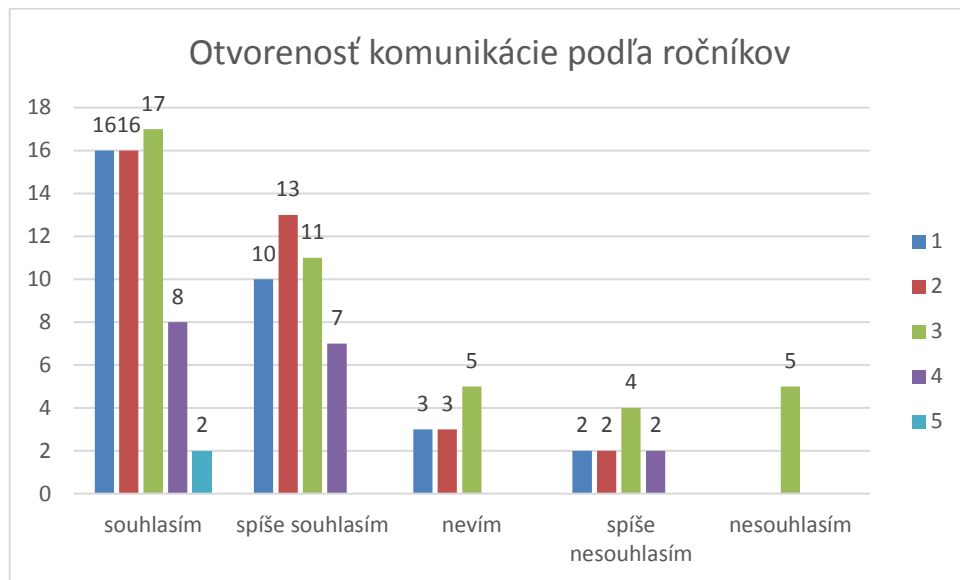


Obrázok 8: Graf spokojnosti s hlavnými manažérmi podľa oboru štúdia (Vlastné)

V negatívnom spektre tohto grafu vidíme, že študenti Marketingových komunikácií sú väčšinou spokojní s požiadavkami, ktoré na nich kladie hlavný manažér. V negatívnom spektre sa však z 8 opýtaných grafických designérov vyskytuje 6, čo je pomerne veľké číslo. Hlavní manažéri by teda mali zvážiť, ako komunikovať s členmi tímu, ktorí sa nachádzajú v umeleckej zložke a budovať si s nimi lepšie vzťahy.

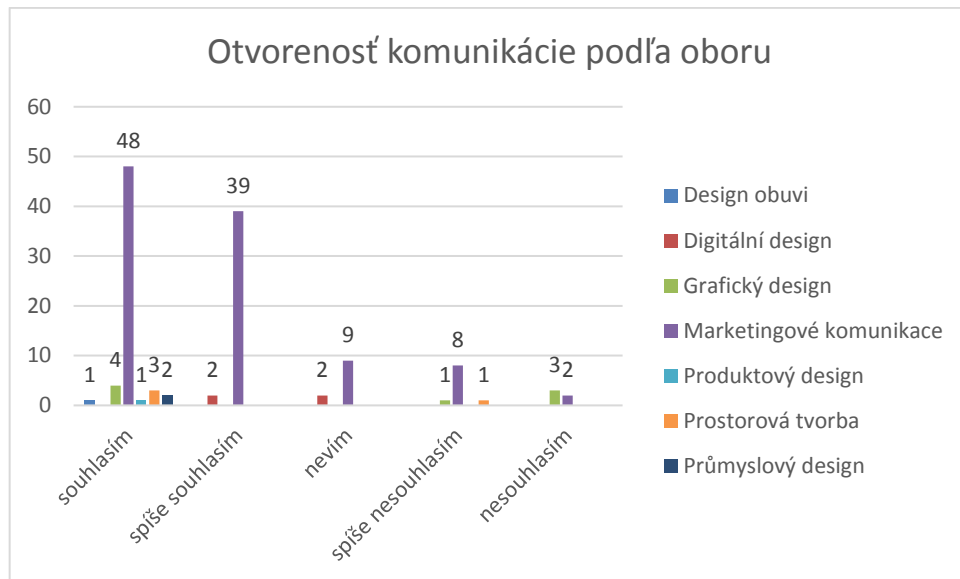
### 7.1.2.3 Můžete so svým manažérom hovorit' otvorene?

Podľa odpovedí na túto otázku zistených v dotazníkovom šetrení môžeme vidieť, že komunikácia v projektových tímoch je podľa respondentov veľmi otvorená. 59 s tvrdením súhlasí, 41 skôr súhlasí, 11 nevie odpovedať, 10 skôr nesúhlasí a 5 nesúhlasí.



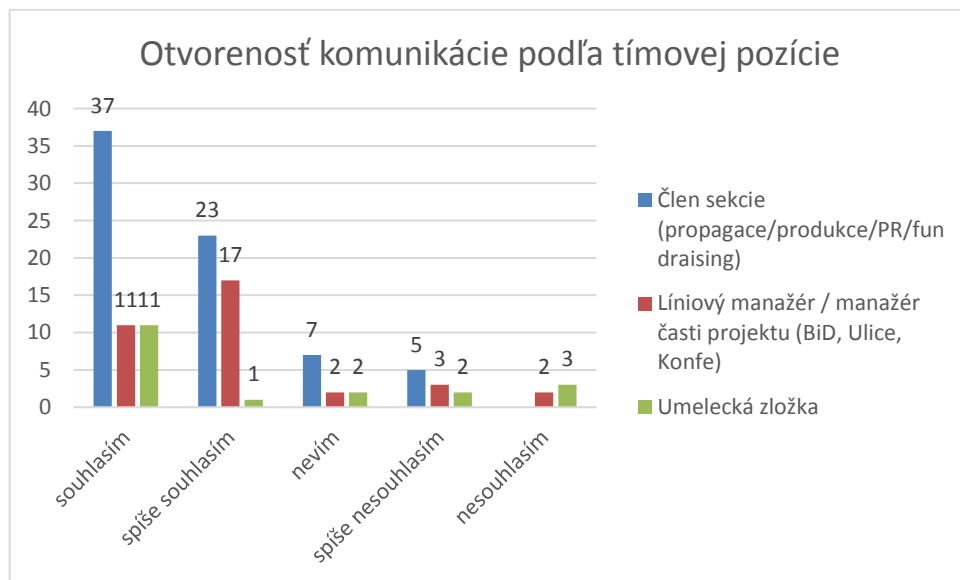
Obrázok 9: Graf otvorenosti komunikácie podľa ročníkov (Vlastné)

Ako môžeme vidieť, respondenti sa na otázku otvorenej komunikácie s manažérom vyjadrili prevažne kladne, bez rozdielu toto, z akého ročníka sú. V negatívnom spektre však môžeme vidieť, že jediní respondenti, ktorým sa komunikácia nezdá otvorená, sú z tretieho ročníka. Aj z predchádzajúcich otázok je zrejmé, že tretiaci sú tí, ktorí sa pohybujú na celkom spektre odpovedí, no pri každej otázke majú inklináciu aj k negatívnym častiam spektra. Je možné, že niektorí tretiaci nezvládajú nároky, ktoré sú na nich kladené v treťom ročníku – stáž v reklamnej agentúre, bakalárska práca, štátnice, a preto majú tendenciu vidieť veci negatívnejšie ako zvyšok ročníkov.



Obrázok 10: Graf otvorenosti komunikácie podľa oborov (Vlastné)

Študenti marketingových komunikácií sú znova rozmiestnení po celom spektre, otvorenosť komunikácie však hodnotia prevažne pozitívne. Umelecké obory, tentokrát hodnotia túto otázku skôr pozitívne, v negatívnom spektre sa však znova objavujú 4 z ôsmich opýtaných študentov Grafického designu.



