

# Firemní kultura začínající společnosti

Bc. Jana Sklenářová

---

Diplomová práce  
2016/2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

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

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Sklenářová**  
Osobní číslo: **K14307**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Firemní kultura začínající společnosti**

### Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce.
2. Definujte cíle práce, metody práce a výzkumné otázky.
3. Analyzujte současný stav firemní kultury ve zvolené firmě.
4. Zpracujte výzkumné šetření firemní kultury v dané firmě s využitím kvalitativních metod, vyvodte závěry.
5. Na základě zjištěného navrhněte případné změny a doporučení koncepce firemní kultury.

Rozsah diplomové práce:  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BROOKS, Ian.** Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9  
**ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 788 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.  
**KOTLER, Philip.** Moderní marketing. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.  
**URBAN, Jan.** Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.  
**VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří.** Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Pavla Kotyzová, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací  
Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017

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



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

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně .....

.....

Jméno, příjmení, podpis

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Tato práce se zabývá otázkou důležitosti firemní kultury v začínající společnosti a jejího vlivu na motivaci, efektivitu a loajalitu zaměstnanců. Praktická část diplomové práce analyzuje současný stav firemní kultury prostřednictvím kvalitativního průzkumu. V rámci projektové části jsou navrženy změny a doporučení, které zohlední současný stav tak, aby jejich implementace do firemní kultury byla co nejjednodušší a časově i finančně přijatelná.

### **Klíčová slova**

firemní kultura, interní komunikace, kvalitativní průzkum, HR, personalistika, firemní hodnoty, firemní politika, firemní filozofie, PR

## **ABSTRACT**

This thesis speaks about importance of corporate culture for startups. How does it affect employers' motivation, effectiveness and loyalty? First of all, practical part of this thesis analyses current corporate culture. Qualitative research is used here. Finally, the third part of this thesis contains some recommendation and suggestion which is based on current position of the company. Its implementation should be as easy as possible and timely and financially acceptable.

### **Keywords**

corporate culture, internal communication, qualitative research, human resources, corporate values, corporate philosophy, public relations

*„Bojuj, srabe“*

(Anežka Adamíková)

Děkuji paní doktorce Kotyzové za ochranné křídlo, podnětné připomínky, rychlé reakce a pozitivní přístup.

Děkuji ÚMK za šest báječných let. Posunuly mě směrem, ve který bych nikdy nevěřila.

Děkuji svým kolegům za ochotu a upřímnost, se kterými jste přistoupili k hloubkovým rozhovorům a focus group. Zároveň děkuji za vstřícnost a tiché pochopení, se kterými jste poslední měsíc snášeli mé lehce výbušné reakce.

Děkuji své zlínské rodině za to, že jste mě naučili, jak odpočívat a jak se odměnit za dobře odvedenou práci.

Naopak děkuji i těm, kteří mě neúnavně kopete do zadku a tlačíte mě ke stále lepším výsledkům.

A díky všem, se kterými můžu být sama sebou.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY .....</b>	<b>13</b>
1.1    MARKETING .....	13
1.1.1    Marketingová nabídka.....	13
1.1.2    Marketingový mix .....	13
1.2    STRATEGICKÝ MARKETING.....	14
1.3    INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	15
1.3.1    Komunikační mix.....	15
<b>2 FIREMNÍ IDENTITA A JEJÍ NÁSTROJE.....</b>	<b>17</b>
2.1    SYSTEM FIREMNÍ IDENTITY.....	18
2.1.1    Firemní design.....	18
2.1.2    Firemní komunikace.....	19
2.1.3    Produkt / služba.....	19
2.1.4    Firemní kultura.....	20
<b>3 FIREMNÍ KULTURA .....</b>	<b>21</b>
3.1    KULTURA .....	21
3.2    KULTURA V ORGANIZACI .....	22
3.3    SLOŽKY FIREMNÍ KULTURY .....	22
3.4    KLASIFIKACE FIREMNÍ KULTURY.....	23
3.5    FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KULTURU ORGANIZACE.....	25
3.6    ANALÝZA A PROCES ZMĚNY KULTURY .....	26
3.6.1    Kdy měnit podnikovou kulturu .....	26
3.6.2    Změna kultury .....	27
3.6.3    Volba výzkumného postupu.....	27
3.6.4    Hrozby změny firemní kultury.....	28
<b>4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>29</b>
4.1    VEDENÍ VS. ŘÍZENÍ .....	29
4.2    NÁSTROJE ŘÍZENÍ PODNIKU .....	30
4.3    INTERNÍ KOMUNIKACE.....	31
4.4    MOTIVACE .....	31
4.5    ODDANOST A ANGAŽOVANOST.....	32
<b>5 METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>34</b>



5.1	CÍL PRÁCE .....	34
5.2	ÚČEL PRÁCE .....	34
5.3	CÍLOVÁ SKUPINA .....	34
5.4	VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	34
5.5	METODA A TECHNIKY VÝZKUMU .....	34
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>ZAČÍNÁJÍCÍ SPOLEČNOST MS .....</b>	<b>37</b>
6.1	FIREMNÍ FILOZOFIE .....	37
6.2	FIREMNÍ KULTURA .....	38
6.2.1	Firemní hodnoty .....	38
6.2.2	Firemní politika .....	40
<b>7</b>	<b>KVALITATIVNÍ PRŮZKUM .....</b>	<b>42</b>
7.1	HLOUBKOVÉ ROZHOVORY .....	42
7.1.1	Respondenti .....	43
7.1.2	Analýza hloubkových rozhovorů .....	44
7.1.3	Závěr HR .....	48
7.2	VYHODNOCENÍ VO1 A VO2 .....	48
7.2.1	VO1 .....	48
7.2.2	VO2 .....	49
7.3	FOCUS GROUP .....	51
7.3.1	Personifikace firmy .....	51
7.3.2	SWOT .....	52
7.3.3	Co bych doplnil/a do firemních hodnot .....	56
7.3.4	Návrhy do budoucna .....	56
7.3.5	Závěr FG .....	57
7.4	VYHODNOCENÍ VO3 .....	57
<b>8</b>	<b>VYHODNOCENÍ VO JAKO ZÁKLAD PRO PROJEKTOVOU ČÁST .....</b>	<b>59</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>60</b>
<b>9</b>	<b>SOUČASNÝ STAV FIREMNÍ KULTURY .....</b>	<b>61</b>
<b>10</b>	<b>NÁVRH ZMĚN .....</b>	<b>62</b>
10.1	INTERNÍ KOMUNIKACE .....	62
10.1.1	Hodnoty a firemní politika .....	63
10.1.1.1	Jak si připomínat firemní stanovy .....	63
10.1.2	Podpora interní komunikace .....	64
10.1.3	Role a vliv PU jako součást interní komunikace .....	65
10.1.4	Identifikace s brandem .....	66
10.1.5	Pracovní prostředí .....	68
10.1.6	Časový plán .....	69
10.1.7	Finanční plán .....	70
10.1.7.1	Merkantýlie .....	70
10.1.7.2	Relax zóna + další vybavení .....	71
10.1.7.3	Pondělní porady .....	71

10.1.7.4	Celkem .....	72
10.2	VZDĚLÁVÁNÍ.....	72
10.2.1	Rozvojový plán zaměstnanců.....	72
10.2.2	Časový plán.....	75
10.2.3	Finanční plán.....	75
10.3	VOLNÝ ČAS .....	76
10.3.1	Jak zažít hodnoty.....	76
10.3.2	Další volnočasové aktivity .....	77
10.3.3	Časový plán.....	77
10.3.4	Finanční plán.....	78
10.4	ZÁVĚR NÁVRHŮ ZMĚN.....	78
<b>11</b>	<b>VYUŽITÍ FIREMNÍ KULTURY V RÁMCI PR AGENTURY.....</b>	<b>80</b>
11.1	KOMUNIKAČNÍ TÉMATA .....	80
11.2	KOMUNIKAČNÍ KANÁLY .....	80
11.2.1	Téma firemní kultury .....	80
11.2.2	I ze Zlína můžeme dělat velké věci.....	81
11.3	ČASOVÝ PLÁN .....	82
11.4	FINANČNÍ PLÁN .....	82
11.5	ZÁVĚR OBSAHOVÉ STRATEGIE.....	83
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>84</b>
	<b>ZDROJE .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>87</b>
	<b>TABULKA TI: FINANČNÍ ROZPOČET.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>89</b>

## ÚVOD

Co je firemní kultura? Proč by s ní měla firma pracovat? Jakým způsobem jí využít ve svůj prospěch? Do jaké míry ovlivňuje efektivitu a loajalitu zaměstnanců? Jak vzniká firemní kultura? Existuje dříve firemní kultura, nebo tým lidí? A co kultura v začínající společnosti? Jaký na ni bude kladen důraz ve chvíli, kdy je budoucnost firmy nejistá? Odpovědět si na otázky týkající se firemní kultury je složitý a specifický proces, pro který nelze předepsat žádný vzorec.

Autorka této práce se během svých několikaletých zkušeností s působením v reklamních agenturách pokaždé zajímala o to, jaké prvky firemní kultury využívají a jaká je jejich efektivita. Věří totiž, že silná firemní kultura může být nejen hnacím motorem výkonnosti a loajalitu zaměstnanců, ale také komunikačním tématem pro PR firmy a motivátorem pro uchazeče o volné pracovní pozice.

Ze své pozice personalistky v začínající společnosti MS pracuje autorka na tom, aby se zaměstnanci cítili příjemně a mohli se plně soustředit na odbavování zakázek pro klienty. V následujících kapitolách uvede, jak agentura pracuje s firemní kulturou a jejími jednotlivými prvky.

**Cílem práce je pomocí kvalitativního průzkumu charakterizovat a analyzovat vznik firemní kultury v začínající společnosti MS a na základě zjištěných poznatků nastavit pravidla budoucího směřování.**

**Účelem práce je realizovat změny ve firemní kultuře tak, aby vedly ke zvýšení loajality zaměstnanců a motivovaly je k lepším výsledkům a proaktivitě.**

V rámci nastavování změn musí autorka počítat s tím, že pro začínající firmu bude na prvním místě zákazník a práce na zakázkách, která generuje finance. Procesy a prostředky, které povedou ke stabilizaci a rozvoji firemní kultury, tak budou vždy omezeny na úkor zákazníka - z časového i finančního hlediska. Změny musí být naplánovány tak, aby jejich implementace nijak nenarušila běžný chod agentury, nebo zdržovala od klientských zadání.

Poslední kapitola této práce bude věnována návrhům využití tématu firemní kultury k posílení povědomí o firmě mezi obyvateli Zlína a okolí, dokreslení image agentury jako atraktivního pracoviště a vytvoření lepších výchozích podmínek pro personální oddělení.

Autorka věří, že na základě kvalitativního průzkumu najde ta nejlepší možná řešení, která budou k užítku zaměstnancům i budování potenciálu agentury.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁKLADNÍ POJMY

Dříve, než se bude teoretická část této práce zabývat firemní kulturou, je třeba zasadit toto téma do obecného rámce marketingu, firemní strategie, korporátní identity, značky a marketingové komunikace. Pro ukotvení tohoto rámce následují definice jeho základních pojmů.

### 1.1 Marketing

Marketing je v současné době stále chybně vnímán pouze jako prodej a reklama. Bible teoretického marketingu Philipa Kotlera ale upozorňuje, že marketing slouží především k uspokojení potřeb zákazníka a mnohdy k jejich předvídání. *„Marketing začíná dávno předtím, než má společnost produkt k prodeji. Marketing představuje domácí úkol, který vypracují manažeři, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich rozsah a intenzitu, a rozhodli, zda se naskýtá zisková příležitost.“* (Kotler, 2007, s. 39)

Marketing ale nestojí jen na začátku produktu, ale provází jej po celý jeho životní cyklus. Pomáhá mu v růstu, udržuje jej na vrcholu a podporuje v průběhu klesání.

Cílem marketingu je pochopit svého zákazníka natolik, aby v podstatě předcházel procesu prodeje. Pokud rozklíčuje budoucí potřeby své cílové skupiny, vytvoří výrobek vysokou hodnotu, čímž bude prodávat sám sebe. (Kotler, 2007, s. 40)

#### 1.1.1 Marketingová nabídka

Marketing uspokojuje potřeby zákazníka tak, aby nabídl co nejvyšší hodnotu. Ta je podle Kotlera (2007, s. 41) vytvářena pomocí marketingové nabídky, která vzniká kombinací dostupných produktu, služeb, informací nebo prožitků. Kromě hmotných produktů přináší marketingová nabídka i služby, které sice nevedou k vlastnictví, ale pomáhají zákazníkovi dosáhnout toho, co v danou chvíli potřebuje: hledá ubytování, potřebuje uložit peníze, cestuje, hledá servis, atp. Služby ho provází na každém kroku.

#### 1.1.2 Marketingový mix

*„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“* (Kotler, 2007, s. 70)

Nejznámější rozdělení marketingového mixu je do tzv. 4P, které bývají různými oborovými publikacemi rozšířeny o další „P“, či transformovány do jiných mutací. Seth Godin (2010, s. 14) jej například kromě Positioningu nebo Packagingu rozšířil o tzv. „purpurovou krávu“, tedy pozoruhodnost, kterou se produkt odlišuje od sobě podobných.

Ve své základní podobě se ale shodují: produktová politika (product), cenová politika (price), distribuční politika (place) a komunikační politika (promotion).

**Produkt** zahrnuje nejen hmotné výrobky, ale i služby, myšlenky, organizace nebo místa. Jde o předmět uspokojení zákaznickovy potřeby.

**Cena** je suma, která je za produkt vyžadována. Mnohdy v sobě skrývá nejen celkovou hodnotu výrobku jako takového (jeho výrobu, materiál, distribuci, atp.), ale i „přirážku“, kterou je zákazník ochoten zaplatit za konkrétní značku, její image, status a emoce, které v něm vyvolává.

**Distribuce** zajišťuje celý řetězec činností, díky kterým je produkt zákazníkovi dostupný.

**Komunikace** vypráví příběh produktu, vyzdvihuje jeho přednosti, vyvolává emoce a přesvědčuje k nákupu. (Kotler, 2007, s. 70)

## 1.2 Strategický marketing

Strategický plán, poslání, vize, analýzy portfolia, SWOT analýzy, PESTLE analýzy, dodržování plánu a způsoby kontroly jeho plnění. Strategický marketing je specifický pro každou firmu a neexistuje šablona, která by byla správná pro celý trh. Kotler (2007, s. 87), že: *„každý podnik musí najít svou cestu, která je za daných okolností nejsmysluplnější, musí zohlednit svou současnou situaci, příležitosti, cíle a prostředky.“* Přičemž marketing samotný zajišťuje tomuto komplexnímu strategickému procesu vstupní informace, které vedou ke strategickému plánu. Ten potom definuje i postavení marketingu v organizaci. S důležitostí marketingu pro strategii firmy souhlasí i Kumar (2008, s. 35), který upřednostňuje nehmotná aktiva před těmi hmotnými. Argumentuje na příkladu značky Coca-Cola. Daleko větší škodu na tržní hodnotě by způsobilo vymazání značky z paměti lidí než ztráta všech továren. *„Značky, zákazníci a distribuční síť jsou korunovačními klenoty jakékoli společnosti a marketéři jsou jejich hlavními opatrovníky.“* (Kumar, 2008, s. 35)

### 1.3 Integrovaná marketingová komunikace

Definice marketingové komunikace je pro specifikaci a vymezení firemní kultury taktéž důležitá. Integrací nástrojů marketingové komunikace, způsobu, jakým jsou využívány a sdělením, které nesou, se zabývali David Pickton a Amanda Broderick.

Marketingová komunikace, jako jeden z marketingových 4P nástrojů (promotion), oslovuje minulé, současné i budoucí zákazníky a cíleně šíří předem zvolenou informaci, která odpovídá strategii společnosti a produktu. Pokud je marketingová komunikace integrovaná, vytváří konzistentní a koordinovaný komunikační plán a dosahuje tzv. synergického efektu. Synergický efekt vzniká tehdy, kdy je součet efektivity současně použitých nástrojů vyšší než jejich hodnota ve chvíli, kdy by byly využity náhodně, bez strategického úmyslu. Ve chvíli, kdy se nástroje navzájem doplňují, odkazují na sebe a nesou stejnou informaci, přichází ten pravý synergický efekt, který by měl být cílem každé reklamní kampaně. (Pickton & Broderick, 2005, s. 22)

Meffert (1996, s. 100) ale říká, že integrace nemusí probíhat pouze v rovině nástrojů. Mluví i o časovém a obsahovém sladění.

#### 1.3.1 Komunikační mix

Reklama, osobní prodej, public relations, přímý marketing a podpora prodeje. Pět nástrojů komunikačního mixu, které jsou využívány k dosažení reklamních a marketingových cílů.

*„Reklama je jakákoli placená forma neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora.“* (Kotler, 2007, s. 809)

**Osobní prodej** představuje formu prezentace, která je prováděna prodejci společnosti za účelem prodeje a budování vztahů.

**Podpora prodeje** jsou krátkodobé stimuly, které mají povzbudit nákup či prodej výrobku nebo služby.

**Public relations** budují image firmy dobré vztahy se zákazníky.

**Přímý marketing** pak propojuje společnost s pečlivě vybranými zákazníky. Jeho cílem je vyvolat okamžitou odezvu - probíhá telefonicky, emailem, chatem, atp.

Žádný z těchto nástrojů komunikačního mixu nelze přesně definovat jednou větou. Autorka se k nim příležitostně vrátí, budou-li důležité pro téma firemní kultury. (Kotler, 2007, s. 810)



## 2 FIREMNÍ IDENTITA A JEJÍ NÁSTROJE

Pochopení významu identity firmy lze přirovnat k poznání osobnosti jednotlivců. Kdo jsem? Co dělám? Kam směřuji? Jak vypadám, jak se oblékám a podle čeho mě lidé kolem poznávají? Jak komunikuji? Jak vidím sebe samu? Jak mě vidí ostatní? Jak na ně působím? Tytéž otázky fungují, nebo by alespoň fungovat měly, pro malé i velké firmy bez rozdílu tržního prostřední, ve kterém působí.

Jak uvádí Vysekalová a Mikeš (2009, s. 14): „*Firemní identita představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama, svého charakteru, a podobně jako každá osoba má svoje specifické charakteristiky a vlastnosti. Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty. Její podstata spočívá v komplexnosti obrazu a je tvořena řadou nástrojů, které onu komplexnost utvářejí.*“

Meffert nazývá Corporate Identity osobitostí podniku, která je viditelná v chování a komunikaci. Meffert říká, že korporátní identita charakterizuje firmu, nikoli naopak. Určuje tradice podniku, stanoviska vedení i zaměstnanců a dosavadní politiku. (Meffert, 1996, s. 98)

Pojem firemní identita, korporátní identita, Corporate Identity nebo jen CI bývá často používán ve spojitosti s vizuálním stylem a komunikací společnosti. Už z předchozí definice Vysekalové a Mikeše vyplývá, že toto chápání CI není správné a úplné. Vizuální prezentace firmy je v širším chápání CI pouze jedním ze zmíněných nástrojů.

Zařazení samotné firemní identity v rámci marketingových komunikací a marketingu se zdroj od zdroje liší. Někteří autoři vidí identitu jakou součást marketingové komunikace, jiní ji považují za samostatný soubor nástrojů. V čem se ale tyto zdroje shodují, je tvrzení, že firemní identita je velice důležitou součástí dlouhodobé strategie společnosti. Nejenže definuje firmu pro interní procesy a usměrňuje chování všech zaměstnanců, ale pomocí identity se firma vymezuje vůči konkurenci a hledá způsob, jak se odlišit a jak budovat kýženou image. (Horáková, 2000, s. 73)

Jaký je tedy vztah firemní identity a image? Vysekalová a Mikeš (2009, s. 16) ve své publikaci Image a firemní identita porovnali několik zdrojů a nabízí jasné vysvětlení: „*Firemní identita je chápána jako prostředek ovlivňování image firmy. Stručně řečeno, firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.*“ Korporátní identita by tedy v ideálním případě měla vytvářet ucelený a promyšlený systém, který udržuje všechny své součásti v harmonii. Horáková (2000, s. 74) upozorňuje

na to, že plánovaná korporátní identita se stává skutečností jedině tehdy, je-li neustále a důsledně dodržována a utvrzována konkrétními aktivitami firmy.

## 2.1 Systém firemní identity

Proto, aby byla korporátní identita jednotná, je třeba využít vnějších i vnitřních nástrojů, kterými komunikuje nejen se svými zákazníky, ale i se svými zaměstnanci. Tyto nástroje, prvky CI se vzájemně doplňují, prolínají a ovlivňují.

Zdroje uvádí čtyři základní prvky CI: firemní design, firemní komunikaci, firemní kulturu a produkt/službu. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 20)

Horáková (2000, s. 75) oproti tomu uvádí jako prvky firemní identity firemní filozofii, firemní kulturu, firemní osobnost a firemní design. Na firemní komunikaci už se dívá jako na jednotlivé procesy, které v rámci identity probíhají. V porovnání s Vysekalovou se v rámci identity nezabývá produktem jako takovým – bere jej jako součást kultury. Co je ale zajímavé, je definice firemní osobnosti. Ta totiž může být chápána více způsoby. V tomto případě se nejedná o vliv důležitého člověka (většinou postava zakladatele), který pro firmu dýchá a je spjatý s jejím příběhem. Horáková vidí firemní osobnost jako personifikaci firmy samotné. Jaké má lidské vlastnosti? Jak by vypadala, kdyby byla skutečný člověk? Uvědomění si osobnosti firmy pomáhá zákazníkům i zaměstnancům k identifikaci – částečně tedy funguje jako image společnosti.

### 2.1.1 Firemní design

Firemní design, vizuální styl, je grafická podoba firmy. Určuje vnitřní i vnější vizuální komunikaci firmy, dává jí pravidla a sdružuje je v design manuálu, který přesně vymezuje využívání jednotlivých komponentů. Při identifikaci firmy je její design nejvíce na očích. Horáková (2000, s. 77) přirovnává firemní design k „jedinečné, smysly vnímatelné tváři.“ Proto by podle ní měl působit emotivně, čímž bude lépe zapamatovatelný. Mezi prvky vizuálního stylu patří název firmy a způsob jeho prezentace, logo, značka jednotlivých produktů, písmo a barvy, propagační materiály, tiskoviny, interiér, vzhled budov, oděvy zaměstnanců, packaging produktu, dárkové předměty, merkantýlie, webové stránky a online komunikace (social media, bannerové kampaně, atp.).

Ve vlastním zájmu každé firmy je i tvorba grafického manuálu jako součásti design manuálu. Grafický manuál funguje jako ucelené vymezení pravidel pro tištěnou i elektronickou

prezentaci firmy. Obsahuje souhrn vizuálních pravidel, vzory dokumentů (hlavičkový papír, prezentace, vizitky, ...), pravidla pro využívání fontu, barev a jejich definici (CMYK, RGB, atp.), varianty využívání loga - povolené barevné varianty i jeho ochrannou zónu. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 40)

### 2.1.2 Firemní komunikace

*„Firemní komunikace představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje, komunikaci s vnějším i vnitřním prostředím.“* (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 63) Korporátní komunikaci lze tedy chápat jako vnější projev firemní identity. Na Obrázku 1 můžeme vidět, že i komunikace ovlivňuje image, a to způsobem oslovení různých cílových skupin. V takovém případě lze do korporátní komunikace zahrnout public relations, corporate advertising (firemní inzerce, způsob vyjádření postojů a stanovisek firmy), komunikaci na trhu práce – vně i uvnitř (human relations), investor relations (výroční zprávy, informace pro akcionáře, publicistický materiál, atp.). V jistých případech lze mluvit i o government relations, která určují metody komunikace s významnými lidmi ve vládě a v zastupitelských úřadech.

Nejdůležitější funkcí firemní komunikace je relevantní oslovení všech cílových skupin s cílem vytvoření pozitivního postoje k firmě, a to s využitím různých zdrojů a komunikačních kanálů jednotným a srozumitelným způsobem.

To, jestli je styl firemní komunikace účinný a efektivní, zjišťuje analýza komunikace v podobě získávání zpětné vazby od zástupců jednotlivých cílových skupin.

Horáková (2000, s. 77) tvrdí, že *„firma, která ví, za čím stojí, a navíc řídí, co, komu, kdy a proč říká, má předpoklad k vytvoření jasné firemní identity.“*

### 2.1.3 Produkt / služba

Jako produkt je v tomto rámci myšleno vše, co uspokojí potřebu koncového zákazníka. Podíváme-li se opět do publikace Vysekalové a Mikeše (2009, s. 74), zjistíme, že definují produkt jako *„podstatu existence firmy, bez níž by ostatní prvky nemohly být účinné.“* Platilo, platí a vždy platit bude, že bez kvalitního produktu ani sebelepší marketing dlouhodobě nefunguje. Už jen proto, že primární funkcí produktu je uspokojit zákazníka. Pokud zákazník spokojen není, vylučuje možnost opětovného nákupu navzdory tomu, jak firma

komunikuje a vypadá. Produkt může mít různé podoby – hmotné statky, myšlenky (know-how, patenty, licence, ...), služby.

Disponuje-li firma kvalitním produktem, zbývá jediné: přisoudit mu vlastnosti, emoce a ty vzbudit i u svých zákazníků. Jaký je celkový požitek z používání produktu? Dochází k identifikaci s produktem? Je produkt estetický, prestižní? Symbolizuje využívání produktu nějaký postoj, slouží k sebevyjádření? Bez emocí se značka produktu/služby lovebrandem u svých zákazníků nestane. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 66)

#### 2.1.4 Firemní kultura

Firemní kultuře bude věnována samostatná kapitola. Pro úplnost tedy prozatím postačí, uvedeme-li její stručnou definici: „*Vyjadřuje určitý charakter firmy, atmosféru, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování zaměstnanců firmy.*“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 67)

Důležitá pro tuto práci je taktéž poznámka Horákové (2000, s. 76), která upozorňuje, že „*firemní kultura se nejsilněji dotýká zaměstnanců podniku. Přímo působí na jejich motivaci.*“

### 3 FIREMNÍ KULTURA

Jednou ze základních myšlenek Kahnemanovy (2011) publikace *Myšlení rychlé a pomalé* je fakt, že lidské rozhodování, nastavení vnitřních procesů a chování nefunguje na základě žádného vzorce, není přímočaré a už rozhodně ne racionální. Díky tomu je zkoumání kulturních odlišností různých společenství velice pestré i obtížné zároveň. Mozek je totiž výkonný, ale především komplikovaný nástroj, který činí z lidského chování nelogický mechanismus, který se neřídí žádnými pravidly. Jak říká Müller a spol. (2013, s. 15): *„Kultura je tajemná a mocná síla, která organizacím a jejich manažerům může velmi pomoci stejně jako značně uškodit.“*

#### 3.1 Kultura

Pojem kultura pod sebe shrnuje vše, co vede jednotlivce k určitému chování k sobě vzájemně i vůči dění kolem, a to včetně pracovního prostředí. Jednou z nejznámějších definic kultury je Hofstedeho pojem „software myslí“, tedy jakési mentální programy, které předurčují charakteristiky chování. Nazýval kulturu *„kolektivním naprogramováním myslí“*. (2013, Müller)

Osobnost každého jednotlivce je tak startovní čarou pro další zkoumání chování v rámci firemní kultury. Osobnost *„ovlivňuje prostřednictvím interakcí ostatní lidi v organizaci, ale rovněž ovlivňuje, jak jednotlivci vidí sebe sama, a tedy i jaký rozsah pozitivní nebo negativní síly představují jednotlivci v organizaci.“* (Brooks, 2003, s. 13) Je tedy jasné, že lidé v organizaci na sebe navzájem působí, čímž značně přispívají ke stavu firemní kultury.

Obecně lze říci, že každá osobnost je ovlivňována vrozenými i vnějšími faktory. S těmi vrozenými se pracuje jen těžko, ale vnějších faktorů může být využito pro rychlejší přizpůsobení se specifické kultuře. (Brooks, 2003, s. 14)

Další kapitoly budou věnovány především kultuře v organizaci, která do kulturního systému zapadá následně (sestupná úroveň):

- 1) nadnárodní kultura – společné znaky zemí a států (západní kultura, čínská kultura, atp.)
- 2) národní kultura – v rámci jedné národnosti (např. odlišnost mezi Brity a Francouzi)
- 3) pracovní kultura nebo znalost receptu – kultura podobného sektoru, know-how
- 4) **organizační a společenská kultura** – kultura na úrovni organizace

- 5) profesní kultura – kultura zaměstnanců jedné profese nebo obchodu
- 6) saubkultura – kultura skupiny lidí v rámci všeobecné kultury organizace (milovníci kávy) (Brooks, 2013, s. 220)

### 3.2 Kultura v organizaci

Pokud Hofstedeho definici převedeme do konkrétnějšího a užšího prostředí společnosti, můžeme ji pojmut jako „*soubor hodnot a norem, které jsou v dané organizaci dominantní.*“ (Müller, 2013, s. 18) Všeobecně nelze předpokládat, že všichni zaměstnanci uznávají totožné hodnoty a normy. Na tom, jaké hodnoty nakonec ve společnosti převáží, má vliv nejen váha většiny, ale i druh práce v organizaci a vliv silných osobností a přirozených autorit. Je tedy třeba si předem uvědomit, že uměle nastavené normy a hodnoty nemusí být ty, které budou nakonec ve firmě uznávány.

Šigut (2004, s. 17) upozorňuje na důležitost podnikové kultury a říká, že: „*podniková kultura může výrazně podpořit řídicí systémy a rozhodování v podniku. Je však nutné si ve světle nedostatků silné podnikové kultury uvědomit i meze, na které může silná podniková kultura narazit.*“

Šigut (2004, s. 16) označuje podnikovou kulturu za „skupinový fenomén“, který má výrazný sociální charakter, díky němuž se neustále vyvíjí v závislosti na lidech. Šigut tvrdí, že podniková kultura je historicky přechodná v závislosti na interní komunikaci a jednotlivcích uvnitř organizace. Porovnáme-li toto tvrzení s Müllerovým (2013, s. 21) diagramem ledovce, který znázorňuje firemní (podnikovou) kulturu, zjistíme, že historicky proměnlivá složka firemní kultury je pravděpodobně ta, která je nad hladinou, tedy viditelná. Ta podstatná část, která je náhodnému pozorovateli skryta, jsou hluboko zakořeněné normy a hodnoty. Právě ty by měly být stěžejní pro stávající i potenciální zaměstnance – ty, na jejichž základě jsou noví lidé vybíráni.

Obrázek (Müller, s 21) – ledovec

### 3.3 Složky firemní kultury

Čím se tedy firemní kultura projevuje navenek? Ledovcová metafora naznačuje, že na první pohled jsou viditelné firemní rituály a firemní chování.

**Rituál** je „*ustálená forma jednání, které příslušníci určitého společenství používají ve specifických případech, například když se potkají, mají narozeniny, někdo zemře či dosáhne*

*významného úspěchu. Nejrozšířenějším typem rituálu je způsob, jak se lidé zdraví, neboli jak se chovají, když potkají druhého člena komunity.“ (Müller, 2013, s. 21)*

Rituály jsou tedy, coby vzorce konkrétních situací, součástí všeobecného **chování** zaměstnanců, které vychází z ponořených hodnot a norem. Porozumět různorodosti chování a jeho podnětům, je třeba shromáždit informace, mluvit se zaměstnanci, získávat interakce, debatovat, odhadovat. Müller a spol. (2013, s. 22) doporučují při analýze firemního chování nepodléhat unáhleným závěrům. Lidé totiž umí málokdy své chování vysvětlit.

Rituály se určitým způsobem odráží i v Armstrongových (2007, s. 261) tzv. **artefaktech**, které specifikoval jako složku firemní kultury, které popisuje jako „*viditelné a hmatatelné stránky organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí.*“ Mohou tedy zahrnovat pracovní prostředí, jazyk a tone of voice organizace, způsob oslovování a vzájemné komunikace zaměstnanců.

**Hodnoty i normy** jsou oproti tomu pojmy abstraktní a velice složitě uchopitelné. Chápeme je jako všeobecné tendence, mechanismy, procesy, které se projevují ve vnějších projevech firmy v podobě chování a rituálů.

Hofstede vidí **hodnoty** jako „*pocity, které mají směr a dva protipóly, něco jako kladnou a zápornou hodnotu.*“ (Müller, 2013, s. 23)

**Normy** jsou pak odvozeny od jednotlivých hodnot, čímž vznikají pravidla, která odpovídají nepsaným standardům společnosti.

Hodnoty by tedy měly v organizaci dosáhnout nastavení chování každého jednotlivce (respekt ke kolegovi a jeho názoru, soustředění se na kvalitu, inovovat, atp.). Normy, ve většině případů coby nepsaná pravidla, učí, jaké chování se v různých situacích očekává.

### 3.4 Klasifikace firemní kultury

K čemu klasifikovat firemní kulturu? Důvodem kategorizace kultury organizace byl vznik „odrazového můstku“ její analýzy, která by vedla k posílení kultury nebo k jejím změnám. Pro účely této práce byly zvoleny čtyři nejdůležitější klasifikace firemní kultury.

Nejstarší teorie, která bude zmíněna, je připisována Rogerovi Harrisonovi (1972), který je nazval ideologií organizace. Rozdělil tak kulturu, která je orientovaná na moc (soutěživost, reaguje na osobnost), orientovaná na lidi (konsenzus, odmítá kontrolu managementu), ori-

entovaná na roli (legálnost, legitimnost a byrokracie) a orientovaná na úkol (dynamika, schopnosti). (Armstrong, 2007, s. 263)

Na Harrisonovu klasifikaci navázal v roce 1981 Charles Handy. Jak popisuje Brooks (2003, s. 223), Handy pozměnil název „ideologie“ za „kulturu“, která podle něj více vyjadřovala charakter všeprostupujícího fenoménu.

- **Mocenská kultura** je podle Handyho typická pro malé podnikatelské organizace. Spočívá na centrální moci, důvěře a neformální komunikaci. Nepotřebuje byrokracii a klade důraz na schopnosti, flexibilitu a dynamiku personálu.
- **Funkční kultura** je oproti mocenské kultuře vysoce byrokratická a formální. Typické jsou normy, pravidla, postupy a popisy práce. Počítá se stabilním prostředím, není flexibilní ke změnám. Je poměrně bezpečná a předvídatelná.
- Brooks (2003, s. 223) popisuje Handyho vysvětlení **úkolové kultury** jako „*průsečík zodpovědnosti. Zaměstnanci se snaží udržovat společnou a hromadnou zodpovědnost a pracují poměrně samostatně. Vliv je založen na odbornosti, ne na postavení. Potřeba autority je snížena existencí týmové práce.*“
- Poslední Handyho typem kultury je **kultura osobní**. Ta se zaměřuje na jednotlivce – vzniká tedy ve chvíli, kdy několik samostatných jednotlivců najde užitek ve vzájemné spolupráci. Žádné formální řízení, převažují individuální cíle, autorita je uznávána na základě odbornosti a vzájemného respektu. (Brooks, 2003, s. 223)

Armstrong (2007, s. 262) zdůrazňuje dvě další klasifikace podnikové kultury, a to Scheinovu (1985) a trojice Williams, Dobson a Walters (1989).

Schein se s Handym shoduje v **kultuře moci**, dále klasifikuje **kulturu role** (tu lze přirovnat k Handyho funkční kultuře), **kulturu úspěchu** (částečně se shoduje s kulturou úkolu, ale více klade důraz na loajalitu, osobní motivaci a nadšení) a konečně **kulturu podpory**, která je stejně jako Handyho osobní kultura založena na vzájemné solidaritě a důvěře. (Armstrong, 2007, s. 262).

Pohybujeme-li se v typologii kultury, neměli bychom zapomenout ani na její negativní, patologické druhy. Urban (2014, s. 46) uvádí jako hlavní typy:

- **Depresivní kultura** – sklon k pesimismu a rezignaci („Nic nelze změnit.“)
- **Kultura marnosti** – extrémní byrokratická kultura. Vládne formalizace, na vše je předpis a iniciativa není žádoucí.



- **Paranoidní kultura** – je specifická trvalým pocitem ohrožení, nesplnitelnosti termínů a cílů. Vládne soustavný stres, který má vliv na výkon.
- **Dramatická kultura** – extrémní projev kultury moci. Tzv. „one man show“ dosazuje šéfa organizace do pozice neomylného a všemohoucího.
- **Schizoidní kultura** – je poslední z patologické typologie. Vyznačuje se zvýšeným výskytem intrik a politikaření. Zaměstnanci se snaží nevynikat a počkat si na tu správnou chvíli.

V praktické části budou jednotlivé klasifikace analyzovány a přiřazeny ke konkrétní případové studii firemní kultury začínající agentury.

### 3.5 Faktory ovlivňující kulturu organizace

Zajímavý pohled na firemní kulturu je i z hlediska vnějších i vnitřních faktorů, které ovlivňují její podobu. Müller (2013, s. 88) vychází z Handyho teorie a jmenuje 5 faktorů:

- **Historie** – mluví o prvotní silné myšlence, která k sobě přitáhne další následovatele. Do firemní kultury se tak zapisují významné historické události i osobnosti.
- **Velikost organizace** – kolik má komunita členů, jak probíhá vzájemná komunikace. Je jasné, že malá organizace bude flexibilnější než velký korporátní kolos. Na druhou stranu se v malých skupinách snáze prosadí autorita silného jednotlivce, který může kulturu měnit ve prospěch svých osobních cílů.
- **Technologie** – různé technologie vyžadují různé chování.
- **Cíle organizace** – dlouhodobý udržitelný rozvoj vs. krátkodobý zisk
- **Lidé, kteří komunitu organizace tvoří** – charakteristika lidí (věk, pohlaví, zájmy a jejich postoj ke světu a ostatním)

Šigut (2004, s. 14) tyto faktory rozdělil na faktory okolního prostředí a faktory managementu.

Faktory okolního prostředí zahrnují „*hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku, společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku, osobní profil řídicích pracovníků, rituály a symboly, komunikace (vnější i vnitřní).*“ (Šigut, 2004, s. 14) Faktory managementu se pak podle něj týkají podnikové strategie, organizační struktury a procesů a řídicích systémů – jejich druhu, rozsahu, technického vybavení, atp.

### 3.6 Analýza a proces změny kultury

Význam firemní kultury je v rámci její konkurenceschopnosti nepopiratelný. Urban (s. 57, 2014) věří, že úspěšná podniková kultura „podporuje pracovní jednání i mezilidské vztahy přispívající k růstu výkonu, zvyšování kvality produkce, spokojenosti zákazníků a příznivému vnímání firmy ve veřejnosti. Pokud tomu tak není, stává se brzdou firemní konkurenceschopnosti a jejího dalšího vývoje.“ I Brooks (2003, s. 226), který se opírá o další průzkumy Denisona, Scheina, Meyera a Zuckera, přiznává, že existuje vazba mezi firemní kulturou a ekonomickým výkonem firmy. Pokud firemní kultura toto nespĺňuje, je třeba provést zásadní změny v jejím nastavení. Pokud tedy lze změnu podnikové kultury řídit.

Armstrong (2007, s. 265) navrhuje začít analýzou stávající firemní kultury. Na místě jsou dotazníky, diskuze, focus groups, průzkumy. Doporučuje zapojit do analýzy nejen odborníky, ale také samotné zaměstnance firmy, jichž se stav firemní kultury týká nejvíce.

Brooks (2003, s. 230) s tímto postupem souhlasí: „*Základním pravidlem jakékoli kulturní změny by mělo být znát svou vlastní kulturu a pak ji změnit, je-li to nutné.*“ Zároveň podporuje Armstrongovo tvrzení o zapojení zaměstnanců tím, že označuje kulturu za „vlastnictví kolektivu.“

Šigut (2004, s. 44) navrhuje po analýze pokračovat v procesu změn podnikové kultury (je-li třeba) formulací strategicky potřebné kultury a tu porovnat se stávající. Proveden by podle něj měl být i odhad možných rizik a určen rozsah změn.

Následuje formulace základních hodnot a norem. Urban (2014, s. 60) proces změny ukončuje nácvikem manažerských dovedností a vysvětlováním významu změn, nových hodnot a norem firmy.

#### 3.6.1 Kdy měnit podnikovou kulturu

Šigut (2004, s. 44) spojuje změnu firemní kultury s několika okolnostmi:

- nesoulad mezi stávající a strategicky potřebnou kulturou
- přechod podniku do jiné vývojové etapy
- závažná změna předmětu podnikání
- změna postavení firmy na trhu
- fúze či převzetí
- změna se očekává v souladu s modernizací firmy

### 3.6.2 Změna kultury

Armstrong (2007, s. 267) se dále zaměřuje na způsob, jakým kulturu firmy měnit. Pokud už víme, co je třeba změnit a jaké jsou hodnoty, následuje posouzení činitelů změn, které připadají v úvahu. Navrhuje několik možných příkladů:

- Činitel výkonu – systém odměňování, rozvoj dovedností, procesy řízení výkonu, ...
- Činitel oddanosti – komunikace, participace, psychologická smlouva, klima
- Činitel kvality – zlepšování produktu/služeb
- Činitel služby zákazníkům – program péče o zákazníky
- Činitel týmové práce – formování týmu, týmové odměňování, ...
- Činitel učení v organizaci – intelektuální kapitál, formování učící se organizace
- Činitel hodnot – porozumění, akceptace, oddanost

Ať už je předmětem změny kterýkoli z činitelů, „*nejdůležitějším praktickým nástrojem při vytváření firemní kultury je trvalý příklad managementu a současně i neustálá pozitivní i negativní zpětná vazba, tj. trvalé upozorňování na normy a hodnoty nové firemní kultury na konkrétních případech pozitivního i nežádoucího jednání jednotlivých zaměstnanců.*“ (Urban, 2014, s. 58).

### 3.6.3 Volba výzkumného postupu

Jak zvolit správnou metodu získávání informací o firemní kultuře? Existuje několik způsobů, které lze kombinovat tak, aby vyhovovaly potřebám a charakteru firmy. Tyto metody generují data, která může vedení firmy následně analyzovat a vytvářet novou podobu kultury podniku na základě rozpoznaných příležitostí a hrozeb. V rámci průzkumu se vedení firmy pravděpodobně zaměří na své zaměstnance, bude se tedy jednat o primární výzkum, tedy vlastní objevování hodnot u jednotlivých lidí. (Foret, 2003, s. 13)

Primární průzkum nabízí dvě možnosti postupu: kvantitativní a kvalitativní. Lukášová (2010, s. 142) upozorňuje na to, že „*každý z těchto dvou druhů výzkumných postupů má své výhody a nevýhody a že ideální je kombinace obou, a to v souladu s účelem a cílem výzkumu.*“

**Kvantitativní metody** mapují kvantitu výskytu konkrétních znaků. Patří mezi ně například pozorování a dotazování, přičemž obojí může probíhat z očí do očí i písemně. (Lukášová, 2010, s. 147) Foret (2003, s. 16) vidí kvantitativní techniky jako časově (z hlediska doby

sběru dat) i finančně náročnější, na druhou stranu přinášejí reprezentativní hodnoty v jasné, číselné podobě za zkoumaný soubor.

Výhodou **kvalitativních výzkumů** je podle Foreta (2003, s. 16) rozpoznání motivů chování zaměstnanců a vysvětlení příčin. Jako metody kvalitativních výzkumů uvádí Lukášová (20010, s. 143) pozorování, hloubkový rozhovor, focus group a analýzu dokumentů. Připouští i metody projektivní.

#### **3.6.4 Hrozby změny firemní kultury**

Urban (2014, s. 60) upozorňuje, že vždy musí existovat důvod pro změnu kultury. Zdůrazňuje také důležitost počáteční analýzy a vysvětlení slabých stránek stávající podnikové kultury. Je třeba myslet na fakt, že kultura je vždy silněji zažitá než její strategie. Proto se mohou objevit nečekané důsledky a reakce zaměstnanců, kterým lze předejít dostatečnou interní komunikací. Urban a Šigut se shodují v tom, že změna firemní kultury je dlouhodobý proces, který nelze uskutečnit ihned a v rychlosti.

## 4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Teoretická část této práce se bude řízením lidských zdrojů zabývat z hlediska jeho vazeb k firemní kultuře. Není tedy cílem se jím zabývat dopodrobna, zdůrazněny budou především otázky motivace, loajality, interní komunikace a různých přístupů k personalistice v rámci podpory firemní kultury.

Podle Müllera (2014, s. 166) začalo celé řízení lidských zdrojů potřebou usměrnit potenciál svých zaměstnanců – jejich smysluplného využití. Lidské zdroje jsou podle něj stejně významné jako ostatní zdroje, které organizace vyžadují.

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

A nejen cílů. Müller (2014, s. 166) popisuje i spojitost mezi řízením lidských zdrojů a firemní kulturou. Ta je podle něj „*implicitní, nehmátatelnou a obtížně popsatelnou silou, která neviditelně ale mocně ovlivňuje chování lidí. Jednou z funkcí řízení lidských zdrojů je tento měkký terén zpřehlednit: jednotlivé nástroje řízení lidských zdrojů manažerům v ideálním případě umožní dát lidem explicitní a dobře čitelné směrovníky, které ukáží, jaké chování a jednání je v dané organizaci vhodné či nevhodné.*“ Tyto nástroje mají firemní kulturu podporovat tak, že budou všechny nastaveny stejným směrem. Vzájemně se propojují a prolínají tak, že je potřeba jejich funkci v rámci firemní kultury velice pečlivě zvážit.

Cílem řízení lidských zdrojů jsou efektivita organizace, řízení lidského kapitálu (lidského faktoru v organizaci) a jeho správného využití, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb a zajištění fungování nových systémových postupů. (Armstrong, 2007, s. 32)

### 4.1 Vedení vs. řízení

Čím se liší řízení lidských zdrojů od vedení lidí? Brooks (2003, s. 134), který se opírá o Fayolovy teorie, označuje řízení za věc plánování, koordinace, organizování, příkazování a kontrolování aktivity zaměstnanců. Jako hybatele řízení označuje manažery, kteří si drží svůj formální titul. Oproti tomu vůdce, leader, vedoucí své kolegy směřuje, motivuje je, vyzdvihuje společný cíl a nevyžaduje hierarchii. Titul leadera získává člověk přirozeně,

svou autoritou, pověstí nebo statusem – jde o neformální, inspirativní formu práce s personelem.