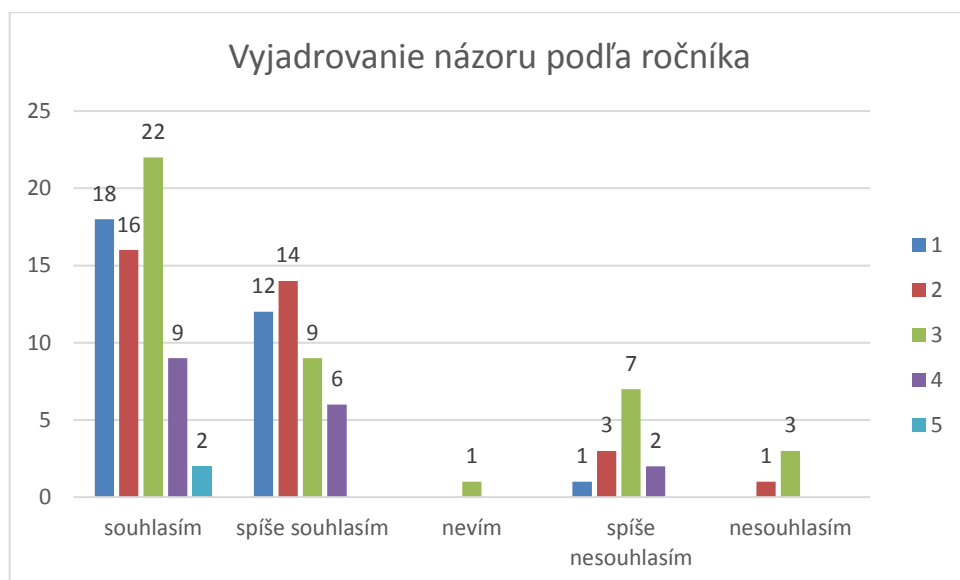
Obrázok 11: Graf otvorenosti komunikácie podľa tímovej pozície (Vlastné)

Z predchádzajúceho grafu môžeme vidieť, že členovia sekcií sú vo všeobecnosti spokojní s otvorenosťou komunikácie vo svojich projektoch. V negatívnom spektre sa však objavuje

pár líniových manažérov, ktorí nemajú pocit, že môžu so svojim manažérom hovoriť otvorene. A to môže pre projekt predstavovať problém, nakoľko línioví manažéri by mali byť pravou rukou hlavného manažéra, podávať mu reporty a delegovať úlohy, ktoré boli zadané, na členov svojho tímu. Pokiaľ nemôže líniový manažér komunikovať s hlavným manažérom otvorene, nemôže dochádzať ani ku kvalitnému a plnohodnotnému toku informácií od rado- vých členov smerom k hlavnému manažérovi, nakoľko líniový manažér by mal hrať úlohu prostredníka v tejto výmene informácií.

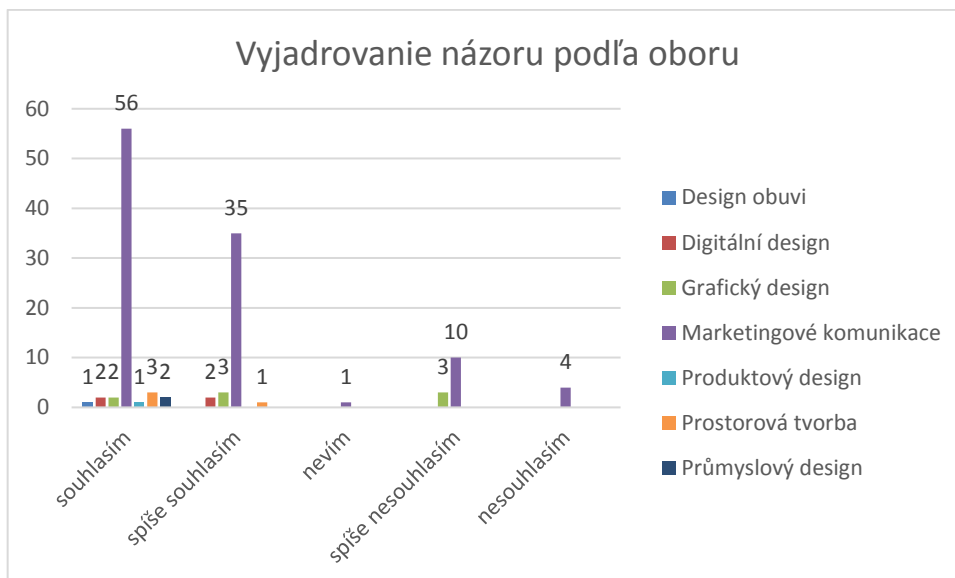
#### 7.1.2.4 Máte priestor pre vyjadrenie vlastného názoru?

Vo všeobecnej rovine sú ľudia spokojní s priestorom, ktorý dostávajú na vyjadrenie vlastných myšlienok, nápadov a názorov. Konkrétne 67 respondentov s otázkou súhlasí, 41 skôr súhlasí, 1 nevie odpovedať, 13 skôr nesúhlasí a 4 nesúhlasia.



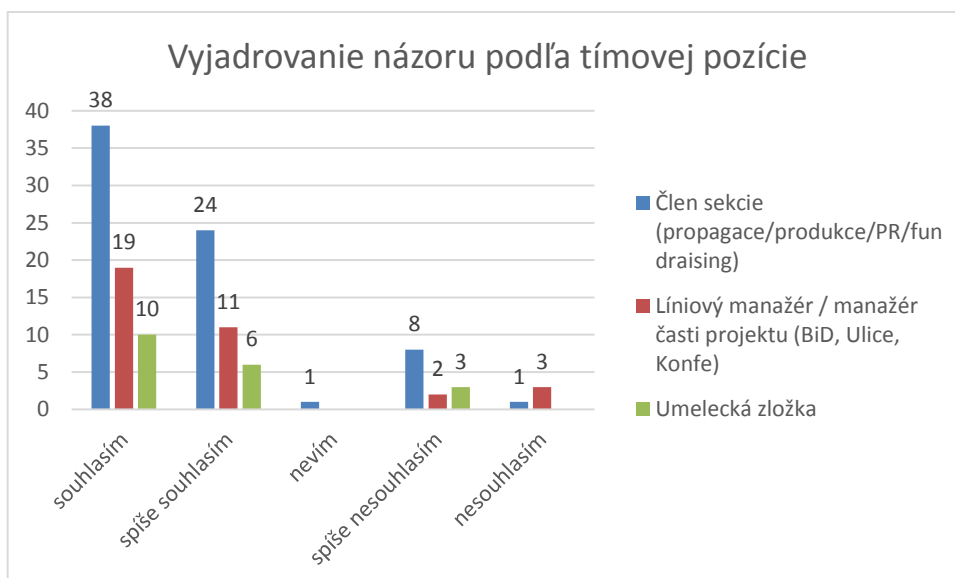
Obrázok 12: Graf vyjadrovania názorov podľa ročníkov (Vlastné)

Môžeme vidieť, že tretí ročník sa znova objavuje na negatívnej časti spektra, aj spolu s niektorými študentami iných ročníkov. Toto môže znova v projekte spôsobovať problémy. Vyššie ročníky sú skúsenejšie, čo sa projektov Komunikačnej Agentúry týka a preto by malo byť v záujme manažérov, aby mohli vyjadrovať svoj názor a svoje stanoviská. Niektorým projektom by určite pomohol systém „viac hláv, viac rozumu“. Tretí ročník by mal byť na základe svojich skúseností vedieť poradiť a pomôcť, ak však nedostávajú priestor na vyjadrenie svojho názoru, nemôžu žiadne zo skúseností predať ďalej.



Obrázok 13: Graf vyjadrovania názorov podľa oboru (Vlastné)

Na základe tohto grafu je jasné, že priestor vyjadriť svoj názor nedostávajú prevažne študenti oboru Marketingové komunikace. Jedným z dôvodov môže byť fakt, že na manažérskych pozíciách sa nachádzajú práve študenti tohto oboru, a preto nemajú až také veľké skúsenosti s umeleckou zložkou projektu. Práve preto študentom umeleckých oborov dávajú viac priestoru na vyjadrenie sa, dokonca si názory (poprípade rady) manažéri niekedy sami vyžadujú.



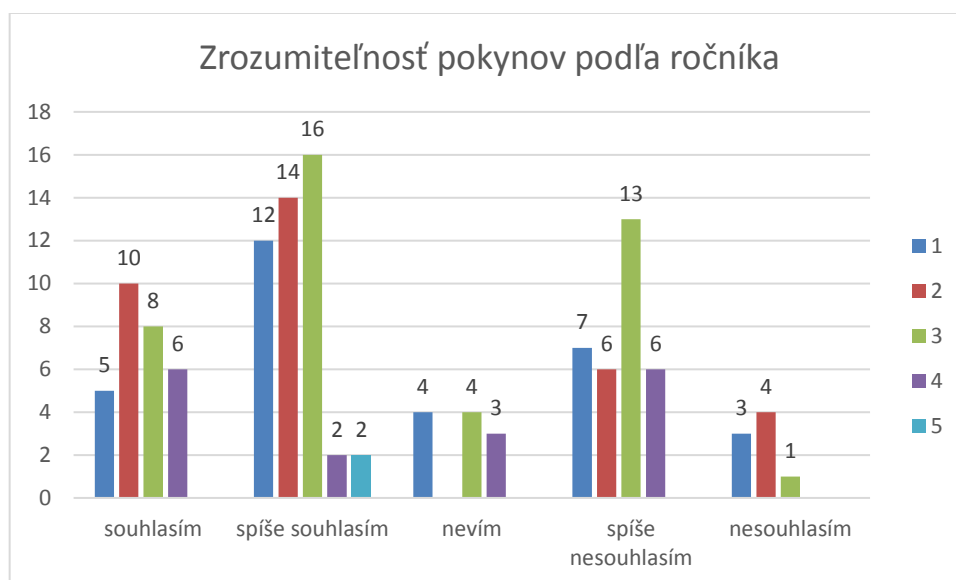
Obrázok 14: Graf vyjadrovania názorov podľa tímovej pozície (Vlastné)



Z pohľadu toho, ako na túto otázku odpovedali ľudia z rôznych tímových pozícií, môžeme vidieť, že v negatívnom spektre sa, okrem iného, nachádza aj 5 líniových manažérov / manažérov časti projektu. To môže spôsobovať problémy, nakoľko názory líniových manažérov sú podstatné pre fungovanie projektu. Oni sú tí, ktorí majú mnohé veci na starosti a mali by byť silnou súčasťou projektu. Ak však nemajú možnosť vyjadriť vlastný názor, môžu nastať komplikácie a projekt nepobeží tak hladko, ako by teoreticky mohol.

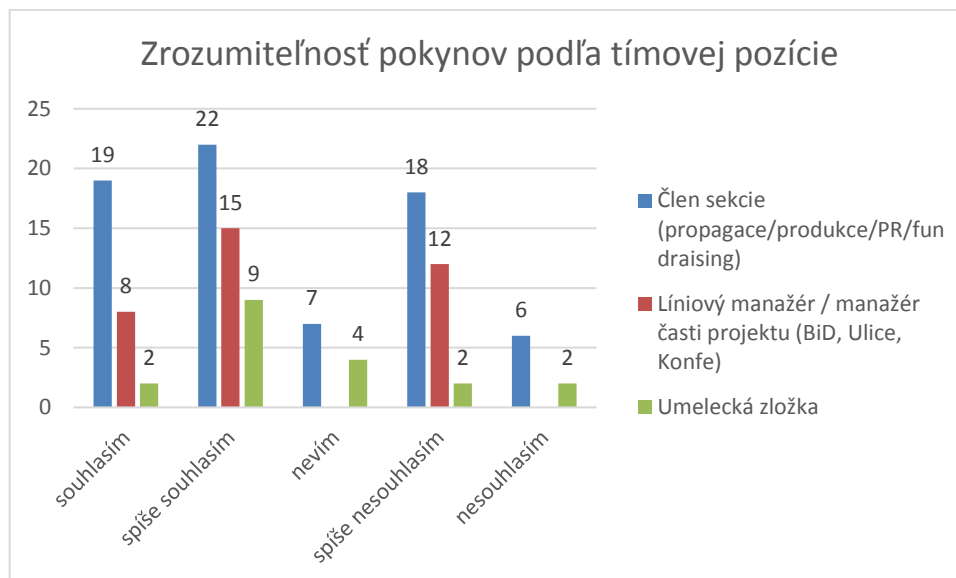
### 7.1.2.5 Dostávajú zrozumiteľné pokyny k svojej práci?

Táto otázka dotazníkového šetrenia bola menej jednoznačná ako predošlé, ale respondenti sa stále prikláňajú skôr k pozitívnejšiemu spektru. 29 respondentov súhlasí, 46 skôr súhlasí, 11 nevie odpovedať, 32 skôr nesúhlasí a 8 nesúhlasí.



Obrázok 15: Graf zrozumiteľnosti pokynov podľa ročníkov (Vlastné)

V negatívnom spektre sa tentokrát objavuje viacero ročníkov v pomerne veľkom množstve. Dôvodom odpovedí ľudí z prvého ročníka môže byť fakt, že im pokyny nie sú dostatočne vysvetlené a oni sami nemajú dostatočne veľa skúseností na to, aby ich zvládli sami. U druhého ročníka sa tento problém môže vyskytovať taktiež. U druhého ročníka ale môže byť rovnaký problém ako u ročníka tretieho, ktorý bol už spomínaný – od týchto študentov sa očakáva, že už skúsenosti majú a preto nie je potrebné im veci vysvetľovať. Ako však vidíme na výsledkoch tohto dotazníka, potrebné to je.

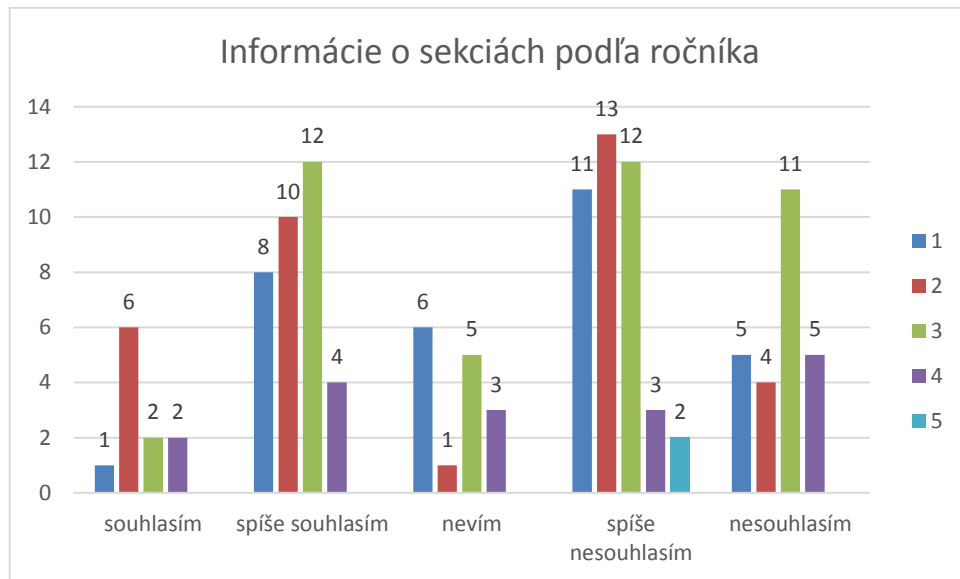


Obrázok 16: Graf zrozumiteľnosti pokynov podľa tímovej pozície (Vlastné)

Z predchádzajúceho grafu vyplýva, že ľudia, ktorým pokyny prídu nezrozumiteľné sú prevažne členovia sekcií. Títo členovia sú pravdepodobne prevažne členmi prvého, poprípade druhého ročníka a z vyššie spomenutého dôvodu sa im pokyny zdajú nezrozumiteľné. Fakt, že 12 líniových manažérov z dotazovaných skôr nesúhlasí s tvrdením, že dostávajú zrozumiteľné pokyny, môže v projektoch spôsobovať dosť problémov. Ak totiž línioví manažéri nedostávajú zrozumiteľné pokyny, nemôžu ich ani zrozumiteľne podať ďalej radovým členom a dochádza k nedorozumeniam, ktoré zbrzdujú fungovanie a progres projektov.