## 4.2 Nástroje řízení podniku

I řízení lidských zdrojů má své specifické nástroje, které opakovaně využívá. Müller (2010, s. 182) se o nich zmiňuje jako o úzce propojeném systému, jehož cílem je „*podpořit a zlepšovat potřebné výkony lidí.*“

**Řízení výkonu** může být považováno za základní kámen celého řízení lidských zdrojů. Prostřednictvím zpětných vazeb totiž přímo ovlivňuje a případně vylepšuje výkon personálu. Za jednotlivé kroky můžeme považovat „*vyhodnocení výkonů, stanovení úkolů pro příští období a rozhodnutí, které kompetence budou lidé potřebovat pro výkon budoucí. Výstupy těchto tří kroků jsou základem pro další rozhodování v systémech odměňování a osobního rozvoje.*“ (Brooks, 2010, s. 183)

**Systém odměňování** ovlivňují data o dosažených výsledcích za sledované období. Odměna může být finanční, formou povýšení, uznání nebo cokoli, co je v souladu s firemní kulturou považováno za hodnotné.

Pro **osobní rozvoj** jsou důležité informace o učení nových kompetencí – interpersonální i odborné.

**Výběr a umístění** je nástroj, který pracuje se současným stavem a rozpoložením zaměstnance. Pokud z nějakého důvodu nechce, nebo nemůže pracovat na svých kompetencích, je třeba pro něj buď najít příslušnou roli, nebo posoudit jeho další působení v organizaci. (Brooks, 2010, s. 184)

Armstrong (2007, s. 149) taktéž upozorňuje na fakt, že politika lidských zdrojů, jak sám řízení zdrojů nazývá, je velice závislá na pozici liniového manažera, který přichází s jednotlivými zaměstnanci do styku. „*Pracovníci personálního útvaru mohou poskytovat návody, ale jsou to linioví manažeři, kdo jsou v ohnisku dění a kdo musejí dělat rozhodnutí o lidech. Úlohou personálního útvaru je sdělovat a vysvětlovat politiku, přesvědčovat liniové manažery, že je nezbytná, a poskytovat vzdělávání a podporu, které manažery vybaví k tomu, aby ji uskutečňovali.*“

### 4.3 Interní komunikace

Interní komunikace vychází, stejně jako komunikace vně firmy, z firemní identity a měla by být v souladu s firemní kulturou – s jazykem, firemním tone of voice, rituály atp. Holá (2006, s. 3) vidí hlavní cíl komunikace v dosažení porozumění. „*Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.*“ (Holá, 2006, s. 8)

V rámci firemní kultury je interní komunikace velice důležitá z hlediska motivace zaměstnanců. „*Je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy.*“ (Holá, 2006, s. 19) Správně řízená komunikace bude navíc působit nejen na motivaci zaměstnanců, ale i na jejich loajalitu.

Nástroje interní komunikace lze odvodit z nástrojů marketingové komunikace, kterým byla mimo jiné věnována první kapitola této práce. Z reklamy vychází interní propagace nových kampaní a výhod, firemní akce, atp. Podpora prodeje je interně reprezentována merkantýliemi s firemním logem (trička, hrnečky, propisky,...). Interní PR můžeme sledovat v podobě porad a meetingů, společného sdílení informací na intranetu nebo pravidelné newslettery. Za sponzoring můžeme interně považovat slevové akce pro zaměstnance, příspěvky na kulturu a sport, teambuildingy. A co se direct marketingu týče, nabízí se interní newslettery, letáky propagující změny a inovace, pravidelné zpravodajství. (Holá, 2006, s. 24)

### 4.4 Motivace

Dříve, než budeme mluvit o motivaci na pracovišti, měli bychom si definovat motivaci jako takovou. Brooks (2003, s. 42) ji popisuje jako „*vůli k výkonu*“, tedy individuální úsilí, vytrvalost a fokus na úsilí samotné. Motivovaný jedinec překonává překážky s nadhledem, pravděpodobně dosahuje dobrých výkonů a celkově srší energií a entuziasmem.

Armstrong (2007, s. 219) ukotvuje motivaci v organizaci, když říká, že dosažení trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců je jedním z hlavních procesů v organizaci. Úkolem personalisty je najít nejvhodnější cestu motivace personálu pomocí různých nástrojů - odměny, vzdělávání, vedení lidí a samotná práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Důležité je

pracovní prostředí a podmínky, ve kterých se pohybují, i výše zmíněná interní komunikace a míra povědomí o chodu firmy mezi interními lidmi.

Brooks (2003, s. 62) prohlašuje komunikaci uvnitř organizace dokonce jako „*životně důležitou složkou motivace*“. Pro silnou vnitřní odměnu je podle něj zapotřebí zjevné komunikace. Častá je motivace uznáním a konstruktivní zpětnou vazbou nadřízených – ta je stejně důležitá jako práce samotná. Poskytnutí a přijetí feedbacku je navíc podle Brookse nepostradatelnou dovedností, která mnohým vedoucím pracovníkům chybí. Přitom správné načasování a relevantní obsah přináší zaměstnancům inspiraci k lepším pracovním výkonům.

Armstrong (2007, s. 229) však ke vztahu motivace a výkonu dodává, že míra spokojenosti jednotlivců „závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.“

#### 4.5 Oddanost a angažovanost

Nejen motivace je hybnou silou výkonu zaměstnanců. Armstrong (2007, s. 233) upozorňuje na pojmy oddanost a angažovanost, díky kterým lze získat více interní podpory pro cíle a fokus organizace.

Ve svých definicích obou pojmů se opírá o Portera (1974), který popsal oddanost jako „*míru identifikace jedince s danou organizací a zapojení do ní*.“ Zároveň rozděluje faktory oddanosti na tři složky: zaměstnanec touží zůstat uvnitř firmy, zaměstnanec věří ve firemní hodnoty a akceptuje je, zaměstnanec je připraven vynaložit úsilí ve prospěch svého zaměstnavatele a celé organizace.

Angažovanost, coby další úroveň oddanosti, už přináší i něco navíc. Armstrong (2007, s. 233) tentokrát využívá k vysvětlení pojmu Chiumentovu (2004) definici, která mimo jiné říká, že „*angažovaní pracovníci a angažované organizace udělají jeden pro druhého něco navíc, protože investování do svého vztahu vidí jako oboustranně prospěšnou věc*.“

Marciano (2010, s. 27) myšlenku oddanosti a angažovanosti posouvá ještě dál. Příležitost k motivaci zaměstnanců a podávání precizního výkonu vidí ve vzájemném RESPEKTU a PARTNERSTVÍ. Ve své knize *Cukr a bič nefungují* zcela navrhuje formu odměn a trestů. Lidé podle něj udělají pro svou firmu něco navíc, budou-li s ní spjati a budou-li do ní více zapojeni. Marciano tím měl na mysli například zplnomocnění, nebo-li „empowerment“,



čímž se zaměstnancům dostává od vedení respektu a důvěry. To probouzí jejich odpovědnost a identifikaci s firmou.

## **5 METODIKA PRÁCE**

Předmětem této kapitoly je formulování konkrétních cílů diplomové práce a stanovení výzkumných otázek, které budou v závěru práce zodpovězeny na základě provedeného výzkumu. Dále budou specifikovány metody a techniky výzkumu, které budou použity při samotné analýze firemní kultury a návrhům k jejím případným změnám.

### **5.1 Cíl práce**

Cílem práce je charakterizovat a analyzovat vznik a vývoj firemní kultury v začínající společnosti MS a na základě zjištěných poznatků nastavit pravidla jejího budoucího směřování.

### **5.2 Účel práce**

Účelem práce je realizovat změny ve firemní kultuře.

### **5.3 Cílová skupina**

Zaměstnanci začínající společnosti MS

### **5.4 Výzkumné otázky**

#### **VO1**

Vyvíjí se firemní kultura ve společnosti MS v souladu s firemní filozofií a korporátní identitou?

#### **VO2**

Lze nastavit firemní kulturu ještě dříve, než začne společnost doopravdy fungovat?

#### **VO3**

Jaké změny vyžaduje současná podoba firemní kultury tak, aby vedla k vyšší loajalitě a efektivitě zaměstnanců?

### **5.5 Metoda a techniky výzkumu**

Kvalitativní metody výzkumu byly upřednostněny před kvantitativními z důvodu malého počtu respondentů, kterých se téma práce týká. Navíc je potřeba, abychom měli možnost

nahlédnout „pod povrch“, doptávat se respondentů na jejich názor a odhalit jejich emoce. K takovému účelu se kvantitativní metody nehodí.

Provedeny budou nejprve hloubkové rozhovory s jednotlivými členy MS týmu, které odhalí jejich vztah k současné firemní kultuře – co chybí, co přebývá, na co by měl být kladen větší důraz a jak funguje firemní kultura jako celek.

Následně bude svolána focus group, ve které budou hrát hlavní roli stejní respondenti jako u hloubkových rozhovorů.

Cílem focus group je zjistit, jak vlastně zaměstnanci firmu vidí, v čem vidí její silné stránky, v čem slabé, a to zejména z pohledu interní komunikace a firemní kultury. Autorka chce, aby si i oni uvědomili případné příležitosti a hrozby, se kterými je třeba počítat, a kterých je možno využít nebo obrátit ve svůj prospěch.

Focus group též dodá několik návrhů ke změnám a podpoře firemní kultury a interní komunikace, a to na základě brainstormingu, který v rámci focus group proběhl.

Díky informacím, které autorka při focus group získá, bude možno zodpovědět poslední, třetí výzkumnou otázku a navrhnout případné změny firemních hodnot.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ZAČÍNÁJÍCÍ SPOLEČNOST MS

Společnost MS vznikla zápisem do obchodního rejstříku v lednu roku 2016. Svou skutečnou činnost zahájila o několik měsíců později, v březnu 2016, kdy se zakládající členové dohodli na pravidelné pracovní době a začali se společně soustředit na fungování firmy.

Zakladatel společnosti, PU, složil pětičlenné jádro tak, aby bylo hned od samého počátku schopné poskytovat všechny potřebné služby, které se od digitální agentury očekávají. Aktivně dál vyhledával další lidi, kteří by splňovali jeho představu ideálních zaměstnanců.

V tomto snažení pokračuje společně s HR manažerkou dosud, jelikož firma nemá o zakázky nouzi a rozrůstá se objemem měsíční odbavené práce i množstvím lidí. Neustále totiž na povrch vyvstávají nové úkoly, které už nelze zahrnout do pracovní agendy stávajících zaměstnanců.

V MS vznikají nové pozice a s nimi přichází i základní potřeba poznání vlastní firemní kultury, podle které budou všichni uchazeči posuzováni. Cílem PU i HR manažerky je totiž nalézt takové lidi, kteří budou nejen schopní na svých pozicích, ale kteří budou navíc zapadat do kolektivu a porozumí si se současnými členy týmu. Vzájemný soulad je totiž pro MS, coby agenturu s 10 zaměstnanci, velice důležitý pro komunikaci i veškeré výstupy.

První člen týmu, který není považován za zakládajícího, byl přijat v prosinci 2016 na pozici Project Managera. JC je tak v podstatě první zaměstnanec, který se od začátku nepodílel na formování firemní kultury.

Společnost MS měla již od začátku stanovené základní strategické otázky jako firemní misí, vizi, hodnoty i interní politiku. Otázkou, na kterou se bude praktická část snažit najít odpověď je, zda takto předem definovaná firemní kultura má šanci na dlouhodobé zasazení ve firemní filozofii, nebo bude v rámci vývoje agentury potřebovat úpravy.

### 6.1 Firemní filozofie

Události a faktory, které vedly ke vzniku firmy, jí daly jasnou misí: **SOUL IN EVERYTHING WE DO**<sup>1</sup>. Říká, že se každý zaměstnanec snaží dělat svou práci pořádně a na 100 %. Důležitý je i předpoklad, že se o 100% plnění svých povinností nemusí jen

---

<sup>1</sup> Kus sebe, své duše vkládáme do všeho, co děláme

snažit, jelikož ho jeho práce baví a naplňuje, čímž se to pro něj stává automatické. Firemní mise vede k dlouhodobé vizi, která mluví o strategickém partnerství a využití online technologií nejen pro interní účely, ale i pro dobro všech zúčastněných stran – klientů, koncových uživatelů i partnerů a blízkých samotných zaměstnanců. V rámci této vize vznikají i plány pro budoucí plnění Corporate Social Responsibility.

## 6.2 Firemní kultura

S firmou vznikl i původní návrh firemních hodnot a firemní politiky, který vytvořili původní dva zakládající členové agentury – ředitel a project manager. Vypovídá o podobě společnosti, v jakou tehdy doufali. Tyto stanovky vyplývají tedy především z charakteristiky jejich osobnosti, dovedností, přání a tužeb, případně i zkušeností z předchozího zaměstnání.

### 6.2.1 Firemní hodnoty

Firemní hodnoty stanovil ředitel ve spolupráci s project managerem jako základ pro hledání nových lidí, kteří s nimi začnou budovat společnost od jejího samotného začátku. Do MS chtěli věnovat veškeré své úsilí, vytvoření základu pro firemní kulturu bylo tedy i ujasněním si nejdůležitějších faktorů, na kterých se oba shodnou. Věděli, že rozjet další společnost tohoto typu ve Zlíně bude znamenat nemalou konkurenci a nedostatek zkušených lidí v oboru. Hledat tedy potřebovali hlavně zaměstnance, kteří se nebudou, alespoň po nějakou dobu, primárně zabývat finanční stránkou, ale které bude lákat výzva stát se součástí něčeho nového. Společné hodnoty, vize a mise byly v podstatě jedny z mála věcí, které mohly ze začátku motivovat potenciální lidi k tomu, aby se do MS přidali. PU a SH potřebovali zaměstnance, kteří s nimi budou jejich vizi sdílet. Právě vize a hodnoty měly fungovat jako hlavní motivátor.

### WIN-WIN

Z pracovních výkonů by neměla těžit pouze agentura, ale i klient a všechny zúčastněné strany. Agentura jako taková dbá na dlouhodobé vztahy, které lze budovat pouze oboustrannou spokojeností. Zahrnutí jsou i partneři a blízcí zaměstnanců, jejichž společný volný čas by neměl být utrácen na úkor práce.

V ideálním případě je cílem WIN-WIN ustálení pravidelného měsíčního příjmu pro firmu z pravidelných zakázek pro dlouhodobé klienty a větší svoboda a možnost rozhodování v přijímání nových zakázek.

### **VZTAHY**

Dlouhodobá spolupráce s dodavateli, klienty i vzájemný respekt a loajalita je přesně to, co je myšleno pod vztahovou hodnotou. Na mezilidských vztazích byl hodně založen start firmy, během kterého se především interní tým spřátelil natolik, aby se pro ně tato hodnota stala velkým motivátorem.

Cílem vztahové hodnoty je pozitivní a uvolněná pracovní atmosféra a komunikativní prostředí, ve kterém jsou omezeny komunikační šумы i vzájemné neshody.

### **BÝT NEJLEPŠÍ**

Každý chce být nejlepší v tom, co dělá. Hodnota samozřejmě nejen pro MS, která zahrnuje individuální školení, čtení oborových knih a neustálé zdokonalování svých dovedností. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců je, co se zkušeností týče, na juniorních pozicích, je potřeba, aby se pomocí vlastního snažení a rozvoje svižně posunovali vpřed, jelikož na jejich dovednostech stojí konkurenceschopnost celé agentury.

Cílem této hodnoty je efektivní složení týmu odborníků.

### **DODRŽOVÁNÍ DOHOD**

Opět souvisí s dlouhodobostí. Bez dodržování slíbeného by jí vedení MS dosahovalo jen těžko.

Cílem dodržování dohod je promyšlený proces stanovení načasování kampaně, rozpočtu a celkového provedení tak, aby změny byly prováděny jen ve výjimečných případech.

### **NEOTŘELÁ ŘEŠENÍ**

Digitální nástroje nabízí možnosti, které je třeba objevovat. Neotřelá řešení velice souvisí s individuálním vzděláváním, vyhledáváním nových trendů, zkoušení nových technologií a metod uspokojování zákaznických online potřeb. Hodnota neotřelých řešení často stojí a padá na množství času a rozpočtu, který je klient do zakázky ochotný vložit. Kreativní tým

agentury je pak v podstatě nucen omezit idea making<sup>2</sup> na minimum a odevzdat pro ně neuspokojivý výsledek, což má v opakovaných případech velký vliv na jejich motivaci.

Cílem neotřelých řešení je přidaná hodnota služeb agentury a výhoda vůči konkurenci. Zároveň vytváří pozitivní PR společnosti a různorodou škálu netradičních kampaní, která dohromady dává veřejné portfolio služeb.

### **6.2.2 Firemní politika**

Ředitel MS měl se založením agentury představu i o typu lidí, které bude zaměstnávat. Body firemní politiky byly stanoveny tak, aby zaměstnanci pracovali na svých dovednostech i návycích nejen v práci, ale i v běžném životě.

#### **JSME FIT**

Každý ze zaměstnanců by měl pěstovat nějaký sport nebo dbát na pravidelný pohyb. Zakladatelé MS si uvědomují, že zaměstnanci musí pracovní dobu trávit převážně u svých počítačů, snaží se jim tedy všteňovat sportovní návyk v jejich volnu. V rámci toho zavedli pravidelné týdenní volejbalové tréninky i pravidelné návštěvy fyzioterapeutky, která je učí správně sedět a protahovat celé tělo. Taky náhodné teambuildingy jsou navrhovány tak, aby jejich součástí byla jakákoli sportovní aktivita – běh, brusle, turistika, atp.

#### **POZITIVNÍ MINDSET**

Vzhledem k malému množství lidí v týmu je pozitivní přístup velice důležitý. Ovlivňuje nejen atmosféru uvnitř firmy, ale i celkový pracovní výkon. V rámci zachování pozitivního mindsetu přichází v úvahu práce s Happiness managementem, který je prozatím intuitivní součástí klasické pozice personalistky a HR. Do budoucna bude Happiness Management pozitivně ovlivňovat klima, podporovat komunikaci a příjemně překvapovat zaměstnance.

#### **SAMOSTATNOST**

Každý ze zaměstnanců se specializuje na vlastní problematiku digitálního marketingu. Musí si tedy umět poradit se zadaným úkolem a vědět, kde dohledávat další potřebné informace.

---

<sup>2</sup> Vymyšlení nových nápadů



## **JAZYKY**

Členové týmu jsou podporováni ve výuce dalších jazyků. V dlouhodobém plánu společnosti je totiž otevření zahraniční pobočky, která bude vyhledávat nové příležitosti. Navíc firma externě spolupracuje se zahraničními dodavateli a programátory, komunikace v angličtině je tedy nevyhnutelná.

## **BÝT VZOR PRO OSTATNÍ**

Tedy pracovat na zakázkách i firemním klimatu jak nejlépe to jde. Úzce souvisí se Samostatností a hodnotou Být nejlepší.

## **DĚLAT VĚCI JEDNODUŠŠÍ**

Záměrem MS je vyhnout se klasickému modelu přehazování zodpovědnosti na druhého jen proto, že něco neumím, nebo nevím. I takové překážky mohou být výzvou a obohacením pro jednotlivce a tým.

## 7 KVALITATIVNÍ PRŮZKUM

### 7.1 Hlubkové rozhovory

Všechny hlubkové rozhovory proběhly v týdnu od 6. 3. do 10. 3. 2017, tedy rok poté, co začali první zaměstnanci ve firmě fungovat společně. Díky tomu, že autorka práce patří mezi členy jádra společnosti, mají k ní kolegové důvěru a nebáli se odpovědět na otázky. Autorka má velice dobrý přehled o chodu firmy i místním dění a s jistotou lze prohlásit, že nezaznamenala žádné pokusy o vyhýbavé odpovědi nebo lhaní. Díky svým aktivitám v rámci firmy byla autorka schopna pokládat otázky, které rozvíjely odpovědi respondentů na základě společných zážitků a zkušeností, což se projevilo zejména v hlubším zkoumání jejich motivů – proč se rozhodli být součástí firmy, jak se dívají na firemní kulturu, co by na ni změnili i co by na ni neměnili.

Hlubkové rozhovory probíhaly na základě podobného scénáře, který byl obměňován v závislosti na charakteru respondenta – zakládající člen × nový člen i v závislosti na individuálních odpovědích.

Otázky byly nastaveny tak, aby se zaměřily na současný postoj zaměstnanců k firmě, firemní kultuře i atmosféře, která v MS panuje. U zakládajících členů se scénář soustředil i na proces tvorby hodnot a firemní politiky a rozdíl mezi záměrem a aktuálním dodržováním těchto hodnot a vize. Nových členů se scénář vyptával na jejich pocity a prvotní vnímání firemní kultury, ztotožnění s hodnotami a politikou a dojmy ze vzájemného v interním týmu i klimatu ve firmě.

Každý z hlubkových rozhovorů byl samozřejmě veden v soukromí, aby byla zajištěna upřímnost respondentů. Respondenti vzali kvalitativní výzkum velice vážně a přistupovali k němu jako ke snaze vylepšit atmosféru ve firmě, pokud by to bylo potřeba. Sami totiž cítí kulturu jako živý organismus, ke kterému chtějí svým způsobem přispět.

Díky hlubkovým rozhovorům lze objektivně popsat současná podoba firmy, její atmosféra, vybudovaná kultura a loajalita zaměstnanců. Právě pohled na onu loajalitu je velice zajímavý v tom, že mluvíme o firmě, která stále bojuje o přežití a ještě minimálně další rok bojovat bude. Právě v této problematice se ukazuje, jak silná firemní kultura je, aby motivovala zaměstnance firmy, která stále bojuje s pravidelnou finanční jistotou.

### 7.1.1 Respondenti

Každý z respondentů je silná osobnost, což velice rychle posouvá odbornost agentury kupředu. Na druhou stranu tento fakt mnohdy komplikuje a ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci, jelikož si každý stojí za svým názorem. Následující charakteristika respondentů vychází z ročního pozorování a práce autorky v rámci interního týmu.

#### PU | ředitel a zakladatel MS

- orientovaný na výkon, houževnatý a schopný obchodník
- přirozený leader
- hloubkový rozhovor s PU je pro vyhodnocení VO klíčový

#### SH | Sales Manager (dříve Project Manager), zakladatel MS

- v týmu působí jako velice přátelský a nekonfliktní „prvek“
- pozitivní mindset, vytrvalost
- i zde byl hloubkový rozhovor velice užitečný pro závěrečné vyhodnocení VO

#### MI | Webdesigner a Webdeveloper, zakládající člen

- jeho motivací je výzva naučit se novým věcem
- převážně introvertní povaha, plachost

#### RJ | PPC & SEO specialista, zakládající člen

- je ukázkovým příkladem, jak by měla fungovat Samostatnost a Být nejlepší
- zodpovědný, spolehlivý
- RJ je vnímavý k internímu dění a vztahy mezi lidmi. Má srovnaný žebříček hodnot, ke kterému přistupuje pragmaticky a s čistou hlavou.
- I hloubkový rozhovor s RJ je velice cenným pro vyhodnocení VO.

#### IJ | Asistentka ředitele, nová kolegyně

- rázná a prudká povaha
- pozitivní náboj pro zajaté koleje firemní kultury

#### JC | Project manager, nový kolega

- rázná a autoritativní povaha
- pozitivní mindset a přátelské vystupování
- užitečný hloubkový rozhovor, který poskytl vhled do chodu firmy očima nového zaměstnance

### 7.1.2 Analýza hloubkových rozhovorů

První otázky rozhovorů zjišťovaly pozici respondentů a délku jejich působení v agentuře. Toto rozdělení umožní pozorovat vývoj firemní kultury a míru jejich ztotožnění s firemními hodnotami, firemní vizí i firemní politikou.