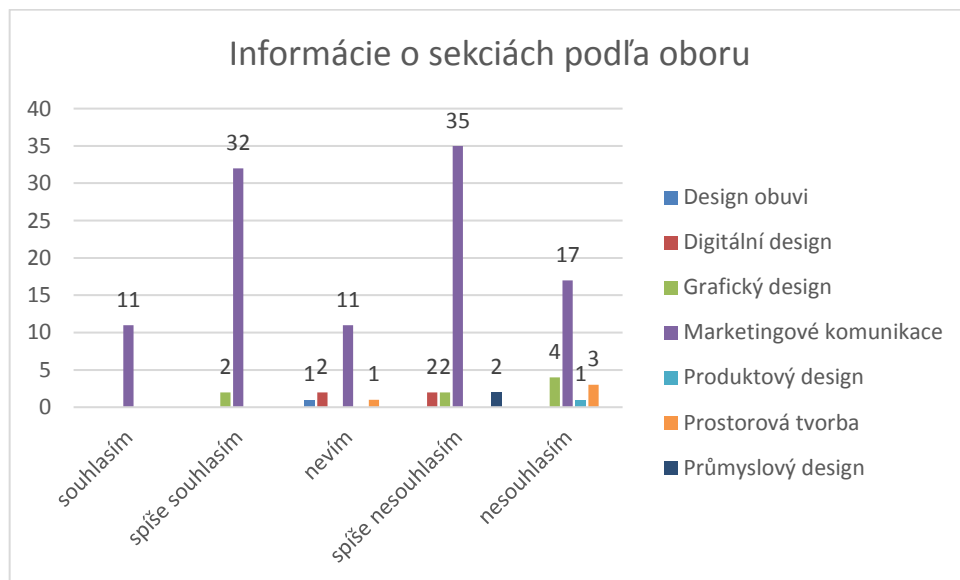
#### 7.1.2.6 *Ste dostatočne informovaný o ostatných častiach/sekciách projektu?*

Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že opýtaní študenti majú skôr negatívny pohľad na vec a že nie sú dostatočne informovaní o dianí v iných sekciách. 11 respondentov s tvrdením súhlasí, 34 skôr súhlasí, 15 nevie odpovedať, 41 s tvrdením skôr nesúhlasí a 25 s ním nesúhlasí vôbec.



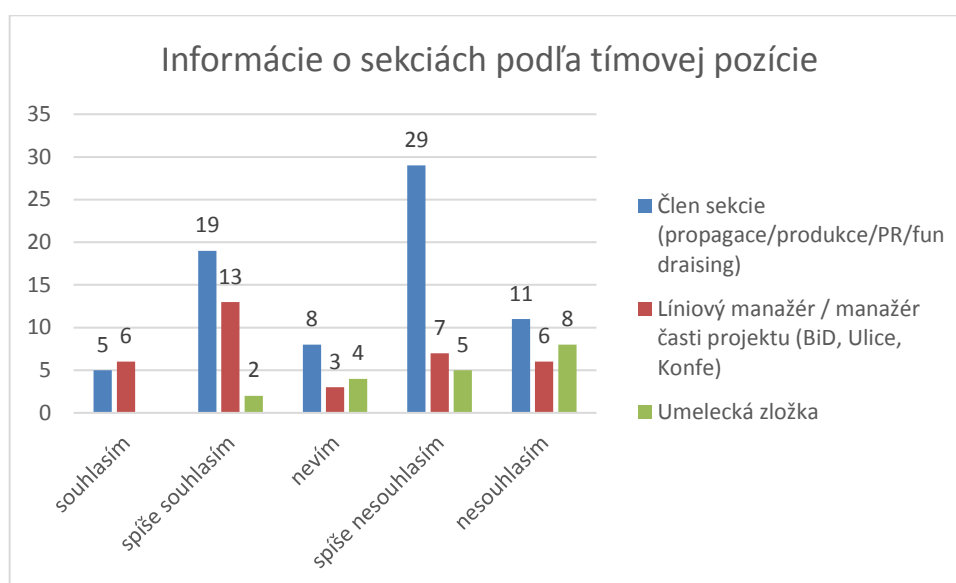
Obrázok 17: Graf informácií o sekciách podľa ročníkov (Vlastné)

V rámci tejto otázky sa v negatívnom spektre pohybuje väčšina opýtaných respondentov, čo znamená, že to nie je problémom konkrétneho projektu, ani to nevyplýva z rozdielnej komunikácie k študentom rôznych ročníkov. Neinformovanosť medzi sekciami je jedným z najväčších problémov a v tejto práci bude popísaný podrobnejšie neskôr.



Obrázok 18: Graf informácií o sekciách podľa oborov (Vlastné)

Ako môžeme z grafu vidieť, jediní respondenti, ktorí súhlasia s tvrdením, sú študenti Marketingových komunikácií. Títo študenti sú rozložený po celom spektre. Do negatívneho spektra ich však spadá najviac. Rovnako máme možnosť vidieť, že študenti umeleckých oborov sa všetci (až na 2 výnimky) objavujú v negatívnom spektre. To znamená, že komunikácia medzi sekciami neprebíha úspešne, tak ako by ideálne mala. Ak sú aj navzájom informované sekcie propagácie, produkcie, PR a fundraisingu, zabúda sa na umeleckú zložku, ktorá je v projekte rovnako dôležitá a bez nej by projekty nemohli byť tým, čím sú.



Obrázok 19: Graf informácií o sekciiach podľa tímovej pozície (Vlastné)

Ako už bolo spomenuté vyššie, najmenej informovaní sú členovia sekcii a umelecká zložka. Línioví manažéri sú rozptýlení po celom spektre, ale ak nie sú informovaní manažéri, nemôžu byť informované ani sekcie. Problém môže nastať v tom, že niektoré sekcie sú v rámci projektov Komunikačnej agentúry natoľko poprepájané, že sa častokrát bez seba nezaobídu. Príkladom je spojenie sekcii PR a propagácia, ktoré musia úzko spolupracovať, ale napríklad aj spojenie PR, propagácie a členov produkčných tímov. Pokiaľ sa tieto sekcie navzájom neinformujú, projekt nemôže dosahovať výsledkov, ktorých by mohol, keby boli všetci informovaní.

### 7.1.2.7 Vidíte u vás v tíme nejaké komunikačné prekážky?

Z výsledkov dotazníkového šetrenia vyplynuli tri hlavné komunikačné problémy, ktoré sa v tímoch projektov Komunikačnej Agentúry objavujú:

- **Zlý tok informácií**
- **Chaotickosť**
- **Problémy s manažérmi**

V súvislosti so **zlým tokom informácií** sa respondenti vyjadrovali pomocou kľúčových slov ako komunikačný šum, nepriechodnosť informácií, zlá informovanosť. Opytovaným respondentom vadí, že vďaka zložitej štruktúre projektových tímov sa informácie nedostávajú skrz celú projektovú štruktúru – od hlavného manažéra až k radovým členom jednotlivých sekcií.

Z dotazníkov vyplýva, že tento problém pramení vo viacerých veciach. Jednou z nich je fakt, že línioví manažéri, pravdepodobne v snahe ušetriť svojich členov zbytočných informácií tieto informácie selektujú a k členom sa teda dostáva len skrátaná a osekaná verzia, bez širšieho kontextu.

Druhým dôvodom sa javí fakt, ktorý rovnako vyplýva z dotazníku, a to to, že častokrát ani hlavní manažéri nezdieľajú dostatočné informácie so svojimi líniovými manažérmi a tí ich potom logicky nemôžu posúvať ďalej členom sekcií.

Malo by byť teda v záujme projektového manažéra vybrať také nástroje osobnej aj neosobnej komunikácie, aby dochádzalo k prúdeniu dôležitých informácií naprieč celou hierarchiou projektového tímu. Ideálne je stanoviť si pravidelné celotýmové schôdzky, kde sa celý tím bude informovať o tom, čo sa deje v iných sekciách a na čom pracujú.

Pokiaľ nie je možnosť organizovať pravidelné celotýmové schôdzky, existuje mnoho iných nástrojov, ktoré môžu projektoví manažéri používať. Všetky samozrejme treba používať po uvážení a s komunikáciou to nepreháňať a nezahlcovať svojich členov síce všetkými, ale nepodstatnými informáciami. Ideálnym nástrojom je interný newsletter, ktorý by krátko popisoval, čo sa v ktorej sekcií deje, na čom pracuje, čo sa jej podarilo alebo nepodarilo. Newsletter môže rovnako nahradiť aj post na tímovej facebookovej skupine, ktorej budú súčasťou všetci členovia tímu.

V súvislosti s problémom **chaotickosti** sa spájajú kľúčové slová všetko na poslednú chvíľu, nepochopiteľné zadania, neefektivita. Z dotazníku vyplýva, že jedným z problémov spojených s chaotickosťou je neefektivita schôdzok. Tie by mali byť naplánované, štrukturované

a hlavne pružné, aby dokázali ľudia udržať pozornosť. Nie každý člen tímu alebo líniový manažér má toľko času, aby mohol sedieť na schôdzke, kde sa nedozvie žiadne dôležité informácie.

Ďalej vyplýva, že členovia tímu niekedy dostávajú zadania, ktoré im nie sú jasné, aj keď si uvedomujú, že sa to od nich očakáva. Pri každom zadávaní úlohu by sa mal líniový alebo hlavný manažér uistiť, či člen chápe, čo má za úlohu a či si s tým bude vedieť poradiť.

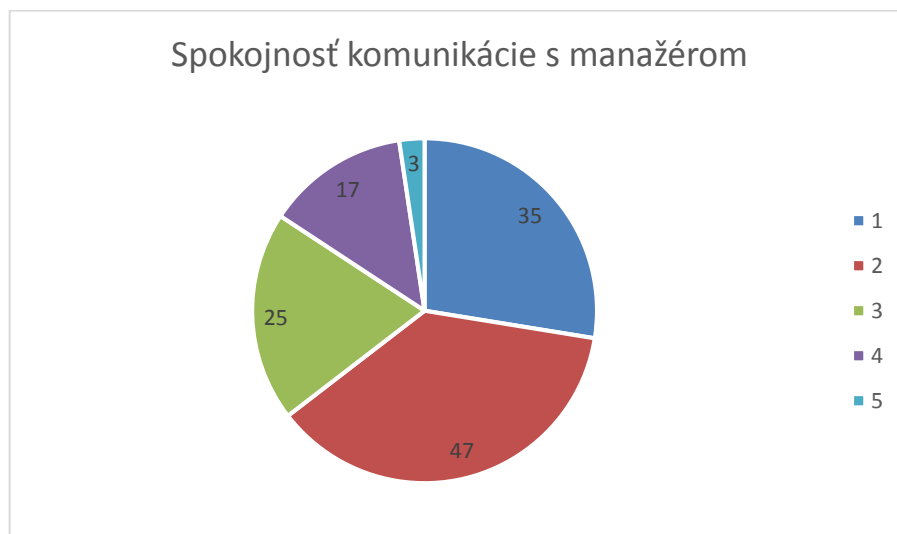
Zdieľanie informácií na poslednú chvíľu a ich časté zmeny sú rovnako problémom, ktorý vyplynul z dotazníka. Členovia tímu potrebujú na vypracovanie úloh čas, hlavne členovia umeleckej zložky. Úkoly a informácie by sa podľa správnosti mali zadávať tak, aby mal daný člen pár dní čas na ich vypracovanie. Samozrejme, že niekedy sa vyskytnú krízové situácie a vypracovanie je nutné rýchlejšie, ale nemalo by to byť pravidelnou záležitosťou.

Ďalším problémom sú **problémy s manažérmi**. V dotazníkovom šetrení sa členovia tímu sťažovali na nادرadenosť líniových a hlavných manažérov – tvrdia, že väčšina projektu sa odohrala medzi nimi a členovia sekcií neboli zapojení do brainstormov a všeobecne neboli moc kreatívne uplatnení, majú pocit, že manažéri k nim nemajú dôveru. Manažéri, či už líniovní alebo hlavný, by si mali uvedomiť dôležitosť delegovania úloh a zapájania svojich členov do tvorby projektu a jeho výstupov. Delegovanie rovnako ušetrí prácu aj samotným manažérom, ich úlohou bude následne len dozerať na správnosť a postup plnenia úlohy ich členmi. Týmto spôsobom sa členovia nielenže o projekte viac dozvedia, ale budú sa cítiť potrební, zapojení a tým pádom motivovaní.

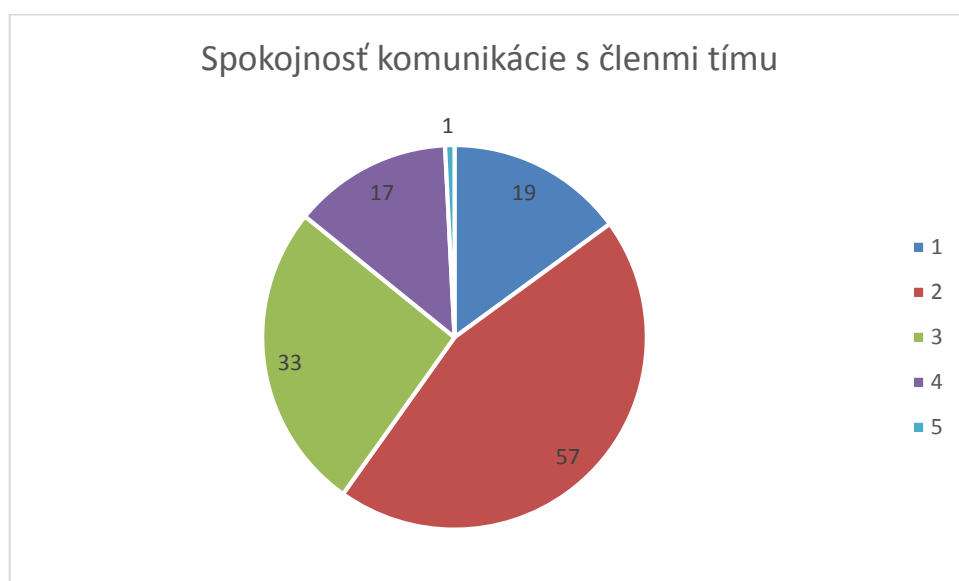
Ďalším problémom, ktorý bol zaregistrovaný je komunikácia medzi samotnými hlavnými manažérmi (každý z projektov Komunikačnej Agentúry má tento rok dvoch manažérov). Členovia tímu vidia ako komunikačný problém fakt, že niektorí s hlavných manažérov sa nevedia dohodnúť, každý tvrdí niečo iné a častokrát nie sú schopní kompromisov. Takýmto veciam by sa hlavní manažéri mali vyhýbať a neprezentovať ich pred svojimi členmi, vyriešiť si ich v súkromí. Na členov tímu nepôsobí dobre, keď vidia, že manažérske duo nie je zohraný tím – nevedia potom na koho sa obrátiť a sú zdržanliví k plneniu úloh, lebo tušia, že ich druhý manažér môže zmeniť. Medzi hlavnými manažérmi by mala prebiehať neustála komunikácia a tok informácii medzi nimi by mal fungovať bezproblémovo, inak sa to odrazí na práci celého tímu.