#### **Proč pracuješ právě v MS? Co tě přesvědčilo?**

Je jasné, že firma MS vznikla na základě vize, představy a touhy dělat si věci po svém, což dokazují především slova PU, ředitele a zakladatele společnosti: *„Víceméně, mě hecuje vize a směr. A když ten směr vidím, jsem ochotný pracovat 20 hodin denně, abych se tam co nejrychleji dostal, nebo to tam posouval. A když jsem nastoupil v předchozí firmě, tak defakto to byla malá skupina lidí, která měla velký drive a chtěla se probít na českém trhu. To mi dávalo smysl, takže jsem se tam podílel 100 % svého času, který jsem měl. A po 3 letech, co jsem byl v boardu firmy, mi přestala vize dávat smysl a už jsem neviděl budoucnost pro sebe. A plus tím, že jsem dost egoistický a nenechám si do ničeho mluvit, tak už jsem začal narážet na to, že ovládám velkou část společnosti a mám jiný směr než majitelé, což šlo proti sobě. Takže jsem se rozhodl odejít a pustit se do něčeho sám.“* (PU, 2017)

Jeho přístup a „motor“, jak sám říká, s sebou ze začátku strhl několik dalších lidí, a to dvěma směry. Například SH, spoluzakladatel a současný Sales Manager firmy, byl do víru dění vtažen především osobností PU, jeho přesvědčovacími schopnostmi a schopnostmi leadera týmu. (SH, 2017) To stejné lze pozorovat i u RJ, který též patří mezi jádra jádra týmu (RJ, 2017). Druhým směrem, kterým se zaměstnanci vydávali, byla nejen osobnost PU, ale jeho vize, s jakou chtěl firmu řídit. MI uvádí, že následoval nejen PU a jeho vize, ale také výzvu a možnost postavit vše od začátku. (MI, 2017) Nové členy, IJ a JC potom lákal mladý kolektiv a možnost realizace. Nutno podotknout, že o finanční stránce se žádný z respondentů nezmínil. Byli natolik zainteresovaní a motivovaní schopnostmi PU a jeho charismatem, že i po roce na to kladou velký důraz.

#### **Byly pro tebe začátky ve firmě složité? Čím?**

Jak uvedl PU, se založením firmy šel ruku v ruce problém, kterému v podstatě firma čelí dodnes, a to nedostatek schopných lidí, kteří by se chtěli realizovat v začínající firmě. Chce to lidi, kteří budou natolik motivovaní, že nebudou, alespoň ze začátku, tolik řešit finance. Tento fakt zase na druhou stranu nahrává vzniku kvalitní firemní kultury, do které každý z nich vloží kus sebe a svého úsilí. Je zajímavé, že žádný z respondentů neměl pochybnost o tom, že nebude přijat kolektivem, který se kolem firmy shromažďuje. Pochybovali pře-

devším o sobě a o tom, jestli dokáží bez zkušeností zastávat velice zodpovědnou pozici. Pro mnohé z nich to byla výzva, která je měla posunout dál: „*Věděl, že chci být web developer, takže toto se naskytlo a hodně se toho naučím, protože vím, že mám pořád mezery. Když dostanu práci, na kterou nejsem ještě kvalifikovaný, mě nutí to dostudovat. Protože pořád zatím dělám něco nového, nové technické věci, nové výzvy.*“ (MI, 2017)

Další otázky postupně rozvíjely téma firemních hodnot a politiky. Ty pomohou zjistit postoj respondentů k firemní kultuře, jejich identifikaci s firemními stanovami i posoudit vztah ke kolegům.

### **S nástupem jsi byl/a seznámena s firemní politikou a firemními hodnotami. Jak na tebe působily?**

Firemní hodnoty a firemní politika vznikly společně s firemní vizí hned na samém začátku firmy. Pro PU a SH byly ze začátku hodně důležité, pomáhaly jim ujasnit si směr chodu společnosti. Další zakládající člen RJ byl ale vůči tehdy stanoveným hodnotám skeptický, už od samého začátku tušil, že se jejich podoba brzy posune jiným směrem.

### **Je tu něco, co bys změnil/a? Přidal/a, nebo ubral/a?**

Až na jednoho byli všichni respondenti spokojeni se současnou podobou hodnot a spíše vyzdvihovali fakt, že nejsou plněny na 100 %. JC, jeden z nejnovějších členů, však navíc navrhl hodnotu, která je navázána na dlouhodobý problém, jehož si už dlouhou dobu všimá. Pozdní příchody, které uvedl JC, i jistá nezodpovědnost a zlomyslnost. JC a autorka práce by tak mezi hodnoty přidali i ZODPOVĚDNOST.

### **S čím konkrétně se ztotožňuješ nejvíce?**

Je zajímavé, že oba zakládající členové se shodli na hodnotě WIN – WIN, která pro ně zcela ční nad ostatními: „*Je WIN-WIN a potom jsou všechny ostatní na stejné úrovni.*“ (SH, 2017) Druhou nejčastěji zmiňovanou je proaktivita. Zbytek hodnot berou respondenti spíše automaticky, jako samozřejmost a bývají to nejčastěji ty, na které při výčtu firemních hodnot zapomínají.

**Dodržíjí zaměstnanci firemní politiku? Proč myslíš, že ano? /Proč myslíš, že ne?**

Tato otázka odhalila jednu z chyb, kterých se firmy dopouští, co se firemní kultury týče. Každý ze zaměstnanců je sice při svém nástupu seznámen s firemními hodnotami, příběhem společnosti a dalšími základními informacemi, málokterý už si je ale snaží zapamatovat. Respondenti se shodli na tom, že zaměstnanci mají od následování hodnot a politiky daleko ne proto, že by jim na nich něco vadilo, ale proto, že jim nejsou dostatečně připomínány. Jak uvedl SH (2017) : „*Myslím, že tu úvodní fázi máme docela dobře zmáknutou – když ten člověk dojde do firmy, tak je to v podstatě první věc, co ten člověk vidí, ať už jde na jakoukoli pozici. Horší je to pak s tím připomínáním a vracením se k těm hodnotám, to se přiznám, že mi to tu chybí. A v tom vidím, že bychom to mohli ještě zlepšit. Protože když bych se teď někoho zeptal, jakou máme vizi a hodnoty, tak mi to neřekne ani vlastními slovy. Nebo minimálně na spoustu věcí zapomene, což není jejich vina. Je to jen o tom, že se to málo využívá v praxi.*“ Toto tvrzení v podstatě potvrdili i další respondenti, protože na otázky o firemních hodnotách a politice nebyli schopni odpovědět dříve, než si je znovu dohledali a zopakovali.

Dalším důvodem toho, proč nejsou stanovené hodnoty následovány, je status začínající firmy: „*Ale to k tomu začátku firmy asi patří. Málo startupů si může po roce vymýšlet různé věci, jsme ve stadiu, kdy se snažíme přežít a zlomit ten bod, kdy budeme zajištěni. Potom možná se začneme věnovat kultuře a hodnotám. Takže spíš z toho důvodu to nenaplňujeme.*“ (RJ, 2017)

**Jaká je podle tebe atmosféra v MS? Jak se k sobě zaměstnanci chovají navzájem?**

Už z podtextu v porovnání s vlastní zkušeností a názorem autorky, jsou znát jisté bariéry především v komunikaci v rámci týmu. Ředitel PU postupně činí procesní kroky k tomu, aby co nejvíce stabilizoval a zautomatizoval chod firmy. Paradoxně tyto kroky chod firmy spíše zhoršily, a to především z pohledu interních vztahů. Čím více je společnost řízena procesně a čím více tabulek a administrativních záležitostí přibývá, tím méně spolu zaměstnanci komunikují na přátelské bázi a začínají si budovat odstup. Jde právě o ty, kteří do firmy patří od samého začátku – ti, kteří zažili všechny strasti úplně nové firmy. PU (2017) také zmínil věkovou politiku, která v současnosti dost hýbe s atmosférou ve firmě: „*Protože ti lidi jsou mladí a nevýhoda toho je, že je tam až moc emocí. Když má někdo potíže a řeší něco doma nebo mimo firmu, tak se mu to strašně rychle přesune do firmy a*

*jde to poznat. A tak je to na všech, kteří tu jsou, protože jsou mladí.*“ Na druhou stranu právě tento faktor by mohl být snadno využitelný i naopak.

### **Co tě tady nejvíc těší?**

Přes tyto komunikační neshody respondenti stále uvádí jako důvod k radosti interní pohodu a zpestřování pracovní doby pomocí vtípků a „volnočasových“ témat: *„Asi to zní trochu povrchně, ale baví mě vtípky v kanceláři. Když si tady sedneme a eskalujeme, tak to mě baví moc.“* (SH, 2017). Zdá se, že firemní kultura tak, jakou si členové jádra postupně vytvořili, funguje stále, ale paradoxně pouze mimo firmu nebo pracovní záležitosti: *„Občas se všechno řeší formou onlinu, že si jen vypisují. Komunikují spolu až odpoledne, během toho dne to vážně.“* (IJ, 2017)

Zbytek otázek byl zaměřen na možné změny, které by respondenti navrhli ke zlepšení firemní kultury i vnitřního klimatu firmy.

### **Co bys udělal/a jinak, kdybys byl/a na pozici ředitele MS?**

Nemnoho z respondentů by dělala něco jinak, a to včetně ředitele samotného. Všichni zaměstnanci chápou, že v současném stavu je nutno zvolit mezi business záležitostmi a „hýčkáním“ firemní kultury, tedy důsledné dodržování a připomínání hodnot, happiness management, atp. Jediné, co zmiňoval například SH (2017) je navýšení počtu společných porad a meetingů nad směřováním firmy, nad průběžnými výsledky, nad jednotlivými projekty. Otázkou zůstává, jestli takto uměle vyvolaná komunikace, pravděpodobně lze říci i nucená komunikace, povede k přirozenému zapojení všech zúčastněných. Jejich cílem by totiž bylo, aby zaměstnanci přestali brát vzájemnou komunikaci v rámci pracovních záležitostí jako povinnost a nutné zlo.

### **Když se na to podíváme výhledově, kde myslíš, že bude MS za rok, za tři roky a za pět let?**

Pro respondenty nebylo jednoduché predikovat posun společnosti vzhledem k očekávané začátečnické nestabilitě. Někteří byli optimisté, jiní zase mluvili skepticky – RJ má například silné pochybnosti o dalším fungování firmy, což vychází z jeho pragmatické povahy. Každopádně autorčiným záměrem bylo uvození otázky následující, jejíž odpovědi ji zajímaly.

### **Myslíš, že budeš ve firmě pracovat i za rok? Co by se muselo stát, abys tu už pracovat nechtěl/a?**

Finance, ztráta osobní volnosti a ztráta smysluplnosti práce samotné. Důvody jsou různé, ale hybnou silou zde je opět pohled PU (2017), který se podle všeho stal jakýmsi hnacím pohonem pro ostatní: „*Musela by mi vyhasnout svíčka toho, že tam vidím nějaký potenciál. Že mě to někde srazí na kolena. Já jsem takový, že i když to jde do háje, tak tam pořád vidím, to že jsem schopn to tam nějak rozhýbat.*“ PU je pro všechny tváří i mozkem společnosti – následují jeho, nikoli firemní kulturu nebo hodnoty. Ta opravdová kultura totiž vznikla až dávno potom, co nastoupili členové jádra. Nebyly to firemní hodnoty, které je zlákal do zcela nové firmy, kterých je jen ve Zlínském kraji poměrně slušná řádka. Konkurence je vysoká a šance na úspěch nepatřily k nejvyšším. PU si své postavení velice dobře uvědomuje, ale prozatím nemá tolik prostoru na to, aby s ním více pracoval v rámci péče o firemní kulturu.

#### **7.1.3 Závěr HR**

Autorka je díky hloubkovým rozhovorům schopna zodpovědět VO1 i VO2 a na jejich základě postavit i přípravu pro Focus group, která odpoví na VO3 poskytne podklady pro projektovou část práce.

## **7.2 Vyhodnocení VO1 a VO2**

### **7.2.1 VO1**

#### **Vyvíjí se firemní kultura ve společnosti MS v souladu s firemní filozofií a korporátní identitou?**

Odpověď na VO1 asi nejlépe vystihl PU (2017), který během svého hloubkového rozhovoru řekl, že: „*je potřeba, aby už firma byla nastartovaná a generovala nějaké peníze. Až potom se dá mluvit o hezkých věcech, že člověk začne dělat dobro. (...) Až se dostaneme trochu do klidu a nebudeme muset každý měsíc řešit výplaty, tak potom můžeme začít jet víc na vize a ne na peníze, abychom firmu vytáhli nahoru.*“ **At' už jsou vize a záměr firmy jakkoli ušlechtilé a svobodomyšlné, potřebuje mít dostatečnou jistotu dříve, než na nich bude moct dostatečně pracovat. MS je, bohužel pro firemní kulturu, prozatím ve fázi, kdy jsou zisky a důraz na výkon vždy upřednostňovány před atmosférou, fi-**



**remními hodnotami a vizí.** To ale neznamená, že je úplně upozaděna. V rámci firemní politiky zavedli zaměstnanci pravidelný společný sportovní trénink, díky kterému spolu tráví čas mimo kancelář a stresové prostředí a připomínají si, že najdou společnou řeč i mimo práci. Jak šlo ale předpokládat, motivace klesá a účast na nich je stále nižší.

**Firemní kultura si tedy v MS žije vlastním, neřízeným životem. Je utvářena ze dne na den, přičemž pro ni stanovené hodnoty ani politika nepředstavují velký závazek.** Vzhledem k věku zaměstnanců se velice rychle mění interní nálada a atmosféra, čímž trpí nejen vztahy mezi lidmi, ale i vývoj firemní kultury.

Jak lze pracovat s těmito poznatky v projektové části práce? PU (2017) identifikoval jako zlomový bod změny zainteresovanosti zaměstnanců na přelomu prosince 2016 a ledna 2017, kdy došlo k několika systémovým změnám – nové, seriózní prostory kanceláří, úpravy systému odměňování, změny ve vnitřních procesech a nastavení hierarchie. Autorka tedy v projektové části navrhne, jak řádně odkomunikovat interní změny v chodu firmy směrem k zaměstnancům tak, aby necítili, že se z MS stává „korporát“, se kterým žádný z nich nechtěl mít nic společného.

Dále se autorka v projektové části zaměří na to, jak zaměstnancům připomínat hodnoty a firemní politiku tak, aby ji měli neustále na očích a byli schopní s ní vlastním způsobem naložit a pracovat.

Projektová část práce bude zahrnovat i další kroky, které bude třeba podniknout, aby spolu lidé více komunikovali. Autorčiným záměrem je připomenout jim, co je motivovalo k tomu, aby začali ve firmě pracovat, a kolik věcí museli společně v průběhu posledního roku od založení firmy zvládnout.

## 7.2.2 VO2

### **Lze nastavit firemní kulturu ještě dříve, než začne společnost doopravdy fungovat?**

Ano i ne. PU a SH nastavili na začátku fungování firmy vizi, hodnoty a firemní politiku, kterou oni sami považovali za nejlepší. Na jejich základě potom hledali další lidi, kteří se s nimi ztotožní. Byly to ale nakonec tyto stanovy, které motivovaly nově příchozí k tomu, aby pomohli nastartovat firmu, kde neměli v podstatě jistotu pravidelného měsíčního příjmu?

SH, RJ i MI (zakládající členové) přiznali, že k zapojení se do chodu společnosti je nejvíce motivoval právě PU, jehož přesvědčovací schopnosti jsou více než pověstné. PU je leader

s přirozenou autoritou hned na první setkání. On sám tedy prvky firemní kultury k náboru lidí nepotřeboval. Během hloubkového rozhovoru pragmaticky poznamenal, že hodnoty a vize se vlastně tvoří kvůli vysoké fluktuaci lidí v korporacích. „*Aby se fluktuace snížila, vymyslí se jim hodnoty a vize, aby si mysleli, že je v tom něco víc, než jen sezení u počítače a datlování. Takže Peter, který mě koučuje, říká, že je nesmysl stavět si na začátku hodnoty a vize, že by to viděl u firmy nad 500 zaměstnanců. Ze začátku je prý dobrá motivace a smysl práce, ale nastavování hodnot a vize je v počátcích firmy, kdy je lehce zranitelná, je takové snilkovské.*“ (PU, 2017) Dodává též, že hodnoty stanovili spolu s SH proto, že jsou oba srdcaři a chtěli mít vše ujasněné hned od začátku.

Na druhou stranu ostatním respondentům nijak nevadilo, že nebyli součástí procesu nastavování firemních zásad, protože vědí, že mohou kdykoli přijít s návrhy na změnu.

**U zrodu firmy tedy je možné nastavit prvky firemní kultury – hodnoty, vizi, pravidla pro vnitřní politiku – ale sama firemní kultura je každodenně utvářena až těmi, kteří pro společnost pracují. Mnozí z nich navíc tyto prvky ani nevyžadovali, šli za charismatem PU a jeho vizí. Každý z nich měl jinou vnitřní motivaci do začátku. Firemní kultura tedy není nutný a pravděpodobně ani žádaný faktor u začínající společnosti.**

Na základě zodpovězení této výzkumné otázky se projektová část práce zaměří na možné změny. Je něco, co by zaměstnanci přidali? Je něco, co by ubrali?

Projektová část by též měla definovat aktivity, které podpoří posílení firemní kultury a navrhnout míru jejich zapojení do běžného chodu firmy tak, aby neovlivnily fokus na klientské zakázky, které jsou v této fázi důležitější.

Návrh projektu musí počítat s tím, že zaměstnanci nemohou a zatím ani úplně nechtějí věnovat čas a energii na aktivitách, které negenerují firmě zisk.

Za uvážení taky stojí role a vliv PU v rámci firemní kultury a celé interní komunikace. Všichni respondenti ho díky jeho přirozeným schopnostem leadera respektují a uznávají a obdivují to, jak firmu vede a jakou dává lidem svobodu. V podstatě se pod jeho vedením všichni cítí v klidu a v rámci možností i stabilně. Projektová část práce by tedy měla počítat i s tímto faktorem a zahrnout osobní image PU do plánů pro podporu firemní kultury. Jeho osoba může symbolizovat a připomínat důvody, kvůli kterým začali v MS pracovat – výzva, možnost budovat od začátku, seberozvoj, houževnatost a vytrvalost.

### 7.3 Focus group

Cílem focus group bylo zjistit, jak vlastně zaměstnanci firmu vidí, v čem vidí její silné stránky, v čem slabé, a to zejména z pohledu interní komunikace a firemní kultury.

Na informacích, které autorka získala od respondentů, založí projektovou část této práce a navrhne změny, které podpoří firemní kulturu a interní komunikace.

Na konci této kapitoly bude možno zodpovědět i třetí výzkumnou otázku a navrhnout případné změny jednotlivých prvků firemní kultury.

Focus group proběhla 28. 3. 2017 se všemi stávajícími zaměstnanci, a to včetně MI, který se připojil online.

V příložené části diplomové práce autorka uvádí odpovědi na jednotlivé okruhy, na které se v rámci focus group zaměřila. Tyto odpovědi byly každým členem focus group zaznamenávány na post-it lístečky zvlášť a následně konzultovány ve skupině. Během hromadné konzultace a brainstormingu autorka sledovala, které odpovědi se opakovaly a které se naopak úplně rozcházely.

#### 7.3.1 Personifikace firmy

První úkol pro členy focus group byl zdánlivě jednoduchý: „Představte si firmu MS jako člověka. Jak by vypadala? Kdo by byla? Jaké by měla vlastnosti? Jak by se chovala? Napište cokoli, co vás k tomu napadne.“

Autorka tímto úkolem sledovala dva cíle. Zaprvé chtěla uvolnit atmosféru a začít úkolem, u kterého budou moci členové focus group popustit uzdu své fantazii. Zadruhé věřila, že i pro ně bude zajímavé „zhmotnit“ představu firmy a brandu, se kterým dennodenně přichází do styku a který od začátku společně budují.

**Až na jednoho člena, a to CEO a zakladatele firmy PU, se všichni shodli na tom, že kdyby měli personifikovat firmu, byla by to mladá žena – velice ambiciózní, bojovnice zaměřená na výkon. Určitě je atraktivní, fit a komunikativní, navenek odvážná, ale uvnitř stále nerozhodná, neustálená a nezkušená.**

Respondenti se shodli na tom, že firma je pro ně nestálá právě tím, jak mladou ji vidí. Autorka se zajímala také o to, co se podle nich změní do budoucna. Jaké vlastnosti zůstanou, kam se posune? S pokročilým věkem vidí zkušenou ženu, která už sice není tolik atraktivní, ale bude stále stejně ambiciózní, komunikativní a ještě více rozhodná a sebejistá.

Ředitele firmy PU byl zvědavý, proč jeho zaměstnanci vidí společnost jako ženu. Nutno dodat, že respondenti byli požádáni, aby psali první myšlenku, která je napadne. Všichni se shodli na tom, že existuje jistá pravděpodobnost, že ženský rod vznikl od slova „firma“, které bylo během focus group často opakováno. Navíc, jak upozornil RJ, marketing je považován za obor, ve kterém se více pohybují ženy než muži, proto automaticky přisoudil agentuře ženský rod. Takové vysvětlení je pochopitelné, na druhou stranu je nutno dodat, že v MS pracují jediné dvě ženy – autorka a asistentka ředitele.

Od personifikace firmy se autorka posouvá ke konkrétnějším a méně kreativnějším úkolům.

### 7.3.2 SWOT

Nejen pro autorku, ale také pro respondenty bylo poučné přemýšlet nad silnými a slabými stránkami firmy a nad příležitostmi a hrozbami, které by mohly její fungování výrazně ovlivnit.

Respondenti byli upozorněni na to, že SWOT analýza firmy probíhá pouze z hlediska interních procesů, komunikace a firemní kultury. To proto, aby předešla rozptylováním jejich soustředění na obchodní stránku věci.

Nejprve se skupina zaměřila na silné stránky. Každý z respondentů dostal krátký čas na rozmyšlenou, během kterého si mohl sám pro sebe silné stránky firmy stanovit a zapsat. Autorka tuto metodu zvolila proto, aby během skupinové debaty respondenti nezapomínali své nápady, a zároveň se nenechali ovlivnit svými kolegy. Potom, co všichni dopsali své návrhy, vyzvala autorka respondenty, aby je vyslovili nahlas.