### 7.1.2.8 Všeobecná spokojnosť

Posledné dve otázky dotazníkového šetrenia boli zamerané na všeobecnú spokojnosť s komunikáciou v tíme – či už s manažérom alebo s ostatnými členmi tímu. Napriek problémom, ktoré sa v internej komunikácii projektových tímov vyskytujú, sú vo všeobecnosti členovia tímu s komunikáciou spokojní. Priemerná spokojnosť s komunikáciou s manažérom je 2.25, zatiaľ čo priemerná spokojnosť s komunikáciou s ostatnými členmi projektového tímu je 2.40 (hodnotená škála bola 1-5, pričom 1 je najlepšie hodnotenie, 5 najhoršie). Rozloženie respondentov sa nachádza na grafoch:



Obrázok 20: Graf spokojnosti komunikácie s manažérom (Vlastné)



Obrázok 21: Graf spokojnosti komunikácie s členmi tímu (Vlastné)

### 7.1.3 Hĺbkov  rozhovory

S u asťou v yskumu boli aj hĺbkov  rozhovory s manažermi projektov v portfóliu Komunikačnej Agentúry. Konkrétne sa jednalo o manažerov šiestich projektov, ktorými sú:

- **Zlin Design Week** – mana erky Nikola Timkovi ov  a Tereza Kone n 
- **Culturea** – mana eri Luk   Koutn y a Soňa  nircov 
- **Fashion Point** – mana erky Kateřina B lkov  a Kateřina Janovsk 
- **Skrz Prsty** – mana erky Vendula Gregorovi ov  a Marie Ligock 
- **Busfest** – mana eri Jan Machalka a Karolína Pil tov 
- **Cena Salvator** – mana erky Eva Novotn  a Alena Valov 

Hĺbkov  rozhovor sa skladal zo štyroch sekcií. Prv  bola ur en  na zistenie základných dát o jednotlivých projektoch a na zistenie postojov manažerov k študentským projektom a k internej komunik ci v týchto projektoch. Druh  sekcia bola zameran  priamo na komunikáciu v konkrétnom tíme. Ďalšie dve sekcie sa zameriavali na otázky ohľadom nástrojov, ktoré jednotlivé projekty využívajú na svoju intern  komunikáciu – osobn  aj neosobn . Konkrétne otázky sú k nájdeniu v prílohe tejto práce.

#### 7.1.3.1 V seobecn  otázky

Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že aj veľkosť a rozpočet projektov veľmi zasahuje do internej komunikácie. Porovnanie projektov z tohto hľadiska je teda d ležit . V nasledujúcej tabuľke sú teda projekty odli en  na základe základných dát zistených pomocou prvej sekcie hĺbkových rozhovorov.

Projekt	Počet �lenov	Rozpočet
<b>Zlin Design Week</b>	70	1 500 000 K�
<b>Culturea</b>	35	60 000 K�
<b>Fashion Point</b>	40	40 000 K�
<b>Skrz Prsty</b>	40	25 000 K�
<b>Busfest</b>	20 + audiovize	150 000 K�



<b>Cena Salvator</b>	35	130 000 Kč
----------------------	----	------------

Tabuľka 4: Počty členov a rozpočty projektov (Vlastné)

### 7.1.3.2 Najčastejšie komunikačné problémy

Najčastejšie komunikačné problémy sa príliš neodlišovali od tých, ktoré v dotazníkovom šetrení uviedli členovia tímu. Skoro každý manažér si uvedomuje, že v ich tíme je v menšej alebo väčšej miere problém s nedostatočnou komunikáciou naprieč sekciami. Manažéri sa tento problém snažia riešiť rôznymi spôsobmi – organizujú teambuildingy, celotýmové schôdzky, píšu zápisy, ktoré následne vkladajú do online úložiska. Tento problém však stále pretrváva. Dôvodom je podľa manažérov projektu Culturea a Busfest fakt, že štruktúra projektov Komunikačnej Agentúry je zložitá a nie je jednoduché predávať informácie naprieč všetkými sekciami projektu.

Ďalším problémom, spomenutým viacerými manažérmi v hĺbkových rozhovoroch je to, že členovia tímov nekomunikujú, alebo keď komunikujú, tak na poslednú chvíľu. Tento fakt môže byť dôsledkom malej motivácie do práce na projekte. Manažéri by sa mali snažiť svojich členov viac motivovať a snažiť sa, aby sa aj pre nich stal projekt „srdcovou záležitosťou“.

Špecifický problém nastáva v projekte Skrz Prsty, ale nie je vylúčený výskyt tohto problému aj v iných projektoch. Nakoľko projekty Komunikačnej Agentúry sú študentské projekty organizované študentami jednej fakulty, väčšinou sa ľudia v tíme poznajú a sú kamaráti. To so sebou môže prinášať výhody, ale aj nevýhody. Výhodou je to, že kamaráti vedia, ako medzi sebou komunikovať, poznajú sa a vedia, čo môžu čakať. Nevýhoda je tá, že sa niekedy až príliš stierajú hierarchické štruktúry, ktoré sú v projekte nastavené a členovia tímu majú v niektorých prípadoch menšiu tendenciu rešpektovať svojho manažéra. Ten by sa mal teda snažiť oddeliť pracovnú sféru od osobnej a nájsť medzi nimi správnu harmóniu.

### 7.1.3.3 Komunikácia manažérov medzi sebou

Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že členovia tímu vidia ako jeden z problémov komunikáciu medzi samotnými hlavnými manažérmi. Táto otázka bola zaradená do hĺbkového rozhovoru. Všetci respondenti boli s komunikáciou medzi sebou spokojní, čo sa však neodzr-

kadľuje na výpovediach členov tímu. Manažéri medzi sebou musia komunikovať bez problémov, musia zdieľať všetky informácie medzi sebou. Vo viacerých projektoch sa podľa slov manažérov osvedčilo rozdelenie si právomocí na polovicu – to znamená, že jeden manažér má na starosti dohľad nad sekciou PR a propagace, druhý zase kontroluje sekcie fundraising a produkce. Týmto spôsobom sa môžu sekciami venovať intenzívnejšie. Je však potrebné, aby si medzi sebou vymieňali informácie a posúvali ich takisto nadol organizačnej štruktúry.

#### **7.1.3.4 Nástroje internej komunikácie**

Nástroje internej komunikácie sú veľmi dôležitým elementom fungovania komunikácie vo vnútri tímu. V rámci hĺbkových rozhovorov mali manažéri hodnotiť ich skúsenosti s využívaním konkrétnych nástrojov.

##### **Osobná schôdzka:**

Všetci manažéri si uvedomujú dôležitosť osobných meetingov v rámci internej komunikácie. Preto má väčšina projektov nastavené pravidlá tak, aby sa stretávali aspoň raz za týždeň.

Čo sa týka celotýmových schôdzok, tie sa vo väčšine projektov konali tak 3-4 krát. Problémom je fakt, že je náročné zorganizovať celý tím v jedno miesto na jeden čas. Niektorým členom tímov sa podľa slov manažérov celotýmovo schôdzky zdajú zbytočné. V dotazníkovom šetrení však členovia tímov uvádzajú, že jedným z najväčších problémov je neinformovanosť o iných sekciách projektu. Je teda na manažéroch, či sa budú pokúšať vysvetliť členom tímu, o čo pri celotýmových schôdzkach ide, alebo či na informovanie o iných sekciách využijú nejaký iný typ nástroja.

Projektoví manažéri sa so svojimi líniovými manažérmi stretávajú raz za 1-2 týždne, intenzita schôdzok sa mení podľa situácie a toho, v akej fáze sa projekt nachádza. Schôdzky s líniovými manažérmi trvajú 1-2 hodiny. Výnimkou je projekt Zlin Design Week, kde pred realizáciou projektu líniové schôdzky trvajú aj viac ako 5 hodín. V tomto prípade je na mieste sa zamyslieť nad efektivitou týchto schôdzok. Je totiž možnosť, že ľudia strácajú pozornosť, niektoré informácie sú pre nich zbytočné a svoj čas by mohli tráviť aj produktívnejšie.

Všetci manažéri sa snažia zo svojich schôdzok robiť zápisy, ktoré následne buď vkladajú do online úložiska alebo na facebook.

##### **Emailová komunikácia:**

Manažéri projektov Komunikačnej Agentúry nevyužívajú emailovú komunikáciu ako nástroj internej komunikácie. V niektorých prípadoch využívajú maily na preposielanie dôležitých emailov alebo väčších príloh. Emaily však využívajú na externú komunikáciu projektu.

Interné newslettere nevyužíva ani jeden projekt. Tie by však mohli byť ideálnym riešením pre informovanie členov o dianí v jednotlivých sekciách. Ako bolo spomenuté vyššie, nie vždy sa podarí zorganizovať schôdzku celého tímu. Newslettere by mohli tento problém vyriešiť a jednoducho a účinne zasiahnuť všetkých členov.

Projekt Zlin Design Week používa emaily aj na zadávanie briefov grafickému tímu. Nakoľko je Zlin Design Week veľký projekt s veľkým množstvom grafických výstupov, grafikom uľahčuje prácu mať briefy uložené pohromade.

### **Online úložiská:**

Všetky projekty využívajú služby Google drive. Do tohto úložiska si ukladajú všetky súbory, zápisy zo schôdzok, fotky, grafické výstupy. Vo všeobecnosti majú v každom projekte systém – je založená všeobecná zložka, v ktorej sa nachádzajú podzložky jednotlivých sekcií. Jedinú výnimku tvorí projekt Fashion Point, kde má každá sekcia založené svoje vlastné úložisko. To ale znamená, že zložky nemajú nazdieľané všetci členovia tímu, čo môže komplikovať prácu.

Manažéri projektu Culturea zhodnotili, že napriek tomu, že toto úložisko používajú, členovia ich tímu tam nechodia a nečítajú si materiály, ktoré sa tam nachádzajú.

### **Sociálne siete:**

Každý jeden z projektov Komunikačnej Agentúry využíva pre účely internej komunikácie sociálnu sieť Facebook, kde majú založené projektové skupiny – väčšinou jednu veľkú so všetkými členmi, ktorá slúži viac-menej na informovanie a potom menšie po jednotlivých sekciách.

Projekty ako Skrz Prsty alebo Busfest taktiež využívajú aj skupinové chaty na facebooku, kde riešia potrebné veci. Manažéri Culturei však so spoločnými chatmi nemajú dobré skúsenosti, nakoľko po neprítomnosti na internete nie je časovo možné si spätne čítať veľké množstvo správ.

Používanie sociálnych sietí má niekoľko výhod:

- Rýchlosť prenosu informácií

- Rýchlosť spätnej väzby (komentár, tlačítko Like)
- Väčšina členov projektového tímu má Facebook
- Žiadne dodatočné registrácie
- Možnosť pridávania rôzneho obsahu

### **Komunikačné programy a team-managery:**

Projekty Busfest a Zlin Design Week využívajú na účely internej komunikácie Trello. Na nástenky tohto programu sa zadávajú úlohy, ktoré majú deadliny, ktoré treba plniť. Jednotlivé úlohy sa dajú komentovať, dajú sa do nich vkladať súbory a dajú sa presúvať z jednej sekcie nástenky do druhej. Podľa hlavného manažéra projektu Busfest je Trello aj skvelým nástrojom na spätné sledovanie vývoja projektu a môže slúžiť ako nástroj plánovania budúceho ročníka projektu.

Projekt Zlin Design Week ako jediný využíva slack (projekt Cena Salvator ho využíva len na komunikáciu so svojou supervízorkou). Slack je program, v ktorom sa dajú vytvárať kanály, na ktorých potom ľudia medzi sebou komunikujú. Takisto sa tam dajú posilať súkromné správy jednotlivým užívateľom, odosielať súbory, dá sa napojiť na drive alebo sociálne siete, pomocou čoho sa dá potom sledovať progres na nich.

Nevýhodou týchto komunikačných programov je to, že je náročné sa s nimi naučiť pracovať a je náročné prinútiť členov tímu, aby tieto programy naozaj navštevovali a reagovali na ne.



## ZÁVĚR

Cieľom práce bola analýza, popis skúseností a návrhy na zlepšenie komunikácie v študentských projektových tímoch predmetu Komunikační Agentura. Výskumné otázky zneli:

- Aké by malo byť správne nastavenie internej komunikácie v projektovom tíme?
- Aké sú najefektívnejšie nástroje internej komunikácie?

Myslím, že neexistuje základné pravidlo, ktoré by vyriešilo všetky komunikačné problémy v projektovom tíme. Každý projekt je svojim vlastným ekosystémom a každý projekt, aj každý tím sa správa trochu ináč a vyžaduje iné zaobchádzanie. To musí odhadnúť projektový manažér.

Na druhej strane ale je možné uviesť pár bodov, ktoré môžu byť užitočné.

- **Plánujte**

Plánujte a vytvárajte pravidlá komunikácie. Ak budete pripravení, prípadné problémy vás až tak nezaskočia. Definujte si základné pravidlá komunikácie už na začiatku projektu a prízvukujte ich svojim členom.

- **Stretávajú sa**

Osobné schôdzky sú jedným z najefektívnejších nástrojov internej komunikácie. Dávajte si ale pozor, ako ich organizujete. Nezapúdajte na ne, ale rovnako sa ich nesnažte organizovať násilu a zahlcovať svoj tím informáciami, ktoré niesú podstatné. Nájdite zlatú strednú cestu a držte sa jej.

- **Využívajte nástroje internej komunikácie**

Využívajte nástroje internej komunikácie a informujte svoj tím pomocou nich. V rámci tejto práce sa ako najefektívnejší nástroj (mimo osobnej schôdzky) javila sociálna sieť Facebook. S tou ale taktiež pracujte opatrne – neprehlcujte svoj tím.

Ďalším nástrojom, ktorý by mohol byť v rámci riešenia neinformovanosti členov užitočný, je interný newsletter. Krátky, výstižný, informatívny newsletter, kde bude každej sekcii venovaná jedna časť.