**Mezi silné stránky firmy z hlediska komunikace a kultury podle respondentů patří:**

- **adaptabilita** – vzhledem k malému počtu lidí v týmu je agentura schopná jednat přizpůsobivě a flexibilně, a to právě nejen na požadavky klientů, ale i v rámci samotného fungování (pracovní prostor, zastoupení, dohody, atp.)
- **rychlost** – souvisí s adaptabilitou a malým týmem lidí
- **transparentnost/otevřenost** – vedení firmy nijak nezakrývá měsíční finanční obrat, zaměstnanci zhruba vědí, jaký mají jejich kolegové plat, veškeré chování a důležité kroky vedení směrem k různým změnám a inovacím jsou předem známy a konzultovány hromadně

- **přátelská/vstřícná** – agentura je otevřená práci s juniory, je ochotná zaučovat mladé lidi a dát jim příležitost k seberealizaci
- **moderní a nápaditá** – členové týmu hlídají moderní trendy, snaží se jít s dobou a posouvat svůj obor maximálně dopředu
- **zainteresovanost** zaměstnanců – tím, že většina respondentů patří mezi zakládající členy, jsou do dění v agentuře hodně vtaženi, protože už do jejího budování vložili nejen svou práci a vědomosti, ale i kus sebe
- **umí řešit konflikty** – u tohoto bodu velice záleží na jednotlivých členech týmu, ale vedení a procesy ve firmě jsou nastaveny tak, aby byl konflikt rozpoznán a vyřešen hned v jeho zrodu

#### **Stejným způsobem, kterým vznikaly silné stránky, vznikla i negativa:**

- **zkušenosti** – jak uvedl PU ve svém hloubkovém rozhovoru o hledání lidí do týmu: *„Protože budget ze začátku nebyl obrovský, tak to chtělo lidi, co budou mít větší drive, než chuť po penězích. Nehleděli jsme ani na to, jestli jsou seniorní, protože na tom začátku je problém zaplatit někomu 50 000 Kč měsíčně, protože rozpočet byl malý.“* (PU, 2017) Přijal tedy lidi bez velkých zkušeností a spoléhal na jejich touhu se posouvat a seberealizovat. Krátkodobá zkušenost v oboru tak rozhodně patří mezi slabé stránky firmy.
- **teambuildingy** – respondenti uvedli, že jako tým už nepodnikají tolik akcí, jako tomu bylo dříve. To podle nich nesvědčí interní komunikaci ani vzájemným vztahům.
- **chuť/zapálenost/ochota** – respondenti sami přiznali, že velice často cítí únavu, která ovlivňuje jejich zápal do práce a do dalšího vzdělávání. U některých z nich lze očekávat i hrozící syndrom vyhoření – rok v začínající agentuře je rozhodně více vyčerpávající, než práce ve firmě, která je zaběhlá a většina procesů je brána už jako samozřejmost. Tým se tak shodl na tom, co ve svém hloubkovém rozhovoru zmínil i RJ: *„Jak jsem říkal, občas vážne komunikace a mě netěší to, že když po někom něco chci, tak kolikrát mám pocit, že je to otravuje. Nebo jdeš za někým a máš z toho špatný pocit, že po někom budeš zase chtít, že ten člověk vyvrátí oči a co jako zase chceš. Občas prostě nefunguje taková ta spolupráce, že bychom fungovali jako celek. To si myslím, že by se dalo zlepšit, ale to si musí každý u sebe.“* (RJ, 2017)

- **školení** – zaměstnanci cítí, že by na sobě měli více pracovat a chybí jim rozvojová školení, která by je posunula dál. Cashflow firmy pro rok 2017 se však nevyrovná s proplácením všech školení a konferencí, která by v rámci oboru stála za zájem.
- **málo prostoru pro kreativitu** – tato poznámka padla především od grafika, copywritera a kodéra, kteří časový nátlak cítí nejvíc. Vidí totiž, že nemají tolik prostoru pro přemýšlení nad zakázkou, kolik by bylo potřeba. Prioritou pro agenturu je v současnosti rychlost a výkon na úkor kreativního řešení.
- **příležitost pro odreagování** – respondentům chybí v prostorách kanceláří místo, kde by si mohli na chvíli odpočnout a nepřemýšlet nad prací
- **neustálé „řešičky“** – souvisí s emoční labilitou zaměstnanců vzhledem k jejich věku. I na toto poukázal PU v průběhu svého hloubkového rozhovoru: *„Lidi jsou mladí a nevýhoda toho je, že je tam až moc emocí. Když má někdo potíže a řeší něco doma nebo mimo firmu, tak se mu to strašně rychle přesune do firmy a jde to poznat. A tak je to na všech, kteří tu jsou, protože jsou mladí. To u těch starších lidí není. Člověk, který má dvě děti, řeší, jestli mu přijdou peníze na účet, aby zaplatil hypotéku, ale už nemá hlavu v oblacích a přemýšlí jiným směrem. Takže když vezmu, jak jsme v prosinci nastavili všechno procesně, tak jsme tím vyhodili tu komunikaci ústní, a projevilo se to na atmosféře. Kdyby tu byli starší lidi, tak se to na nich projeví míň, než když jsme tu takový mladý kolektiv.“* (PU, 2017)
- **dodržování pravidel** – v týmu jsou pořád lidé, kteří nedodržují deadliny a smluvné termíny schůzek, což je z části způsobeno špatným time-managementem a z části jistou dávkou zlomyslnosti a vyřizování osobních účtů.

**Do příležitostí byly zahrnuty faktory z okolí, které mohou pozitivně ovlivnit firemní kulturu a celkovou interní atmosféru.**

- **velký zákazník** – jedna velká, pravidelná zakázka by zmírnila míru nejistoty ve firmě a uvolnila by napětí, kterým je firemní atmosféra prostoupena. To postupně nutí zaměstnance více hledět na počet hodin strávených na zakázce, z čehož vzniká výše zmíněná neochota k neproplacené práci.
- **nový produkt** – příležitost nabízet nový produkt by rozšířila portfolio služeb agentury, a tím i potenciál pro získání nových zakázek.
- **vyšší poptávka služeb** – též souvisí s novou klientelou, ale z hlediska poptávky na základě pozitivních referencí. Pokud si potenciální klient najde agenturu díky

osobnímu doporučení od jednoho ze současných klientů, mělo by to příznivý vliv nejen na cashflow firmy, ale i na sebevědomí celého týmu.

- **investice do firmy** – opět se ukazuje, jak velký vliv mají finance na firemní kulturu a atmosféru. Více finančních prostředků, které by byly firmě k dispozici, by uvolnily ruce zaměstnanců, kteří by se mohli více soustředit na kreativní činnost a promyšlená řešení.

**Hrozby, se kterými musí MS počítat, tu vždy byly a budou. V současnosti vnímají respondenti jako největší hrozby:**

- **motivace lidí** – klesavá tendence motivace může mít nepříznivý vliv na práci, kterou zaměstnanci odvádí i na náladu, kterou šíří mezi sebou.
- **fluktuace lidí ve firmě** – stabilní tým je jeden z cílů, kterých chce agentura dosáhnout. Vedení si uvědomuje, že pokud se budou zaměstnanci střídát, bude se neustále měnit podmínky interní komunikace, vztahy mezi zaměstnanci i míra jistoty a volnosti komunikace.
- **konkurence** – přetahování zaměstnanců a nabídka lepších pracovních nabídek je hrozbou ve chvíli, kdy zaměstnanci nebudou spokojeni se situací ve firmě, a to nejen z finančního hlediska.
- **nové trendy** – digitální marketing je jedním z oborů, který se neustále posouvá dopředu a který je nutno průběžně sledovat a rozvíjet. Pokud nebude agentura schopná jít s dobou a využívat moderní nástroje, klesne poptávka i sebevědomí týmu a vzroste nervozita.
- **nehody office** – souvisí s vybavením kanceláří, které je nezbytné pro výkon činnosti.
- **Google** – pokud by se značka Google dostala do potíží, převážně technických, ovlivnilo by to z velké části i práci agentury. Komplikace v rámci nabízených služeb by se objevily velice rychle.
- **nehoda ředitele** – PU je v současnosti motorem, který posouvá firmu kupředu. Zaměstnanci si uvědomují, že pokud by se mu něco stalo, agentura by zanikla.

Ze zjištěných poznatků vyplývá, že příležitosti a hrozby firmy jsou velice úzce spjaty s finanční jistotou a příchodem nového velkého zákazníka. S těmito faktory je nutno u začínající společnosti, která je primárně soustředěna na výkon a stabilizaci cashflow, počítat i v rámci interní komunikace a mezilidských vztahů. I ty jsou s finanční jistotou velice úzce spjaty.

### 7.3.3 Co bych doplnil/a do firemních hodnot

Změn ve firemních hodnotách už se autorka dotkla v rámci hloubkových rozhovorů, během kterých se všech ptala, jestli by k nim doplnili cokoli dalšího, co je pro ně důležité a co mezi hodnotami chybí. Jediný, kdo ve svém hloubkovém rozhovoru uvedl změnu, byl JC, který mluvil o zodpovědnosti a dodržování dohod. Ostatní respondenti si nevybavovali nic, co by jim vyloženě překáželo.

Doplnění firemních hodnot bylo zcela individuální a záměrně následovalo po vypracování SWOT analýzy firemní komunikace. Autorku zajímalo, jestli si i poté budou respondenti stát za tím, že by nic neměnili, jestliže uvidí všechny slabé stránky a hrozby napsané pohromadě. Na mnohých z nich byl dokonce rozpoznatelný tzv. „aha moment“, kdy jejich kolega zmínil některou z negativních stránek atmosféry ve firmě, a jim vyklouzlo souhlasné: „No jasně.“ nebo „To je pravda.“

Respondenti tak dostali čas a prostor na to, aby každý sám za sebe uvedl, jestli si stále myslí, že jsou firemní hodnoty kompletní. Výsledky vlastního zamyšlení nebyly prezentovány před ostatními, slouží prozatím pro účely této práce – s těmito informacemi bude autorka pracovat v projektové části a zohlední je při plánování změn a důležitých kroků ve firemní kultuře.

V příloze PIV je viditelné, že někteří respondenti svůj názor přeci jen přehodnotili. Hodnoty by neměnil jediný respondent, tedy ředitel agentury PU. Ostatní zmiňovali zodpovědnost a dodržování dohod a objevila se i hodnota vzájemného respektu a ocenění. Tato odpověď přišla od nejmladšího člena týmu, webdesignéra OM, jehož hloubkový rozhovor musel být zrušen – v období vedení rozhovorů byl zdravotně indisponován a komunikace z očí do očí i online by byla více než komplikovaná. Na druhou stranu do focus group vnesl nový pohled na věc a jeho pozice nejmladšího člena týmu je taktéž velice zajímavá – v jeho postoji se neustále promítá boj o uznání ostatních a pochvalu za dobře odvedenou práci, což je faktor, se kterým je třeba v rámci individuální práce se zaměstnanci taky počítat.

### 7.3.4 Návrhy do budoucna

Poslední částí programu pro focus group byl brainstorming nad návrhy různých aktivit a zlepšení, které by podle zaměstnanců mohly přispět k vylepšení firemní atmosféry i vzájemných vztahů mezi zaměstnanci. Respondenti navrhovali aktivity volnočasového i vzdě-



lávacího rázu, sportovní vyžití i změny prostředí kanceláří. Tyto návrhy, které představuje příloha PV, se stanou stěžejním podkladem pro projektovou část práce tak, aby vedly ke vzájemné spolupráci a budování pozitivních vztahů a silné firemní kultury, a to nejen uvnitř firmy, ale i vně. Protože jedním z cílů vnějšího PR firmy je najít nové, kvalitní členy do interního týmu, kteří budou motivovaní pro firmu pracovat a kteří budou ochotní ze začátku pominout drobné finanční omezení oplátkou za přátelské a povzbudivé pracovní prostředí.

### 7.3.5 Závěr FG

Na základě informací, které autorka posbírala od členů focus group, může zodpovědět VO3 a tyto poznatky dále zužitkovat pro projektovou část.

SWOT analýza poslouží k co nejefektivnějšímu využití silných vlastností a podpoře příležitostí. Zároveň se autorka zaměří na eliminaci negativních vlastností a přípravy na možné krize v podobě odhalených hrozeb.

Změny v hodnotách odhalily, co v současné době pálí respondenty nejvíce a co by si přáli změnit.

Návrhy aktivit pak budou autorce inspirací pro stanovení časového i finančního plánu změn, které povedou k vylepšení vzájemné komunikace a posílení firemní kultury.

## 7.4 Vyhodnocení VO3

**VO3: Jaké změny vyžaduje současná podoba firemní kultury tak, aby vedla k vyšší loajalitě a efektivitě zaměstnanců?**

Podrobnou odpověď VO3 bude následující projektová část práce. Všeobecně však lze říct, že pro posílení loajality a efektivitě zaměstnanců bude potřeba:

- 1) zahrnout **zodpovědnost a dodržování dohod** mezi firemní hodnoty
- 2) navrhnout **volnočasové aktivity**, které posílí přátelské vztahy ve firmě
- 3) navrhnout **vzdělávací aktivity**, které vylepší znalosti zaměstnanců, a tím i jejich sebevědomí a postavení v rámci firmy
- 4) najít příležitosti vylepšení a **posílení interní komunikace**
- 5) zvýšit **identifikaci zaměstnanců** s brandem agentury jako takovým
- 6) připomenout zaměstnancům jejich **počáteční motivaci**, která je do firmy táhla

- 7) vytvořit komunikační plán pro **PR agentury**, které bude cílit na potenciální zaměstnance ve Zlíně a blízkém okolí, a to právě na základě silné firemní kultury a přátelského pracovního prostředí

## 8 VYHODNOCENÍ VO JAKO ZÁKLAD PRO PROJEKTOVOU ČÁST

**VO1: Vytvoří se firemní kultura ve společnosti MS v souladu s firemní filozofií a korporátní identitou?**

Průzkum i pozorování ukázaly, že prvky firemní kultury nejsou pro zaměstnance nijak závazné a mnozí z nich si je dokonce nepamatuji. Lze tedy říct, že firemní kultura si v agentuře žije svým vlastním životem bez velké snahy ji jakkoli usměrnit.

**VO2: Lze nastavit firemní kulturu ještě dříve, než začne společnost doopravdy fungovat?**

Průzkum v podobě hloubkového rozhovoru ukázal, že je možné nastavit prvky firemní kultury hned na začátku. Nutno ale dodat, že samotná firemní kultura je dlouhodobě utvářena lidmi, kteří pro firmu pracují. Někteří z nich během svých hloubkových rozhovorů dokonce uvedli, že hodnoty nebo firemní politika nebylo to, co je motivovalo k přijetí nabídky MS. Motivace každého z nich pramenila z různých zdrojů. Firemní kultura tedy není pro začínající společnost v prvních několika týdnech/měsících stěžejní.

**VO3: Jaké změny vyžaduje současná podoba firemní kultury tak, aby vedla k vyšší loajalitě a efektivitě zaměstnanců?**

Na základě informací, které autorka nasbírala během realizace focus group, tyto změny navrhne v následující části práce. Odpovědí na VO3 je tedy celá projektová část. Jaké jsou stěžejními pilíře navržených změn? Zahrnout zodpovědnost a dodržování dohod do firemní politiky, navrhnout volnočasové a vzdělávací aktivity, posílit interní komunikaci, zvýšit identifikaci zaměstnanců s brandem agentury, připomenout členům týmu počáteční motivaci a vytvořit komunikační plán pro PR agentury. Pro všechny tyto změny vznikne finanční i časový plán, agentura se tak může připravit na implementaci změn dle svého vlastního uvážení a možností.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 9 SOUČASNÝ STAV FIREMNÍ KULTURY

Než autorka začne navrhovat změny ve firemní kultuře, je potřeba zrekapitulovat současný stav a současné aktivity, aby bylo jasné, na jakém základu staví.

Aktuální hodnoty a firemní politika byly zmíněny v praktické části této práce. Tyto stannovy fungují od samého počátku firmy. Autorka využije informací, které posbírala během kvalitativního výzkumu k tomu, aby navrhla případné změny, ale stále si pokládá otázku, jak moc velké změny je dobré zavádět. Zajímavou odpověď jí poskytl bývalý šéf společnosti Microsoft ČR Jiří Devát (2017) v pravidelné rubrice Život v korporátu týdeníku ekonom: *„Hodnoty mají být takové, jaké je naše lepší já. A součástí vašeho lepšího já nemůže být i vaše horší já. Novou firmu nestvoříte ze starých kádrů. Musíte být připraveni obětovat „toxické“ kolegy, kteří brání minulost, a dát prostor nositelům změny.“* Pro zavedené změny zároveň doporučuje: *„Zkuste si své hodnoty naplno prožít. Odhodláni při bungee jumpingu, spolupráci při stavění pagody, delegování při řízení auta se zavázanýma očima... Věřte, že poté si firemní hodnoty budete navždy pamatovat.“* Tato poznámka autorku velice oslovila. V kapitole 9.1.1., která se bude týkat změn ve firemních hodnotách, navrhne i způsob, jak tyto hodnoty „zažít“, jak radí Devát.

Co se společných aktivit a teambuildingů týče, zavedl tým pravidelné volejbalové tréninky, na které ale chodí maximálně polovina z nich. Jednou za čas (zhruba jednou za měsíc) se zaměstnanci potkávají na společném bowlingovém turnaji nebo turnaji v šipkách. Snaží se tak implementovat FIT zásadu do společně tráveného volného času. Je také pochopitelné, že vzájemnou společnost vyhledávají někteří i ve svém volném čase, už ale ne v rámci týmových aktivit.

Vzdělávání probíhá v MS individuálně. Každý ze zaměstnanců hlídá trendy a posuny ve svém oboru a objeví-li něco zajímavého, sdílí tuto informaci se svými kolegy prostřednictvím uzavřené skupiny týmu na Facebooku. Jednou za čtrnáct dní probíhají společná setkání týmu s názvem Novinky z digitálu, během kterých se seznamují s důležitými událostmi, které v posledních dvou týdnech proběhly. Se stejnou frekvencí zavedl tým také setkání SkillSharing, kdy si členové týmu vzájemně rozšiřují obzory a vypráví o svém oboru, o tom, co je jejich pravidelnou náplní každodenní práce, co běžně řeší, na co si dát pozor a jaké nástroje jim k tomu pomáhají. Účast na konferencích a školeních je individuální, příležitosti dohledává každý za sebe. Stejně tak i nové odborné publikace a oborové magazíny.

## 10 NÁVRH ZMĚN

Autorka se postupně zaměří na úpravy interní komunikace, vzdělávání a trávení volného času. Počítá s tím, že navržené změny nesmí nijak zásadně zasáhnout do rozpočtu začínající agentury. Stejně tak nesmí časově zatížit zaměstnance.

Je stále třeba myslet na to, že MS je v současné době primárně orientována na výkon, což ještě určitě minimálně další rok potrvá. Jak řekl PU, je potřeba nejdříve generovat zisk, aby dosáhl stability a zvýšil jistotu pro dosud upozaďovaným aktivitám firmy.

Návrhy změn interní komunikace se nejprve zaměří na hodnoty a roli PU jako motivační složku firemní kultury. Součástí těchto změn budou i možnosti, které podpoří identifikaci zaměstnanců s brandem a firmou. To vše bude seřazeno do časového i finančního plánu v rámci jednoho následujícího roku fungování agentury.

Další možnosti se budou týkat vylepšení vzdělávání týmu i jednotlivců. Autorka má pár nápadů, jak využít lokální zdroje a fungovat ve vzájemné reciproci. I zde vznikne finanční a časový plán, který počítá s obdobím jednoho roku fungování agentury.

Plánování volného času je záležitost velice nejistá, autorka nechce nikomu organizovat denní dobu, ve které se může věnovat sobě, svým blízkým a svým koníčkům. Chápe osobní volný čas jako příležitost k načerpání inspirace, motivace a energie z věcí, které dělají člověku radost a které ho naplňují. Zaměří se tedy „pouze“ na různé typy trávení společného volného času a tematiku teambuildingů, ale nebude je považovat za stěžejní. Ani zde nebude chybět časový a finanční plán v rámci jednoho roku fungování agentury.

### 10.1 Interní komunikace

Většina knižních titulů poskytne definice a teorii z oblasti interní komunikace firmy. Autorku však zajímá praxe. Obrátila se tedy na oborová média, která se zabývají marketingem a komunikací (externí i interní). Inspiraci našla v článku Jarky Kovařikové ([online], 2013) v magazínu Strategie: *„Skrze interní komunikaci totiž management může zaměstnance informovat o směru, kterým se firma ubírá, a tím zamezovat zbytečným spekulacím, může radit, vysvětlovat, zdůvodňovat svoje rozhodnutí. Je to cesta, jak se mohou vedoucí pracovníci dostat ke svým lidem blíž a zvýšit jejich zájem o to, co se ve firmě děje a co se v ní bude dít v budoucnu. A vyšší informovanost zaměstnanců o dění ve firmě má ještě jeden pozitivní efekt – snižuje jejich stres. Ukazuje se totiž, že právě špatná komunikace s ma-*

*nagementem a mezi spolupracovníky navzájem patří, vedle časového stresu, k největším stresorům v zaměstnání vůbec.“*

**Právě snížení stresu a podpoření přátelských vztahů jsou dva cíle, kterých chce autorka dosáhnout. Upřednostnit při tom chce osobní kontakt nad komunikací online.**

### 10.1.1 Hodnoty a firemní politika

Vzpomeneme-li si na Devátovu citaci, uvědomíme si, že hodnoty by měly představovat jen to nejlepší z firmy, a zároveň být autentické. Z kvalitativního výzkumu vyplynulo, že zaměstnancům chybí ve firemních stanovách jakýsi smysl pro zodpovědnost a správný time management, a to především, co se interních procesů týče. Při jednání s klienty totiž tyto problémy nevznikají. Autorka si tedy nemyslí, že jsou to hodnoty, které potřebují doplnění, ale firemní politika.

Návrhem autorky tedy je doplnit seznam zásad firemní politiky o **BÝT ZODPOVĚDNÝ**. Tato zásada zahrnuje dodržování termínů a nepsaných úmluv, které padnou mezi zaměstnanci (např. mezi Project Managerem a webdesignerem). Je zbytečné, aby se interní tým vzájemně stresoval tím, že bude vždy jeden z nich muset neustále prověřovat, jestli může počítat s dohodnutým časem dodání či setkání.

Taktéž návrh webdesignera OM, který padl během focus group, stojí za zvážení. Vzájemné ocenění práce jednotlivců je pro někoho důležité více, pro jiného méně, ale povzbuzení sebevědomí může být pro firemní kulturu jedinečně pozitivní. Druhým bodem, který by autorka do firemní politiky dodala, je tedy **UMĚT POCHVÁLIT**. Tím samozřejmě není myšleno chválit bezdůvodně a přehnaně. Pochvala by neměla přicházet pouze od vedení firmy, ale i ostatní členové týmu by měli být schopni projevit respekt nad kolegovou prací. Na druhou stranu by za pochvalu nemělo být očekáváno víc než slovní projev. Ohodnocení ve formě finančních benefitů prozatím nebude zaváděno do firemních zvyklostí.

#### 10.1.1.1 Jak si připomínat firemní stanovy

Z kvalitativního výzkumu vyplynulo, že mnozí z respondentů nejsou schopni vyjmenovat firemní hodnoty ani zásady firemní politiky. Jakými způsoby je tedy připomínat?

Vzhledem k tomu, že agentura v nedávné době měnila prostory kanceláří za reprezentativnější a vylepšené, navrhuje autorka využít **místa na zdi** k vyvěšení firemní mise, vize, fi-

remních hodnot a firemní politiky. Budou tak neustále na očích a všichni si je budou moci, ať už vědomě, nebo podvědomě, opakovat.

Zahrnuty by taky měly být ve **firemních prezentacích** a nabídkách, a to v odlehčené verzi, například v podobě infografiky. I ta se může stát výzdobou kanceláře. Webdesigner OM, který je i autorem korporátní identity, by si jistě s grafickým návrhem poradil snadno.

Jednou za měsíc pořádá PU velké porady, během kterých seznamuje tým s výsledky a změnami za uplynulé období – nové uzavřené smlouvy, cashflow, tým, aktivity a následující události. Autorka navrhuje, aby byly v rámci těchto **měsíčních setkání** firemní stanovy připomínány.

### 10.1.2 Podpora interní komunikace

Interní komunikaci by nejvíce pomohlo, kdyby byli zaměstnanci odkázáni na ústní komunikaci a neřešili vše mailem, chatem nebo přes TO DO nástroj Trello, který hlídá jejich jednotlivé práce na projektech. Celkově tak upadá komunikace jednotlivců, ale i celého týmu, což potvrdil i SH během svého hloubkového rozhovoru: „*Máme spoustu individuálních porad, ale nemáme moc týmových porad, kromě jedné velké měsíční, kde bychom si říkali, že jsme třeba v půlce měsíce, máme tyto projekty, atd. Tím pádem, jak moc nekomunikujeme moc často jako skupina, tak i ten život po práci už není takový, že bychom šli ven, do parku, na pivo. Už to moc nebývá.*“ Podle něj tedy interní komunikace ve firmě ovlivňuje i tu volnočasovou a přátelskou rovinu.

Za jakým účelem by se měl tým setkávat?

Začátkem týdne, ideálně v pondělí ráno. Cílem takové **týmové porady** by byl rozpis prací na následující týden tak, aby všichni věděli, co čeká nejen je, ale i jejich kolegy. Takové pondělní ranní porada může být snadno zpříjemněna týmovou snídaní, kterou pokaždé připraví některý ze zaměstnanců. Střídavě tak mohou připravit to, co nejraději snídají oni, a zároveň udělat něco pro ostatní. I to už může posunout mindset jednotlivců příznivějším směrem, když budou přemýšlet, co by jim tak asi mohlo chutnat. Ne nadarmo se říká, že láska prochází žaludkem. Autorka navrhuje vyhlásit v rámci pondělních porad **interní soutěž o nejlepší snídani**.

**U oběda.** Nutno dodat, že tento zvyk zaměstnanci MS převážně mají. Odejít na půl hodinky z kanceláře, odpočnout si od práce a chvíli se bavit o věcech, které se života v kanceláři vůbec netýkají.



**Když je dokončena velká zakázka** – na odevzdání ocenění a poděkování týmu stačí půl hodinky času.

**Když je uzavřena nová smlouva pro rozsáhlou zakázku** – podrobný brief pro celý tým, rozdělení rolí a úkolů, načasování, strategie. Toho by podle názoru autorky měli být přítomni nejen zaměstnanci, kterých se práce na zakázce přímo týká, ale i ostatní. To proto, aby měli přehled o tom, co se právě v agentuře děje.

Velkou otázkou zůstává, jak skloubit averzi PU vůči kouření a fakt, že pro některé zaměstnanci jsou tzv. „kuřpauly“ jejich způsobem chvilkového odpočinku od práce a uvolněným povídáním s kolegy. PU dává kuřákům velice jasně najevo, co si o nich myslí, a má tendence jim cigarety zakazovat. Je v takovém postavení, aby si to mohl opravdu dovolit? Z jeho pozice ředitele mu nevádí čas, který tak netráví prací, ale samotný fakt, že jeho zaměstnanci kouří. Vzhledem k tomu, že někteří z jeho lidí už si na cigaretách vypěstovali závislost, způsobuje jejich zakazování negativní emoce a nesoustředěnost. Autorka doporučuje, aby PU přijal fakt, že členové týmu jsou dospělí a sami zodpovídají za své zdraví. Dokud nejsou omezováni nekuřáci, považuje autorka za rozumné, aby PU od tohoto svého snažení upustil.

Co se online nástrojů interní komunikace týče, další by autorka nezaváděla. Jejím cílem je především podpořit osobní kontakt, ale chápe, že online nástroje jsou pro chod digitální agentury taktéž důležité. Tento způsob komunikace má tým zvládnutý výborně, jelikož je v něm i několik lidí, kteří pracují na částečný úvazek, často využívají home office, nebo komunikují ze zahraničí. V takovém případě jde tak jako tak osobní kontakt stranou.

### 10.1.3 Role a vliv PU jako součást interní komunikace

Jak bylo zmíněno v kapitole 7.2.2., která odpovídala na výzkumnou otázku 2, ředitel společnosti PU má u svých zaměstnanců přirozenou autoritu a mnohé z nich dokázal k práci pro něj motivovat sám bez pomoci firemních hodnot nebo vize. Je silná, sebevědomá osobnost, která na sobě nedává znát stres a která u ostatních vyvolává pocit bezpečí.

Je zřejmé, že mnozí členové týmu na jeho názor hodně dbají a je třeba, aby toho využil k pozitivnímu vlivu na firemní kulturu. Autorka si uvědomuje, že vzhledem k jeho povinnostem CEO firmy je nereálné, aby trávil čas neustálou motivací jednotlivců. Nicméně je tu několik příležitostí, které může využít ve svůj prospěch a které mu nezaberou tolik času.

**Udělení pochval** – například v rámci pondělních snídaní. Vždy se dá najít něco, za co může své lidi pochválit – ať už jako jednotlivce, nebo jako tým. Občas je možné si z toho udělat i legraci a chválit za zdánlivě banální věci. Atmosféra se odlehčí a zaměstnanci se nebudou brát tolik vážně.

**Transparentnost** – měsíční porady jsou skvělou příležitostí, jak vyložit karty na stůl a ukázat svému týmu, že stále mají nějaký směr, že jsou tu nové výzvy a nové plány, kterých chce firma dosáhnout.

**Koučink** – jak PU sám přiznal, má v týmu mnoho juniorních zaměstnanců, kteří v MS zkouší své první opravdové zaměstnání. Právě oni jsou ti, kteří se cítí být pod ochranou PU a nechávají se strhnout jeho vůdčími schopnostmi. Autorka na nich občas sleduje lehké tápání v tom smyslu, že nevědí, co je baví, co chtějí dělat, jak mohou být firmě ještě užitečnější. PU dosud pořádá kvartální porady s každým z týmu individuálně, kde se ptá na jejich hodnocení uplynulého období. Někteří zaměstnanci ale vyžadují o něco vyšší pozornost a rady vyhledávají právě u PU, kterému věří.

#### 10.1.4 Identifikace s brandem

Jak dosáhnout toho, aby byli zaměstnanci pyšní na to, že pracují právě v MS? Určitě musí věřit tomu, co dělají a být si jisti, že nabízí kvalitní služby. Na tom lze kontinuálně pracovat vzděláváním lidí, neustálým vylepšováním komunikace se zákazníkem a **CSR aktivitami firmy**, které budou dávat lidem smysl a půjdou ruku v ruce s misí a vizí společnosti. CSR aktivity budou navrženy v kapitole 10 jako součást PR aktivit firmy.

Autorka navrhuje vytvořit **merkantýlie** pod značkou firmy, které složí kompletní „balíček první potřeby“ pro každého člena týmu. Takový balíček bude sloužit jako uvítání pro každého nového člena. Autorčina představa je založit merkantýlie na copywritingu a hříčky se slovy a misí firmy tak, aby nebylo hned na první pohled znát, že jde o „reklamní“ předměty. Autorka chce, aby tým využíval merkantýlie běžně, nejen v práci, a ještě lépe – aby jej využíval cíleně. I to bude ku prospěchu PR firmy – pokud textace pobaví lidi, se kterými přijdou zaměstnanci do styku, budou se zajímat i o jejich práci a případně možnost zde pracovat.

##### A) TRIČKA

Z finančních důvodů zatím není možné vytvořit tričko pro každého zvlášť, náklady na jeden kus by byly příliš vysoké. Pro začátek bude stačit, když vznikne jeden návrh pro

všechny, postupem času by však autorka chtěla, aby jednotlivé textace na merkantýliích přímo navazovaly a vypovídaly o náplni práce jednotlivce.

### **Záda (univerzální návrhy textace)**

návrh copy: SOUL IN EVERYTHING I DO

návrh copy: DÁVÁM DO TOHO DUŠI

návrh copy: JSEM DUŠÍ AGENTURY

návrh copy: „BYLI JSME NESVÍ, UŽ PÁR TÝDNŮ NIKDO NEOZNÁMIL ZALOŽENÍ NOVÉ DIGITÁLNÍ AGENTURY. ALE PAK SE OZVALI ZE ZLÍNA.“ (Mediář, červenec 2016)

V přední části triček si autorka představuje malé logo firmy, případně velký motiv symbolu přes spodní část břicha.

### **B) HRNEČKY**

Hrnečky **pro klienty a potenciální klienty**, které budou servírovány na jednáních v zasedací místnosti agentury:

návrh copy: JSME JEDNO UCHO + logo na dně hrnečku – bude viditelné, jakmile klient hrneček nakloní a nápoj vypije

Hrnečky **pro členy týmu**

návrh copy: TO SI VYPIJEŠ

návrh copy: ONLINE JE MŮJ ŠÁLEK ČAJE

### **C) BLOK/SEŠIT**

Autorka zahrнула bloky mezi merkantýlie proto, že vidí, jak spousta dobrých nápadů končí na různých papírech, které se ztrácí mezi ostatními, nedůležitými poznámkami. Cílem je, aby měli členové týmu vše na jednom místě a věděli, kde se inspirovat a hledat nápady. Design počítá s tím, že na každém listu bude umístěno malé logo firmy. Navržené copy je cílené na obálku bloku.

návrh copy: NEJSEM PSAVEC, JSEM SPÍŠ SPAVEC

návrh copy: NEJLEPŠÍ NÁPAD, KTERÝ MĚ NAPAD

návrh copy: ZAPIŠ SI ZA UŠI

## D) TUŽKY

K blokům dostanou zaměstnanci i obyčejné tužky, které budou moci gumovat a své nápady neustále posouvat dopředu.

návrh copy: NETLAČ NA TO

návrh copy: JDE TO ZTUHA

návrh copy: MÁM VYGUMOVÁNO

## E) ANTISTRESOVÉ MÍČKY

Autorka si všimla, že její kolegové často používají klíče, tužky a různé předměty k mačkání během přemýšlení nad novou zakázkou i během porad. Mezi merkantýlie by tedy zařadila i antistresové míčky, které budou vyvedeny v korporátní tyrkysové barvě s obtisknutou bílou verzí loga MS.

## F) EXTRA

Do budoucna je možno vymýšlet další drobnosti, které budou postupně rozšiřovat spektrum merkantýlií. Autorka vidí možnost v powerbankách pro telefony, flash disky, samolepky a buttony, cukříky, atp.

### 10.1.5 Pracovní prostředí

Nové prostory kanceláří, které agentura začala využívat od ledna 2017, otevřely nové možnosti z hlediska relaxačních elementů, které zmiňovali i sami respondenti během focus group. V kanceláři postrádají možnost chvilkového oddechu od práce a přesměrování myšlenek jiným směrem. Řešení si autorka představuje jako vytvoření relaxačních koutků, které poskytnou další příležitost pro členy týmu k osobnímu kontaktu, aniž by museli řešit pracovní záležitosti, nebo je alespoň řešili jinak než u stolu v zasedací místnosti.

Jak vybavit interiér?

*„Občas si chceme hrát“* (Příloha PV)

Jedním z přání zaměstnanců je možnost krátkých skupinových her – stolní fotbal, stolní tenis, šipky. S ohledem na prostor a povahu členů týmu podporuje autorka všechny tyto návrhy. Ovšem pro stolní tenis není v nových kancelářích dostatek místa. Na druhou stranu by ho mohla agentura začít využívat jako stůl do zasedací místnosti, čímž by byl ozvláštněn interiér, který by u návštěvníků vyvolal okamžité překvapení a „wow efekt“.

„*Chtěli bychom si chvilku odpočinout*“ (Příloha PV)

Nákup nábytku a příslušenství do relax zóny už v současnosti není velká finanční zátěž. Pro tyto účely zatím, alespoň provizorně, bohatě poslouží nábytek IKEA nebo jí podobná značka, která ničím nenaruší plánovanou výzdobu interiéru a na rok nebo na dva splní potřebný účel. Autorka navrhuje nakoupit pohovku, sedací pytle a několik polštářků. Nákupní seznam příslušenství, které zútulní relax zónu, bude uveden v kapitole 9.1.7. i s finančním rozpočtem.

Co nabídnout jako firemní benefity

Káva, čaje a drobná občerstvení jsou už ve většině firem jako samozřejmost, fungují i v MS. Autorka by byla ráda, kdyby se tato nabídka mohla časem rozrůst i o džusy, balenou vodu a pro dlouhé pracovní večery a uvolněné pracovní schůzky s klienty i zásoba něčeho ostřejšího.

Základní vybavení kuchyňky je také třeba rozšířit o ledničku a mikrovlnnou troubu, které už jsou plánovány několik měsíců.

### 10.1.6 Časový plán

Změny v interní komunikaci nejsou nijak časově náročné a v drtivé většině případů se jedná o jednorázové záležitosti. Časový plán tedy bude záležet především na proaktivitě a ochotě zaměstnanců k učinění jednotlivých kroků, ale lze předpokládat, že tři měsíce budou (i s ohledem na finance a cashflow) stačit.

#### **Květen 2017**

Zavedení pondělních porad se společnou snídaní a vyhlášení soutěže o nejlepší snídani.

Výběr z návrhů pro merkantýlie, schválení s vedením firmy a briefing grafického oddělení, které připraví zadání pro výrobu.

Zavedení nových zásad do firemní politiky připsáním do stanov a představením na společném meetingu (např. měsíční poradě), kde budou také zopakovány hodnoty a dosavadní body firemní politiky.

Vznik grafického návrhu infografiky s firemními hodnotami, která bude vložena do oficiální prezentace firmy, na webové stránky i na sociální síť firmy.

Příprava cashflow a rozpočtu na nákup do relax zóny a výrobu merkantýlií.

**Červen 2017**

Nákup příslušenství do relax zóny a zbytek vybavení do kuchyňky.

Zviditelnit firemní hodnoty v prostorách kanceláře (např.: infografika na zdi)

Schválení grafického návrhu merkantýlií + zadání do výroby

**Červenec 2017**

Hotová relax zóna

Hodnoty jsou viditelné v prostorách kanceláře

Předání merkantýlií zaměstnancům v rámci měsíční porady i s poděkováním za jejich dosavadní práci

**10.1.7 Finanční plán**

Finanční plán změn v interní komunikaci se bude točit především kolem výroby merkantýlií a nákupu příslušenství do relax zóny.

**10.1.7.1 Merkantýlie**

**Interní práce** na podobě merkantýlií (na základě hodinových sazeb jednotlivých členů týmu) – autorka počítá s tím, že nepracují na klientských zakázkách, proplácí tedy jejich čas agentura

Copywriting	2 hodiny	300 Kč (2×150 Kč)
Grafika	4 hodiny	600 Kč (4×150 Kč)
Project Management	4 hodiny	600 Kč (4×150 Kč)

Rozpočet pro samotnou **výrobu předmětů** je vypočítán ze sazeb výrobce reklamních předmětů REDA Zlín, se kterou má agentura nejlepší zkušenosti.

Trička REGENT	30 ks	3 196 Kč (69,90 Kč/ks + 400 Kč potisk)
Hrnečky ESTEBAN (tým)	40 ks	2 460 Kč (49 Kč/ks + 500 Kč potisk)
Hrnečky MUG (jednání)	10 ks	1 720 Kč (44 Kč/ks + 1 280 Kč potisk)
Bloky KAMEA I	40 ks	1 540 Kč (28,50 Kč/ks + 400 Kč potisk)
Tužky FREJA	100 ks	640 Kč (1,90 Kč/ks + 450Kč potisk)

Antistresové míčky	50 ks	1 400 Kč (16 Kč/ks + 600 Kč potisk)
<b>Celkem</b>		<b>10 956 Kč<sup>3</sup></b>

### 10.1.7.2 Relax zóna + další vybavení

Náklady na interní práci budou vynaloženy na čas člověka, který pojede příslušenství nakupovat. Tato cesta se dá ale efektivně propojit se služebním výjezdem za brněnskými klienty, což by znamenalo, že agentura zaplatí pouze reálný čas nákupu.

Exekuce	4 hodiny	600 Kč (4×150 Kč)
Pohovka		2 990 Kč (IKEA: pohovka BÄCKABY)
Sedací pytle	2 ks	2 578 Kč (CrazyShop.cz – doprava zdarma)
Polštářky		507 Kč (IKEA)
Povlak na polštář	3 ks	237 Kč (IKEA)
Pléd	2 ks	178 Kč (IKEA: POLARVIDE)
Rámečky na zeď	10 ks	290 Kč (IKEA)
Lednička		3 590 Kč (MALL.CZ: ZANUSSI)
Mikrovlňná trouba		1 399 Kč (MALL.CZ: DAEWOO KOR) <sup>4</sup>
<b>Celkem</b>		<b>9 138 Kč</b>

### 10.1.7.3 Pondělní porady

Autorka doporučuje pro pondělní snídani vyčlenit rozpočet **300 Kč**, který bude každý týden vyplacen tomu, kdo zrovna snídání chystá. Autorka se tak chce vyhnout tomu, aby byly velké rozdíly mezi „bohatostí“ snídani v závislosti na finanční situaci jednotlivých členů týmu.

<sup>3</sup> Ceny jsou uvedeny na základě platného ceníku, který je dostupný na Reda.cz

<sup>4</sup> Ceny jsou uvedeny na základě aktuálních ceníků dostupných na IKEA.cz, CrazyShop.cz a MALL.cz

#### 10.1.7.4 Celkem

Jednorázové náklady na navržené změny a vylepšení interní komunikace:

Merkantýlie:	10 956 Kč
Relax zóna:	9 138 Kč
Pondělní snídaně:	300 Kč/měsíc (3600 Kč/rok)
<b>Celkem:</b>	<b>23 694 Kč</b>

Autorka samozřejmě počítá s tím, že kteroukoli položku z tohoto seznamu je možno vynechat a odložit na později, a to především kvůli udržení kladného cashflow.

## 10.2 Vzdělávání

Je jasné, že kvalita služeb agentury závisí na zkušenostech a vzdělání jednotlivých členů týmu. V kapitole 8 autorka nastínila současný stav vzdělání ve firmě, ve kterém poukazuje na důležitost proaktivity zaměstnanců a vyhledávání vlastních zdrojů a možností zdokonalování sebe sama.

Cílem programu vzdělávání pro zaměstnance je účelné rozšiřování jejich znalostí takovým směrem, který bude k užítku nejen jim samotným, ale i celé agentuře. Program by měl zahrnovat rozšiřování aktuální specializace i získávání přehledu v oborech příbuzných nebo úplně nových.

Do vzdělávacích aktivit autorka počítá čtení odborné literatury, workshopy, přednášky, konference, tematická školení, interní školení a tematická setkání a debaty lidí se stejným zaměřením.

V ideálním případě agentura vyčlení na vzdělávání svých zaměstnanců rozpočet, ze kterého bude čerpat vstupní poplatky na konference, nákup nových knih, případně náklady spojené s návštěvou externího odborníka, který vyškolí zaměstnance přímo ve firmě. Tento rozpočet bude navržen v kapitole 9.2.3.

### 10.2.1 Rozvojový plán zaměstnanců

Budoucím úkolem pro HR bude vytvořit pro každého ze zaměstnanců rozvojový plán, který zvaží jeho současnou pozici, jeho vlastnosti a chuť do vzdělávání, okruh vzdělávání a návrhy do budoucna s přesnými, nebo alespoň přibližnými termíny splnění jednotlivých



milníků plánu. Autorka uvádí stručnou představu vzorového rozvojového plánu pro následující rok, který prozatím vytvořila sama pro sebe, coby obsahovou specialistku (pro její personální zaměření vznikne plán nový). Plány pro její kolegy budou vznikat podle stejné osnovy.

### **Vzorový rozvojový plán (JS)**

Výchozí pozice (dovednosti, schopnosti)

JS má čtyřletou praxi s prací v reklamních agenturách (Loosers, Fairy Tailors, Market-Soul), kde se vždy zaměřovala na správu sociálních sítí, copywriting a práci s týmem bloggerů a vloggerů. Zkušenosti má s komunikací pro rychloobrátkové zboží i pro různé druhy služeb.

Svému klientovi je schopná nabídnout komunikaci na sociálních sítích Facebook, Instagram, Pinterest, LinkedIn, Twitter a nebrání se využití dalších kanálů.

Tvorbu obsahu zvládá v běžném případě sama – amatérské fotografování příspěvků a lehká úprava ve Photoshopu. Na složitější grafické práce a velká focení využívá spolupráce s profesionály.

JS si udržuje přehled nad aktuálními trendy ve světě sociálních sítí – sleduje oborová média i důležité influencers marketingového světa.

Zvládá se adaptovat do různých textařských stylů tak, aby odpovídaly konkrétním potřebám klienta.

JS je učenlivá a práce s novými programy i platformami jsou pro ni výzvou.

### **Možnosti rozšíření odbornosti**

Pro JS by bylo užitečné, kdyby absolvovala rozšiřující grafický kurz ve Photoshopu a Adobe Illustratoru. Zároveň by využila i vědomosti získané na kurzu profesionálního fotografování.

Další možností rozšíření by mohl být Branding jako takový – vytváření image značky, její strategie, styl komunikace a kanály komunikace. Díky tomu by mohla v agentuře zastat pozici specialistky na branding, tedy tvorbu značky.

Agentura také v současné době potřebuje zaměstnance, kteří se začnou specializovat na UX design, tedy design webových stránek, který bude uživatelsky přívětivý a intuitivní.

Vzhledem k tomu, že tvorba webů je vlajkovou lodí portfolia agentury, je tato pracovní pozice vedením velice žádána.

V obraze ji budou udržovat setkání s influencery v rámci konferencí o content managementu, copywritingu a sociálních sítích.

### **Nejdůležitější konference a workshopy**

Copycamp | Digisemestr | Marketing Festival | BabelCamp | BarCamp | TEDx | Engage Prague | Internet Effective Awards | Zlatý středník

### **Doporučená literatura**

Magazíny a časopisy:

Marketing&Media, MarketingSalesMedia, Mediář.cz, Tyinternety.cz, Markething.cz, MediaGuru.cz

### **Knihy**

Start with WHY (Simon Sinek) | Copywriting: pište texty, které prodávají (Sálová a Veselá) | Sprint | Deep work | Hegarty About Creativity | Dobrý designer to všechno ví | Nepostradatelní | Fialová kráva (Seth Godin) | Brand Gap | ...

### **Měřitelné klíčové ukazatele rozvojového plánu (KPI's)**

Splněné interní školení na Photoshop a Adobe Illustrator s grafikem MS.

Splněné školení/kurz o základech fotografování.

Základní vědomosti o UX designu a průběžné sledování nových trendů + 3 interní školení pro zaměstnance o tomto tématu.

Rozšířené znalosti brandingů + 3 interní školení pro zaměstnance o tomto tématu

Přečtené doporučené knihy

Minimálně 3 konference/workshopy

### **Firemní benefity**

JS by měla mít k dispozici kvalitní fotoaparát, který by využila pro tvorbu obsahu pro klientské profily. Stejně tak by jí měla firma poskytnout služební smartphone s kvalitním fotoaparátem na zadní i přední kameře a tarif s neomezenými daty, aby mohla klientské profily spravovat i mimo kancelář.

**Rozpočet**

Konference a školení	3 000 Kč
Nákup fotoaparátu	x Kč
Nákup telefonu	x Kč
Tarif (rok)	x Kč

**10.2.2 Časový plán**

Časový plán progresu ve vzdělávání počítá především se vznikem rozvojových plánů pro jednotlivé členy týmu, a to na následující období jednoho roku.

**Květen 2017**

Individuální schůzka personalistky s každým ze zaměstnanců – konzultace současného stavu každého z nich a možnost dalších posunů, tedy jejich preference, zájmy v jiných oborech a ambice postupu v rámci agentury.

V květnu zároveň vzniká seznam literatury, která bude postupně v průběhu roku přibývat do firemní knihovny – záměrem autorky je, aby měli zaměstnanci co nejsnazší přístup k informacím, které jsou pro ně relevantní a důležité.