Tretím nástrojom sú komunikačné programy (Trello, slack). Projektoví manažéri by si mali uvedomiť, ako veľmi dokážu tieto nástroje uľahčiť prácu a ako môžu byť skvelým a jednoduchým spôsobom na monitorovanie a následne na hodnotenie práce tímu na jednotlivých úlohách. Členovia projektového tímu sa budú musieť naučiť pracovať s týmito

programami, na začiatku roka by sa mohlo organizovať školenie práce s týmito nástrojmi.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ARGYLE, Michael. Bodily Communication. 2. vyd. New York: International Universities Press, 1990. ISBN 0823605515.
2. BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.
3. DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert. ISBN 978-80-247-2018-0.
4. DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada, 2001, 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
5. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007, 324 s. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.
6. DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!. Praha: Grada, 2017, 171 s. ISBN 978-80-247-5693-6.
7. DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.
8. HANNAGAN, Tim. Marketing pro neziskový sektor. Praha: Management Press, 1996, 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
9. HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
10. HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011, vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
11. HOLÁ, Jana a Marcel PIKHART. Internal communication management: methods and processes. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 134 s. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-340-6.
12. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost!. Praha: Siria, 2016, 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
13. LATTENBERG, Vivien. Event, aneb, Úspěšná akce krok za krokem: příručka pro organizátory. Brno: Computer Press, 2010, v, 257 s. ISBN 978-80-251-2397-3.



14. Nástroje interní komunikace. PAVLEČKA, Václav. Marketing Journal [online]. 2008 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/publicrelations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace\\_\\_s317x493.html](http://www.m-journal.cz/cs/publicrelations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html)
15. PALMER, Sally a Margaret WEAVER. Úloha informací v manažerském rozhodování. Praha: Grada, 2000, 166 s. Manažer. ISBN 8071699403.
16. PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. Expert. ISBN 80-247-0254-1.
17. PUNCH, Keith. Základy kvantitativního šetření. Praha: Portál, 2008, 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
18. REIFOVÁ, Irena. Slovník mediální komunikace. Praha: Portál, 2004, 327 s. ISBN 80-7178-926-7.
19. STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.
20. ŠIMKOVÁ, Eva. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-230-0.
21. ŠINDLER, Petr. Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci. Praha: Grada, 2003, 236 s. Manažer. ISBN 80-247-0646-6.
22. ŠVIRÁKOVÁ, Eva a Jan DOLEŽAL. Řízení projektů I. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 140 s. ISBN 978-80-7318-990-7.
23. TAHAL, Radek. Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu. V Praze: C.H. Beck, 2015, x, 99. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5.
24. TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. Marketing neziskových organizací, športu a kultúry. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 194 s. Ekonomia. ISBN 978-80-8168-407-4.
25. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 8024704056.
26. VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2614-4.

27. WALKER, Ian a Nigel HOLT. Výzkumné metody a statistika. Praha: Grada, 2013, 218 s. Z pohledu psychologie. ISBN 978-80-247-3920-5.
28. Wikipedie [online]. 2012 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Intern%C3%AD\\_komunikace](http://cs.wikipedia.org/wiki/Intern%C3%AD_komunikace)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázok 1: Interná komunikácia ako súčasť komunikačného mixu (Interní komunikace, Wikipedia, 2017 [Online]) .....	21
Obrázok 2: Graf rozdelenia respondentov podľa oboru štúdia (Vlastné) .....	41
Obrázok 3: Graf rozdelenia respondentov podľa ročníka štúdia (Vlastné) .....	41
Obrázok 4: Graf rozdelenia respondentov podľa pozície v tíme (Vlastné) .....	41
Obrázok 5: Graf spokojnosti s líniovými manažérmi podľa ročníka štúdia(Vlastné)	42
Obrázok 6: Graf spokojnosti s líniovými manažérmi podľa oborov štúdia(Vlastné)	43
Obrázok 7: Graf spokojnosti s hlavnými manažérmi podľa ročníka štúdia(Vlastné)	44
Obrázok 8: Graf spokojnosti s hlavnými manažérmi podľa oboru štúdia (Vlastné) .	44
Obrázok 9: Graf otvorenosti komunikácie podľa ročníkov (Vlastné).....	45
Obrázok 10: Graf otvorenosti komunikácie podľa oborov (Vlastné) .....	46
Obrázok 11: Graf otvorenosti komunikácie podľa tímovej pozície (Vlastné) .....	46
Obrázok 12: Graf vyjadrovania názorov podľa ročníkov (Vlastné) .....	47
Obrázok 13: Graf vyjadrovania názorov podľa oboru (Vlastné) .....	48
Obrázok 14: Graf vyjadrovania názorov podľa tímovej pozície (Vlastné) .....	48
Obrázok 15: Graf zrozumiteľnosti pokynov podľa ročníkov (Vlastné).....	49
Obrázok 16: Graf zrozumiteľnosti pokynov podľa tímovej pozície (Vlastné).....	50
Obrázok 17: Graf informácií o sekciách podľa ročníkov (Vlastné).....	51
Obrázok 18: Graf informácií o sekciách podľa oborov (Vlastné) .....	51
Obrázok 19: Graf informácií o sekciách podľa tímovej pozície (Vlastné) .....	52
Obrázok 20: Graf spokojnosti komunikácie s manažérom (Vlastné) .....	55
Obrázok 21: Graf spokojnosti komunikácie s členmi tímu(Vlastné).....	55

**SEZNAM TABULEK**

Tabuľka 1: Rozdiely medzi neziskovým a komerčným marketingom. (Tajťáková, 2016, str. 15) .....	14
Tabuľka 2: Model AIDA v neziskovom sektore. (Tajťáková, 2016, str. 59).....	16
Tabuľka 3: Príklady konkrétnych nástrojov internej komunikácie (Škapová, 2008, str. 143).....	25
Tabuľka 4: Počty členov a rozpočty projektov (Vlastné).....	57

## SEZNAM PŘÍLOH

P1 OTÁZKY K HLBKOVÝM ROZHOVOROM

# **PŘÍLOHA P I: OTÁZKY K HLĚBKOVÝM ROZHOVOROM**

## **Sekcia 1. - všeobecné informácie**

1. Popíšte svoj projekt
2. Koľko má váš projektový tím členov?
3. Aký je váš rozpočet?
4. Ste spokojní s vývojom projektu?
5. V čom si myslíte, že sa odlišuje komerčný projekt od študentského?
6. Aký zmysel má podľa vás interná komunikácia? (Viete čo to je? Čomu slúži? Je dôležitá? Prečo?)

## **Sekcia 2. - komunikácia v tíme**

1. Aké sú podľa vás najčastejšie komunikačné problémy vo vašom tíme?
2. Odlišuje sa vaša komunikácia s líniovými manažérmi a s ostatnými členmi tímu?
3. Odlišuje sa vaša komunikácia podľa toho, z ktorého ročníka človek je?
4. Ako hodnotíte komunikáciu členov tímu smerom k vám?
5. Ste spokojní s komunikáciou medzi sebou navzájom? (všetky projekty majú dvoch manažérov)
6. Ste vo všeobecnosti spokojní s komunikáciou vo svojom tíme?
7. Dávate spätnú väzbu na prácu svojich členov?

## **Sekcia 3. - osobná komunikácia**

1. Ako často a ako dlho trvajú vaše celotýmové schôdzky?
2. Ako často a ako dlho trvajú schôdzky s líniovými manažérmi?
3. Ako často sa stretávajú línioví manažéri so svojim tímom?
4. Máte zo schôdzok nejaké výstupy?
5. Ako tieto schôdzky prebiehajú?
6. Na schôdzkach len informujete alebo aj zadávate úlohy?

## **Sekcia 4. - neosobná komunikácia**

1. Používate vo svojom projekte na internú komunikáciu email?
2. Používate vo svojom projekte na internú komunikáciu newsletter?
3. Používate vo svojom projekte na komunikáciu sociálne siete?
4. Používate vo svojom projekte na komunikáciu rôzne programy? (Trello, Basecamp, Slack...?)
5. Používate vo svojom projekte rôzne úložiská? (Google drive, dropbox...?)
6. Používate na internú komunikáciu telefón/skype/facebook call?