**Červen 2017**

Na základě získaných informací z individuálních schůzek vzniká rozvojový plán pro každého člena týmu, který je na konci měsíce schvalován s vedením firmy i s jednotlivci – ti určitě dostanou možnost se k plánu vyjádřit a posoudit, zda jsou stanovená KPI's podle jejich názoru splnitelná a fér. Jakmile plán odsouhlasí jednotlivci i vedení, bere je personalistka jako závazný.

V následujících měsících probíhají průběžné konzultace k rozvojovému plánu (cca jednou za kvartál), během kterých personalistka zjišťuje, jak se zaměstnancům daří stanovená KPI's plnit.

**10.2.3 Finanční plán**

Finanční plán je v procesu vzdělávání velice ošemetná věc, jelikož ceny vstupenek na různé konference se liší. Lze ale stanovit rozpočet na vzdělávání jednotlivců, který budou mít k dispozici a který si budou moci rozložit do celého roku. Oni sami pak mohou rozhod-

nout, zda jim firma proplatí celý vstup, nebo jestli si jej například z poloviny zafinancují sami. Tento benefit bude platit pouze pro zaměstnání na plný úvazek.

Rozpočet na vzdělávání jednotlivce	10 lidí	30 000 Kč
Doplnění firemní knihovny	600 Kč/měsíc	7 200 Kč
Školení týmu s externistou	300 Kč/měsíc	3 600 Kč
<b>Celkem</b>		<b>40 800 Kč</b>

### 10.3 Volný čas

Volný čas jednotlivců je pro samotnou autorku velice důležitý, nerada by tedy na tuto kapitolu kladla velký důraz jako na předchozí dvě. Věří totiž, že volný čas je prostor pro každého člena týmu, aby dělal, co ho baví, a čerpal inspiraci a nové podněty, získával rozhled a věnoval se svým záležitostem. Nerada by tedy kolegům diktovala, co mají dělat po práci, proto považuje následující tipy a návrhy jako zcela dobrovolné a jejich „plnění“ nechává na uvážení každého zvlášť.

Cílem společně tráveného volného času by mělo být posílení osobní komunikace a znovobjevení mimopracovních vztahů.

Velice zajímavé pojetí volného času je Devátův (2017) nápad s prožíváním firemních hodnot, který autorka citovala v kapitole 8. V rámci jejich připomínání by to autorka ráda vyzkoušela a našla aktivity, u kterých si je členové týmu vyzkouší na vlastní kůži.

Zároveň autorka využije nápadů respondentů focus group (Příloha PV), které byly během závěrečného brainstormingu vygenerovány.

#### 10.3.1 Jak zažít hodnoty

##### WIN-WIN a DLOUHODOBOST

Jak strávit společný čas tím, že to bude k užitku i další straně? Udělat dobrou věc. Project manager JC například pochází z rodiny lesníků, kteří by uvítali pomoc s vysázením malých stroměčků v oboře. Co na to členové týmu MS? Pomůžou? Oni stráví společný čas, budou na čerstvém vzduchu, diametrálně změní každodenní činnost a ještě z toho můžou mít dobrý pocit. I lesníci budou spokojeni, protože jim někdo v jejich snažení pomohl. Krásná win-win situace. Zároveň buduje tým něco dlouhodobého, protože z vysazených stroměčků vyrostou velké stromy, ze kterých se stane les.

## VZTAHY

Posilování vztahů a vzájemné důvěry pomocí řízení se zavázanýma očima, jak navrhuje Devát (2017) už připadá autorce trochu extrémní. To lze snadno i během týmového sportu, což půjde ruku v ruce i s jednou ze zásad firemní politiky. Ať už je to volejbal, fotbal nebo jiný týmový sport, vzájemná důvěra je i při nich velice důležitá.

## NEOTŘELÁ ŘEŠENÍ

Trénink kreativity a hledání neotřelých řešení a nových možností podporují různé deskové hry, které jsou určeny pro několik týmů, může je tedy hrát více hráčů. Společný čas strávený nad hrou Activity, Párty Alias a jim podobným může být velice příjemný a plný zábavy.

## BÝT NEJLEPŠÍ

Týmové aktivity v tomto případě vystřídá soutěž jednotlivců. Každý z nich by se měl pokusit dokázat, že on je vítěz, že on je nejlepší. Autorka navrhuje, aby v rámci připomenutí a podpory firemní politiky vzniklo něco na způsob interní soutěže, která bude mapovat, kolik hodin týdně jednotlivci sportují, kolik knih čtou, kolik hodin se vzdělávají, kolik hodin věnují péči o své kolegy (úklid kuchyňky, vlastnoručně upečený koláč, zmrzlina v horkém dni, atp.). Tato soutěž bude jednou měsíčně vyhodnocena a ten nejlepší bude odměněn např. pozváním v rámci společného popracovního posezení, dalšími body do soutěže na následující měsíc případně věcnými cenami, které by se odvíjely od toho, kdo zrovna vyhrál.

### 10.3.2 Další volnočasové aktivity

Z dalších aktivit, které zaměstnanci navrhovali během focus group vyplynuly společné snídane, víkendový pobyt na chatě v okolí, společné popracovní vyžití v parku, výlety a výšlapy do okolí, grilování a návštěva zlínských památek a muzeí (hrad Malenovice, Bařův institut, Vizovice, Luhačovice, atp.) Na těchto výletech za poznáním a dalších volnočasových aktivit je samozřejmě vítána účast životních partnerů zaměstnanců, rodin a blízkých přátel, což přinese mezi členy týmu čerstvý vítr a odvede témata a konverzaci novým směrem.

### 10.3.3 Časový plán

Časový plán lze v rámci volnočasových aktivit těžko určovat, jelikož nelze bez konzultace s týmem odhadnout, kdy budou mít jednotliví členové volno. Autorka každopádně navrhuje

je, aby se aktivity, které jsou spojeny se zažíváním hodnot, rozprostřely do následujících čtyř měsíců – tedy každý měsíc jedna. Ty by měly být doplněny o spontánní popracovní drink v parku či sportovní aktivitou – alespoň jednou za čtrnáct dní. Jeden víkend v měsíci by potom mohli zaměstnanci využít ke společnému poznávání Zlína a okolí – je totiž pravda, že někteří z nich se do Zlína stěhovali právě kvůli práci v MS a ještě neviděli mnoho z míst ve městě a v okolí, která za to každopádně stojí.

#### 10.3.4 Finanční plán

Co se finančního plánu týče, navrhuje autorka vyčlenit měsíční rozpočet na teambuildingové aktivity. Jelikož nelze přesně naplánovat, co se bude dít a kdy, je univerzální rozpočet nejlepším řešením, jak si plánování usnadnit a společné chvílky zpříjemnit. Členové týmu tak z tohoto rozpočtu mohou zaplatit útratu v hospodě, nákup na společné grilování, pronájem tělocvičny nebo hřiště ke hře, atp. Je však jasné, že firma nemůže hradit veškeré volnočasové vyžití, tento návrh rozpočtu je tedy chápán spíš jako zpříjemnění a poděkování za dobrou práci.

<b>Rozpočet na volnočasové aktivity</b>	<b>400 Kč/měsíc</b>	<b>4 800 Kč</b>
---	---------------------	-----------------

#### 10.4 Závěr návrhů změn

V této kapitole byly navrženy změny, jejichž cílem je podpořit firemní komunikaci, vzdělávání zaměstnanců a společného trávení volného času v rámci následujícího roku fungování agentury. Autorka počítala i s finanční stránkou jednotlivých složek progresu, kterou vyčíslila následovně:

Podpora interní komunikace	23 694 Kč
Vzdělávání týmu	40 800 Kč
Volný čas	4 800 Kč
<b>Celkem</b>	<b>69 294 Kč</b>

V každé z jednotlivých složek celkové sumy je několik možností, jak náklady snížit, autorka počítala se střední cenovou hladinou. Vše bude záležet na tom, jak si agentura v následujícím roce povede, jak se bude pohybovat cashflow a jestli v blízké době získá nové klienty.

Ani časový plán není nutno považovat za dogma, je navržen tak, aby byl univerzální a le-  
hce přenositelný na kterýkoli z následujících měsíců v závislosti na dostupných finančních  
prostředcích. Autorka nechává konečné rozhodnutí a zvážení na vedení firmy, jak s tímto  
plánem naloží a v jakém časovém období jej spustí.

## 11 VYUŽITÍ FIREMNÍ KULTURY V RÁMCI PR AGENTURY

Agentura v posledních několika měsících řeší problém s nedostatkem kvalitních lidí na volné pozice, které dosud zastávali externisté. Pro firmu to tak znamená vyšší náklady na exekuci jednotlivých zakázek, protože hodinová sazba externistů je v konečné fázi finančně náročnější, než měsíční plat pro interního člověka. Od příchodu nových zaměstnanců na plný i částečný úvazek si firma slibuje menší náklady spojené s exekucí kampaně, více času na její přípravu a efektivnější komunikaci mezi jednotlivými členy exekučního týmu vzhledem k tomu, že budou všichni v jeden čas na jednom místě.

Poslední kapitola této práce je zaměřena na využití firemní kultury pro vnější PR firmy. Autorka chce vytvořit image společnosti, která vzbudí zájem potenciálních zaměstnanců a bude je motivovat k zaslání životopisu. Každý by měl chtít pracovat pro MS.

### 11.1 Komunikační témata

Témata, kterých se bude komunikace týkat, se budou vázat nejen k firemní kultuře a podmínkám spolupráce s MS, ale i tematicce Zlína a regionálního rozvoje. Zaměstnanci MS Zlín milují a věří, že i odtud mohou dělat dobrý business. Snaží se dokázat, že digitální agentura nemusí sídlit v Praze, aby měla svým klientům co nabídnout. Cílem napojení na Zlín je vzbuzení jakéhosi lokálního druhu patriotismu a propojení firem a společností, které smýšlí podobně. To by zároveň mohlo otevřít i nové obchodní příležitosti.

### 11.2 Komunikační kanály

#### 11.2.1 Téma firemní kultury

Ideálními kanály pro komunikaci firemní kultury a prezentace týmových aktivit, jsou sociální sítě agentury – Facebook a Instagram.

Instagram je skvělý imagetvorný kanál, který může zobrazit běžný chod v kanceláři, firemní teambuildingy, interiér, firemní hodnoty i aktuální dění. Společný hashtag pro firemní příspěvky (ať už jsou publikovány přes profil společnosti nebo jednotlivými zaměstnanci) zároveň připomíná misi firmy #soulInEverythingWeDo.

Facebook se zase více hodí pro reference, case studies a úspěšné kampaně. Pro komunikaci firemní kultury se velice hodí využít záložky s Poznámkami, která může do určité míry



zastat funkci blogu a poskytne dostatek prostoru pro delší textové příspěvky v kombinaci s fotoobsahem.

V pozitivním PR firemní kultury ale pomohou především zaměstnanci a jejich osobní doporučení, a to v osobní i online podobě. Autorka navrhuje vybrat jednou za měsíc nejlepší zaměstnanecký příspěvek na sociálních sítích, který se týká práce v agentuře, a odměnit jej. Nejlepší příspěvky se mohou stát součástí výzdoby části kanceláře, kde z nich bude postupem času vznikat koláž.

Krásné by taky bylo, kdyby se každý týden staral o firemní sociální média jiný člen týmu. Obsah by tak byl laděn tak, aby mohli fanoušci profilů vidět práci v MS pokaždé jinýma očima; jeden týden se budou dívat očima grafika, druhý týden očima Project Managera, třetí týden očima asistentky ředitele, atp. Tato strategie není časově náročná a měla by být dostupná všem členům týmu, jelikož jim k tomu stačí udělit přístup ke správě firemních profilů a smartphone s možností fotografování.

Jako součást pozitivních osobních referencí zaměstnanců považuje autorka i využívání merkantýlií, jejichž návrh je obsažen v kapitole 9.

### **11.2.2 I ze Zlína můžeme dělat velké věci**

Ke komunikaci takového tématu se nejlépe hodí lokální média jako Zlínský deník, Rádio Zlín, rádio Kiss Publikum nebo Zlínský nočník, která jsou svým zaměřením s městem pochopitelně úzce spjata.

Agentura může navíc rozšířit toto téma v rámci svých CSR aktivit, které mohou online formou šířit dobré jméno Zlína a Zlínského kraje. MS se tak zaměří na to, co jí jde nejlépe – tvorbu webů a online komunikaci. Okruhem online strategie pro Zlín by mohla být platforma, která sdružuje všechna důležitá místa ve městě a okolí, jež stojí za vidění a za návštěvu. Ukáže tak, že je zde příležitost pro různé druhy zážitků a že tu není nuda.

Celkovou myšlenku by mohla podpořit občasná setkání zástupců firem, kteří budou společně hledat cesty, jak Zlín ještě více podpořit.

### 11.3 Časový plán

Co se firemní komunikace týče, nebude načasování komunikace složité, protože zmiňované aktivity nejsou vázané na konkrétní čas. Jednoduše s nimi lze v této podobě začít kdykoli.

Nicméně, autorka navrhuje se nejprve věnovat progresu v interních procesech a až poté se pustit do vnějšího PR firmy. Počátek PR aktivit tedy vychází zhruba na září 2017.

#### **Září 2017**

Navázání komunikace se zlínskými médii.

Vznik prvních tiskových zpráv a vzájemná domluva strategie komunikace.

Šíření myšlenky podpory Zlína jako ideálního místa pro práci, pro život i pro výlety mezi zlínské podnikatele a firmy + plán prvního společného meetingu

#### **Říjen 2017**

První články ve zlínských médiích a na sociálních sítích.

Na konci měsíce se uskuteční první meeting příznivců společné myšlenky – brainstorming + vygenerování možných směrů, kterými se bude spolek ubírat

#### **Listopad 2017**

Probíhá kontinuální spolupráce s médii.

Organizace a plánování dalších aktivit, které vychází z navržených směrů z prvního zasedání spolku.

### 11.4 Finanční plán

Jedinými finančními položkami, které autorka vidí, jsou možné požadavky zlínských médií za zveřejnění tiskových zpráv a plánování PR. Autorka však věří, že PU je schopný získat zástupce médií na svou stranu a motivovat je k zapojení se do společné věci, což by srazilo náklady za vnější PR na nulu.

## 11.5 Závěr obsahové strategie

Záměrem kapitoly 10 je podpořit poptávku po volných pracovních pozicích v MS mezi relevantními uchazeči. Myšlenkou autorky bylo komunikovat výhody interního fungování agentury k tomu, aby byli tito uchazeči motivováni pro práci v MS ještě dříve, než přijdou na pohovor. To povede ke zjednodušení a urychlení procesu vyjednávání o pracovních podmínkách i zapojení uchazeče do dění ve firmě.

Autorka si uvědomuje, že není jednoduché najít kompetentní zaměstnance ve Zlíně a v okolí a hledání kvalitního člověka může trvat i několik měsíců. Agentura prozatím vynakládá do inzerování volných pracovních pozic poměrně velké finance, které by bylo možno eliminovat, jestliže by chodily poptávky samovolně, na základě doporučení.

Právě jakékoli formy osobního doporučení od současných zaměstnanců, externistů, dodavatelů i klientů je způsob komunikace, na který autorka spoléhá nejvíce.

Kroky, které se pojí k podpoře Zlína jako atraktivní destinace pro život i pro práci, závisí časově i finančně pouze na proaktivitě agentury. Autorka věří, že pokud firma prokáže pro věc dostatečný západ, podaří se jí strhnout dostatečné množství příznivců na svou stranu tak, aby se znatelně rozšířila do povědomí zlínské business sféry. A to je přesně to, čeho autorka zamýšlela dosáhnout.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo charakterizovat a analyzovat vznik a vývoj firemní kultury v začínající společnosti MS a na základě zjištěných poznatků nastavit pravidla jejího budoucího směřování.

Autorka na základě zodpovězení všech VO vytvořila v projektové části návrh plánu pro změny ve firemní kultuře, které rozdělila do okruhů interní komunikace, vzdělávání a volnočasové aktivity.

Na celou problematiku se autorka dívala i z hlediska časového a finančního, projektová část tedy obsahuje kompletní přehled výdajů za implementaci navržených aktivit a úprav i časový rozpočet, který nastavila tak, aby byl co možná nejvíce univerzální. Autorka totiž počítala s tím, že právě časový plán bude velice závislý na finanční a kapacitní situaci agentury, nezasazovala tedy konkrétní kroky pevně do určitého období. Všechny aktivity je možno spustit, kdykoli to vedení MS uzná za vhodné.

Jaký je tedy úplný závěr této práce? Firemní kultura je pro firmu bezpochyby důležitá, ne však nezbytná. Pro začínající firmu je v první řadě zásadní získat finanční jistotu a všechny časové i finanční náklady věnovat na stabilizaci společnosti. Firemní kultura vznikne i tak. Nebude stanovena, nebude kontrolována, ale bude se odvíjet od vzájemných vztahů a nálady mezi členy týmu. Čím dříve se firma stabilizuje a začne firemní kulturu podporovat, tím více ji může využít pro budování image a zvýšení své atraktivity na trhu práce.

## ZDROJE

### SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. Business books. ISBN 80-7226-763-9.
- 2) CARNEY, Brian M. a Isaac GETZ. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. Praha: PeopleComm, 2011, 340 s. ISBN 978-80-904890-1-1.
- 3) FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada, 2003, 159 s. Manažer. ISBN 8024703858.
- 4) GODIN, Seth. Fialová kráva: marketing konečně jinak!. Praha: Fragment, 2010, 179 s. Reklama a marketing. ISBN 978-80-253-1120-2.
- 5) HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- 6) HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2000, 233 s. ISBN 8085943999.
- 7) KAHNEMAN, Daniel. Myšlení: rychlé a pomalé. V Brně: Jan Melvil, 2012, 542 s. Pod povrchem. ISBN 978-80-87270-42-4.
- 8) KOTLER, Philip. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 9) KUMAR, Nirmalya. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. Praha: Grada, 2008, 236 s. Expert. ISBN 978-80-247-2439-3
- 10) LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.
- 11) MARCIANO, Paul L. Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu. Brno: Motiv Press, 2013, 232 s. ISBN 978-80-904133-9-9.

- 12) MEFFERT, Heribert. Marketing a management. Praha: Grada, 1996, 551 s. ISBN 8071693294.
- 13) MÜLLER, David. Kultura organizace je cestou ke strategii. Praha: Management Press, 2013, 267 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
- 14) PICKTON, David a Amanda BRODERICK. Integrated marketing communications. 2nd ed. Harlow: FT Prentice Hall/Financial Times, 2005, xxii, 761 s., [8] s. obr. příl. ISBN 0-273-67645-8.
- 15) URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
- 16) VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009, 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5.

#### ČASOPISY A MAGAZÍNY

- 17) DEVÁT, Jiří. Hodnotám musíte věřit. Econom. Praha, 2017, LXI(9), 58.

#### ONLINE

- 18) KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce. Strategie [online]. 2013, 2013(1), 1 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>

#### HLOUBKOVÉ ROZHOVORY

- 19) PU. Hlubkový rozhovor, Zlín, 2017
- 20) SH. Hlubkový rozhovor, Zlín, 2017
- 21) RJ. Hlubkový rozhovor, Zlín, 2017
- 22) JC. Hlubkový rozhovor, Zlín, 2017
- 23) IJ. Hlubkový rozhovor, Zlín, 2017
- 24) MI. Hlubkový rozhovor, Zlín, 2017

## SEZNAM TABULEK

TABULKA TI: FINANČNÍ ROZPOČET

## TABULKA TI: FINANČNÍ ROZPOČET

ZA CO		CELKEM	POZNÁMKA
MERKANTÝLIE			
INTERNÍ PRÁCE	10 h	1 500 Kč	Copywriting, grafika, project management
Tričko REGENT	30 ks	3 196 Kč	(69,90 Kč/ks + 400 Kč potisk)
Hrneček ESTEBAN	40 ks	2 460	(49 Kč/ks + 500 Kč potisk)
Hrneček MUG	10 ks	1 720 Kč	(44 Kč/ks + 1 280 Kč potisk)
Blok KAMEA I	40 ks	1 540 Kč	(28,50 Kč/ks + 400 Kč potisk)
Tužky FREJA	100 ks	640 Kč	(1,90 Kč/ks + 450Kč potisk)
Antistres míčky	50 ks	1 400 Kč	(16 Kč/ks + 600 Kč potisk)
<b>CELKEM</b>		<b>10 956 Kč</b>	
RELAX ZÓNA			
Exekuce	4 h	600 Kč	4×150 Kč
Pohovka		2 990 Kč	IKEA: Bäckaby
Sedací pytle	2 ks	2 578 Kč	CrazyShop.cz
Polštářky	3 ks	507 Kč	IKEA
Povlak na polštář	3 ks	237 Kč	IKEA
Pléd	2 ks	178 Kč	IKEA
Rámečky na zeď	10 ks	290 Kč	IKEA
Lednička		3 590 Kč	MALL.CZ
Mikrovlnná trouba		1 399 Kč	MALL.CZ
<b>CELKEM</b>		<b>9 138 Kč</b>	
Pondělní snídaně	300 Kč/měsíc	3 600 Kč/rok	
<b>SUMA</b>		<b>23 694 Kč</b>	



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Hlubkové rozhovory

Příloha PII: Focous group a personifikace firmy

Příloha PIII: Focous group a SWOT analýza

Příloha PIV: Focous group a hodnoty firmy

Příloha PV: Focous group a plány do budoucna

## **PŘÍLOHA P I: HLOUBKOVÉ ROZHOVORY**

### **A) PU (ředitel společnosti MS a zakladatel)**

**JS:** Řekni mi, prosím, na jaké pozici pracuješ.

**PU:** Moje pozice je jednatel a CEO a obchodní ředitel společnosti.

**JS:** V tom případě se tě asi nebudu ptát, jak dlouho tady pracuješ. Ale řekni mi příběh firmy. Proč ses rozhodl, že začneš něco svého.

**PU:** Kde začít. Víceméně, mě hecuje vize a směr. A když ten směr vidím, jsem ochotný pracovat 20 hodin denně, abych se tam co nejrychleji dostal, nebo to tam posouval. A když jsem nastoupil v předchozí firmě, tak defakto to byla malá skupina lidí, která měla velký drive a chtěla se probít na českém trhu. To mi dávalo smysl, takže jsem se tam podílel 100 % svého času, který jsem měl. A po 3 letech, co jsem byl v boardu firmy, mi přestala vize dávat smysl a už jsem neviděl budoucnost pro sebe. A plus tím, že jsem dost egoistický a nenechám si do ničeho mluvit, tak už jsem začal narážet na to, že ovládám velkou část společnosti a mám jiný směr než majitelé, což šlo proti sobě. Takže jsem se rozhodl odejít a pustit se do něčeho sám. A protože v onlinu mám teď největší přesah a kontakty a tak dále, tak jsem se pustil do online jako takového.

**JS:** A byl pro tebe začátek složitý? A teď nemyslím založení firmy jako takového, ale spíš hledání lidí a takového toho začátku, protože mým hlavním cílem je bavit se o firemní kultuře a hodnotách a politice, atp.

**PU:** Tak samozřejmě. Zvlášť ve Zlíně je problém značný sehnat rozumné lidi. A kvůli konkurenční doložce v minulé firmě jsem nemohl stahovat lidi, co jsem měl osvědčené. Takže jsem si vytáhl akorát SH, kterého jsem tam tehdy přitáhl. A pak jsme do toho začali šlapat. Hodně jsme rozhodli sítě, bavili jsme se s lidmi – tak to začalo nenásilně napadat lidi. A protože budget ze začátku nebyl obrovský, tak to chtělo lidi, co budou mít větší drive, než chuť po penězích. Nehleděli jsme ani na to, jestli jsou seniorní, protože na tom začátku je problém zaplatit někomu 50 000 Kč měsíčně, protože rozpočet byl malý. Což taková sranda nebyla poskládat to tak, aby mohla firma fungovat, takže na začátek člověk musí nasypat svůj kapitál, než se to rozjede.

**JS:** Takže vy jste spolu vytvořili základ pro firemní politiku, vizi, hodnoty. Jak to vznikalo, jak jste se na tom domlouvali.

**PU:** Viděli jsme věci, jak fungovaly, jak nás v minulé firmě bavily a které naopak ne. A z toho jsme začali vycházet i v tom, jak chceme firmu řídit. Samozřejmě, když to přeskočím, když si člověk ty vize nalajnuje, tak je problém v operativě, nebo jak člověk narazí na první problémy – cashflow. Člověk pak nemá tolik času, aby lidem pořád opakoval vizi a tím, že i na začátku jsou lidé nabíráni s nadšením a teď vidí, že to nejde tak snově nahoru, jak si všichni představovali, tak je dost těžké všechny držet stejně motivované a držet vizi pořád dál. Firma totiž začne na něco narážet a my teď aktuálně narážíme na segmentaci a nad tím, který trh chceme oslovit.

**JS:** A když si vezmeš hodnoty a kulturu, kterou jste nastavili. Máš teď něco, co bys po tom roce přidal, ubral, na co jste zapomněli?

**PU:** Myslím, že bych nic neměnil. Abychom mohli začít vyznávat vize a hodnoty, tak potřebujeme, aby už firma byla nastartovaná a generovala nějaké peníze, až potom se dá mluvit o hezkých věcech, že člověk začne dělat dobro, ale první je potřeba generovat peníze. My zatím hledáme směr, který nám ty peníze přinese. Až se dostaneme trochu do klidu a nebudeme muset každý měsíc výplaty, tak potom můžeme začít jet víc na vize a ne na peníze, abychom firmu vytáhli nahoru.

**JS:** Která z těch hodnot, kterou jste nastavili, je ti nejbližší?

**PU:** Asi je to pořád WIN-WIN. Vždycky najít slušnou cestu, která bude výhrou pro zaměstnance, zákazníka i firmu. Samozřejmě nemyslím tím vždycky dělat kompromisy, protože kompromis je špatný a je třeba vědět, za čím si člověk jde. Ale jak už to ví, tak je dobré se domluvit, aby byly spokojené obě strany.

**JS:** A dovedeš říct, která je ti nejmíň blízká?

**PU:** Asi ne. Všechny jsem víceméně tvořil já, beru to, že vychází ze mě. Takže že by tam byla vyloženě nějaká, se kterou nejsem ztotožněný je menší šance než u lidí, kteří je přebírají, když já jsem je vymýšlel.

**JS:** A myslíš, že se lidi snaží firemní politiku a hodnoty dodržovat?

**PU:** To je těžká otázka. Protože když to řeknu upřímně, je dobré člověka ze začátku motivovat, že máme nějaké vize, ale stejně člověk potom řeší prachy a začne být selfish. Není to vždy, že by člověk vydržel na nějaké úrovni motivace do konce života. Potom je to o nějakém přerodu. Když třeba vezmu tu proaktivitu, kterou tam máme, tak je otázka, jak moc si to lidi berou za své. Jak moc vidí to, že se můžou posunout dopředu, jak jsou v ně-

čem proaktivní. Přijde mi, že to teď nejde dopředu. Což je i v návaznosti na tu věc s juniorem a seniorem, která vážne. Protože pokud junioři na sobě nezačnou pracovat, aby zákazníci řekli, že ty věci jsou fakt dobré, tak vzniká problém. Protože zvlášť v tom, že lidi jsou tu sice za malé peníze, tak my se točíme v takovém kolečku, že nejsme schopní to prodat o moc víc, protože ty naše práce nejsou tak moc kvalitní, abychom mohli zdražit o 30 % a prodávat korporacím.

**JS:** Jedna z věcí, kterou řeším, je, jestli ty nejdříve potřebuješ hodnoty na to, abys dovedl najít lidi a vytvořit si tým kolem sebe, nebo jestli se obklopíš lidmi, kterým věříš a které máš doporučené, a až potom s nimi začneš vytvářet hodnoty, které jsou společné pro jádro – pro úplně první lidi.

**PU:** Když to vezmu z úplně jiné strany, proč se tvoří hodnoty a vize, když to vezmu pragmaticky. Víceméně jde o to, že ve velkých korporacích lidi často odchází. Aby se fluktuace snížila, vymyslí se jim hodnoty a vize, aby si mysleli, že je v tom něco víc, než jen sezení u počítače a datlování. Takže Peter, který mě koučuje, říká, že je nesmysl stavět si na začátku hodnoty a vize, že by to viděl u firmy nad 500 zaměstnanců. Ze začátku je prý dobrá motivace a smysl práce, ale nastavování hodnot a vize je v počátcích firmy, kdy je lehce zranitelná, je takové snilkovské. Že třeba u startupů je třeba motivace, aby lidi hodně pracovali, ale je tam nalitý kapitál od investora, se ta vize tlačí líp, než u malé firmy, kterou chceme rozběhnout. To je jeho pohled a neříkám, že s ním se vším souhlasím.

**JS:** No ale tak s nějakým důvodem jste to tehdy tvořili. Asi to nevzniklo, že byste si řekli: „No, a mohli bysme mít ještě hodnoty...“

**PU:** Tak proč my jsme je tvořili...Protože jsme byli se SH takoví srdcaři. Nechtěli jsme dělat věci skrz cash, a to jsme si říkali už od začátku. Teď to samozřejmě platí taky, ale už se chceme vytočit z toho, abychom museli pořád řešit peníze, takže to nám do toho háže trochu vidle, ale chtěli jsme smysl firmy, aby to nebylo firma jen taková, která řeší cash. Takže s tím titulem jsme to stavěli, abychom i do toho hledali lidi. A teď je otázka, jestli lidi, které jsme nabrali, šli za námi kvůli vizím a hodnotám, nebo spíš té auře a ostatním věcem, které kolem toho byly. Kdybych třeba nezmiňoval vize, ale řekl bych jenom záměr firmy, že chceme řešit jen zahraniční klienty a vytvořit to plánované coworkingové centrum, jestli by to samo o sobě první rok nestačilo.

**JS:** Otázka, jestli šli za záměrem, nebo třeba ještě za tebou. Co lidi tady uvnitř. Myslíš, že je to tu poskládané dobře? Co se osobností týče, nemám na mysli dovednosti a schopnosti.

**PU:** Tak já jsem se vždycky snažil držet genderovou politiku, abychom mixovali muže a ženy a výhledově bych chtěl udělat věkovou politiku. Protože dvacetiletý člověk nemá ještě takový přehled a neumí se na život podívat v úhlu, který mu může ten člověk, který je o dvacet let starší, dodat. Už má děti, má zkušenosti a už to vidí jinak. Takže tak bych se díval na ten tým. Protože hodně věcí v týmu je závislých na tom, jak se lidi potkávají, a myslím, že s tou atmosférou se dá hodně pracovat. Protože ti lidi jsou mladí a nevýhoda toho je, že je tam až moc emocí. Když má někdo potíže a řeší něco doma nebo mimo firmu, tak se mu to strašně rychle přesune do firmy a jde to poznat. A tak je to na všech, kteří tu jsou, protože jsou mladí. To u těch starších lidí není. Člověk, který má dvě děti, řeší, jestli mu přijdou peníze na účet, aby zaplatil hypotéku, ale už nemá hlavu v oblacích a přemýšlí jiným směrem. Takže když vezmu, jak jsme v prosinci nastavili všechno procesně, tak jsme tím vyhodili tu komunikaci ústní, a projevilo se to na atmosféře. Kdyby tu byli starší lidé, tak se to na nich projeví míň, než když jsme tu takový mladý kolektiv.

**JS:** Protože v tom byli všichni, kteří byli zvyklí na jinou formu, která přešla do více procesní.

**PU:** Jo, přesně tak.

**JS:** Co tě tady teď těší.

**PU:** Když se vymyslí řešení, u kterého jsem si jistý, že jsme odvedli fakt dobrou práci, kterou nikdo tak dobře neudělá. Že jsme ho promysleli na maximum. Ale když mám pocit, že je to promyšlené a jdeme za zákazníkem s něčím chytrým. A právě naopak mě rozčiluje, když jdeme za zákazníkem s něčím průměrným.

**JS:** A kromě toho?

**PU:** Kouření. To mě rozčiluje extra. Občas možná tvrdohlavost některých lidí a to, že se jim nechce vymýšlet top řešení – že je to o nějaké jejich lenosti. To mi vadí. Pořád se nemůžeme dostat na tu úroveň, že by se nám poklonili, zatleskali a doporučili nás dál.

**JS:** Takže když by ses teď vrátil zpět a začínal bys znovu, udělal bys něco jinak?

**PU:** Neudělal. Většina lidí to dělá tak, že nemají tu vizi tak obrovskou a nechtějí jí dosáhnout tak rychle, takže to jedou všechno pomalinku. Já jsem takový, že naberu lidi, hromadu, abych stavěl ten svůj big dream, abych se posunoval rychle, takže do toho skočím po hlavě a pak řeším důsledky, které to nese. Tak jsem to dělal dřív a dělám to i teď a v tom se těžko měním. Kdybych teď měl peníze na účtu a přišel by někdo se stolem s top dřeva a

celý by byl prostě top, tak jsem takový, že se pro něj dokážu rychle nadchnout, pokud zapůsobí na mé emoce a vidím v něj přidanou hodnotu.

**JS:** Takže bys nic neměnil...

**PU:** Asi bych si víc hlídal lidi, se kterými spolupracuju. Zvlášť tady ve Zlíně – je tu extrémní množství podnikatelů, kteří melou. Umí se namašlit tak, že to zní, jakože se jim daří, ale ve výsledku člověk zjistí, že to jsou kecy.

**JS:** Když se podíváš výhledově, kde bude firma za rok, za tři případně za pět let.

**PU:** No, nemám představu o tom segmentu, ale představuju si, že v mysli ostatních budeme jako agentura ze Zlína, že budeme o něco jiní, než pražské agentury, které jsou předražené. Jsou tam sice zvučná jména, ale že my to zvládneme o něco levněji, ale stejně promyšleně. Naši kreativní lidi by měli zákazníkovi něco nahradit – být v podstatě článkem v jejich týmu, nejen dodavatel z agentury. Teď je firma, co se procesů týče, dobře nastavená – i to odměňování je férové. Hodně věcí měříme. Takže když by se našel dobrý obchodník a začalo by to jít nahoru, tak teoreticky nemusím za rok sedět v práci 5 dnů v týdnu, abych to držel, ale budu tu moct být 2 dny nebo budu chodit jen dopoledne, protože za těch 20 % svého času vygeneruju 80 % přidané hodnoty, doporučím své kontakty, známé, sednu si se všema a budu vymýšlet, v čem se dá angažovat.

**JS:** Co by se muselo stát, aby ses na to na všechno vykašlal.

**PU:** Musela by mi vyhasnout svíčka toho, že tam vidím nějaký potenciál. Že mě to někde srazí na kolena. Já jsem takový, že i když to jde do háje, tak tam pořád vidím, to že jsem schopen to tam nějak rozhábat. Chápu ale, že člověk se může dostat do slepého místa, kde si řekne, že utratil peníze, byla to dobrá zkušenost a jdeme dál. Rozhlídne se, nadechne se, ale nemyslím, že by to byl ten případ.

**JS:** To je vše. Děkuju ti za odpovědi.

## **B) SH (Account & Sales Manager, zakládající člen)**

**JS:** Jakou máš pozici v MS a odkdy pracuješ?

**SH:** Moje pozice je Account Manager a obchodník a pracuji tu od března 2016, takže je to vlastně už rok – od začátku firmy.

**JS:** Proč zrovna tu? Co tě přesvědčilo do toho jít?

**SH:** S PU jsme byli první dva ve firmě. PU mě přesvědčil. Chtěl jsem si vyzkoušet vlastní challenge, ale chtěli jsme si to vyzkoušet na vlastní triko s PU, takže jsme se do toho pustili.

**JS:** Bylo to pro vás těžké ze začátku?

**SH:** Docela ano. Bylo to hektické. Spousta zakázek, málo lidí, kteří by je dělali. Potom zase naopak.

**JS:** Takže klasika.

**SH:** Jo, nahoru a dolu.

**JS:** Když jste začínali, zaváděli jste hodnoty vizi firmy.

**SH:** Samozřejmě, to bylo to první, na čem jsme se museli shodnout s PU – vize a hodnoty firmy. Takže po krátkém brainstormingu jsme měli vizi a hodnoty.

**JS:** Jak to vznikalo? Jak jste nad tím přemýšleli?

**SH:** Základem byl brainstorming a láhev vína. Každý z nás si napsal, co by chtěl zanechat v té firmě a pak jsme ty dva výtvořily dali dohromady a zkoušeli jsme je zkombinovat – z toho vzniklo SOUL IN EVERYTHING WE DO. A co se týče hodnot, to jsme tvořili spolu. Na tabuli jsme si vypsali 15 – 20 hodnot, které znamenají něco pro nás osobně, a z těch jsme vybrali 5 nejlepších.

**JS:** A se kterou se ztotožňuješ nejvíc?

**SH:** WIN-WIN.

**JS:** Se kterou nejmíň.

**SH:** To se asi nedá říct. Je WIN-WIN a potom jsou všechny ostatní na stejné úrovni.

**JS:** Myslíš, že ta firemní kultura se teď dodržuje? Tak jak vy jste ji nastavili? Že o ní lidé vědí a pamatují si to?

**SH:** Myslím, že tu úvodní fázi máme docela dobře zmáknutou – když ten člověk dojde do firmy, tak je to v podstatě první věc, co ten člověk vidí, ať už jde na jakoukoli pozici. Horší je to pak s tím připomínáním a vracením se k těm hodnotám, to se přiznám, že mi to tu chybí. A v tom vidím, že bychom to mohli ještě zlepšit. Protože když bych se teď někoho zeptal, jakou máme vizi a hodnoty, tak mi to neřekne ani vlastními slovy. Nebo minimálně

na spoustu věcí zapomene, což není jejich vina. Je to jen o tom, že se to málo využívá v praxi.

**JS:** Takže myslíš, že když to nedodržují, tak je to proto, že si to nepamatují? Že to není proto, že by jim v tom něco nesedělo?

**SH:** To si myslím. Ze začátku se nikdo neohradil, že by tam bylo něco špatně. Obecně ty vize a hodnoty jsou veskrze pozitivní, takže většina lidí si v tom najde svoje a dokáže si to obrátit na svoji filozofii, ale tím, že se to moc nepoužívá v praxi a je to spíš něco kolem nás, tak na to spousta lidí zapomíná.

**JS:** V odstupu jednoho roku, co toto všechno vzniklo, je něco, co bys přidal, nebo ubral? Když teď vidíš, jak to ve firmě vypadá, jak se k sobě lidi chovají?

**SH:** Asi ne. To jsou věci, které jsou natolik obecné, že s nimi člověk dovede pracovat v jakékoli životní situaci, takže bych nic nepřidával, ani neubíral.

**JS:** Jak si myslíš, že to po tom jednom roce vypadá. Myslím, co se firemní kultury týče, nemluvíme o obchodu nebo businessu. Spíš o tom, jak se k sobě lidi chovají a takové ty interní záležitosti.

**SH:** S nástupem těžší práce a více zakázek a povinností, tak interní komunikace zůstala spíš na pracovní úrovni a už se moc nestýkáme, chybí nám teambuildingy. Máme spoustu individuálních porad, ale nemáme moc týmových porad, kromě jedné velké měsíční, kde bychom si říkali, že jsme třeba v půlce měsíce, máme tyto projekty, atd. Tím pádem, jak moc nekomunikujeme moc často jako skupina, tak i ten život po práci už není takový, že bychom šli ven, do parku, na pivo. Už to moc nebývá.

**JS:** A jsou lidi z práce ti, se kterými bys chtěl trávit volný čas? Není to lepší oddělit, když spolu sedíte 8 hodin zavření v práci?

**SH:** Tak neříkám, že bychom spolu měli každý týden někam chodit, ale třeba co čtrnáct dní. A stačí večere, pívko, kafe, volejbal, cokoli.

**JS:** A jak vychází chování z MS ven? Směrem ke klientům, externistům. Protože i v tom se firemní kultura promítá.

**SH:** Kdybych řekl, že to nefunguje, tak bych si sypal popel na hlavu, protože já jsem většinou v první linii spolu s PU, kdo komunikuje s klientem. A tam si myslím, že to funguje dobře, že ty hodnoty zazní v každé nabídce, na každé schůzce. Ať už doslova, nebo jakým-koli způsobem se vyjádří proaktivita nebo WIN-WIN spolupráce a tam myslím, že fungu-



jeme a působíme jako kolektiv lidí, kteří umí pracovat. Zároveň lidi s námi sympatizují v tom, že jsme mladá firma, jsme mladí, proaktivní.

**JS:** Co tě tu teď nejvíc těší.

**SH:** Asi to zní trochu povrchně, ale baví mě vtípky v kanceláři. Když si tady sedneme a eskalujeme, tak to mě baví moc. A potom samozřejmě komunikace s těmi klienty, pokud jsou rozumní a mají prostředky a jsou přátelští, tak je to příjemná práce.

**JS:** A rozčiluje?

**SH:** Myslel jsem si, že k tomu nedojdu, ale začíná mě rozčilovat finanční stránka té práce. Což mě nikdy nijak netížilo, ale teď mi stouply náklady a chybí mi finance. Někdy mě štve náš project manager, ale jinak asi nic hrozného.

**JS:** Budeme nějak rozvádět, čím si lezete na nervy?

**SH:** Asi ne. To je spíš moje osobní věc, než aby to bylo objektivní.

**JS:** Dobře. Tak tedy si představ, že bys byl na pozici ředitele firmy, ale co bys udělal jinak? A teď myslím zaměření na komunikaci na lidi, na stabilizaci.

**SH:** Je důležité říct, že tu firmu nevede špatně. S ohledem na situaci a období dělá to nejlepší, co může. Co se týká těch personálních věcí, tak bych určitě svolával firmu jako tým častěji a prezentoval jim aktuální situaci a víc bych komunikoval, v jaké finanční rovině jsme. Ukázat jim, jak to vypadá na příští tři až čtyři měsíce, ať si lidi nedělají iluze, že to bude diametrálně jiné. Řekl bych jim, že jsme teď ve fázi, kterou musíme přečkat. Musíme chvíli zatnout zuby a vydržet, nečekat, že budeme hned milionáři, ale pojdme všichni společně dřít, abychom se třeba za rok vyšvihli na agenturu, která už bude stabilizovaná, a určitě bych jim to nesliboval v nejbližším kvartále nebo půl roku. Zároveň bych neměnil tak často strategii a segment, na který cílíme. Měli bychom se ustálit, říct si, že taková je realita, taková jsou fakta, pojdme to vydržet a ono se to ustálí.

**JS:** Takže výhledově. Kde bude firma za rok, za tři a za pět?

**SH:** Za rok počet lidí kolem 15, myslím, že co se interních procesů týče, tak to máme stabilizované už teď, takže to pak už bude fungovat. Myslím, že budeme mít více pravidelných klientů, takže budeme mít větší jistotu a stabilitu. A nebudeme muset tolik tlačit na obchod, ale ty kontakty už budou chodit za námi. Za tři roky si myslím, že tam velký posun nebude, nečekal bych žádnou revoluci – jsme tam, kde jsme, mějme pravidelné peníze. Po pěti letech těžko říct.

**JS:** Zmínil jsi růst počtu lidí. Myslíš, že hodnoty a politika zůstane stejná?

**SH:** Pokud s tím začneme víc pracovat a lidem to víc připomínat a aplikovat to na praxi, jak v tom můžou hodnoty fungovat, tak asi někdo může s nějakou inovací přijít. Můžeme tam něco přidat, ale nemyslím, že by v tom byly zásadní změny. Spíš na to lidi navážou a přechroustají si to do své reality.

**JS:** Ptám se proto, že jsem přemýšlela nad tím, jestli je dřív tým, nebo hodnoty. Jestli máš nejdříve nastřelit firemní kulturu a vytvořit hodnoty a podle toho nabírat lidi, nebo jestli se obklopit lidmi, kterým věříš, u kterých víš, že jsou dobří, a s nimi společně tvořit hodnoty, které budou společné pro celý tým lidí. Nebudeš je tak muset nikomu připomínat, protože oni sami je v sobě mají zakořeněné a je to taková týmová práce vytvořit ducha agentury společně.

**SH:** To je dobrá otázka. Já si myslím, že pokud by s tím lidi chtěli něco dělat, tak s tím přijdou a nikdo se nebrání společnému brainstormingu, kde si řekneme, že to změníme. Ale pokud s tím nepřijdou, tak potřebují mít něco v rukách a cítit, na čem agentura stojí. A pokud bychom nic neměli a čekali, až lidi přijdou a vymyslí nám to, tak by to nebylo tak funkční. Když tu agenturu vytváří dva nebo tři lidi, tak oni si vytvoří to, co mají v sobě, tak se to udrží docela dlouho.

**JS:** Super. To je jedna z těch nejhlavnějších věcí, která mě zajímá.

**SH:** Jestli teda nechat lidi, ať si vytvoří vizi a hodnoty sami, nebo to nechají na vedení.

**JS:** Přesně tak. Když jsme se bavili o tom výhledu, počítáš s tím, že budeš ve firmě pořád pracovat?

**SH:** Těžko říct. Cesty jsou nevyzpytatelné.

**JS:** Co by se muselo stát, abys tu už pracovat nechtěl?

**SH:** Asi dvě takové věci. Když bych cítil, že už nemám té firmě co přinést, a že ta firma už nemá co přinést mně.

**JS:** Děkuji za odpovědi.

### **C) RJ (PPC & SEO, finance, zakládající člen)**

**JS:** Můžeš mi, prosím, říct, jakou máš pozici ve firmě a jak dlouho tu pracuješ?

**RJ:** Mám pozici PPC a pomáhám s financemi a fakturami, dohlížím na splatnost a pracuju tu od 1. 3. 2016.

**JS:** Takže od začátku. Proč jsi tu začal pracovat, co tě přesvědčilo?

**RJ:** My jsme se tehdy potkali, já jsem studoval, a on mi říkal, že bude rozjíždět novou firmu. A že by tam mohla být práce, kterou bych se mohl naučit. Představil mi několik pozic, do kterých bych se mohl postupně dostat, tak jsem nad tím přemýšlel, a protože mi nic nebránilo to zkusit, tak jsem to vzal.

**JS:** A vybral sis PPC.

**RJ:** Tak ono to z toho v podstatě vyplynulo. Z těch pozic, které byly volné, to byla jediná, která se dala začít od nuly, protože předchozí zkušenost nemám.

**JS:** A bylo to pro tebe složité ze začátku? Nejen práce, ale začátek ve firmě celkově?

**RJ:** Ono to bylo pro mě změna celkově, protože jsem přešel do Zlína – do města, kde jsem byl před tím jednou v životě. Řešili jsme byt, řešil jsem stěhování, takže celá ta situace byla ne úplně náročná, ale bylo toho víc. Ale začátek ve firmě byl v pohodě. Tím, že se to rozjíždělo, že jsem nespádl do koloběhu, ale všichni se poznávali, přibývali noví lidé, procesy ve firmě se zaváděli, takže jsem se učil v podstatě za běhu. Nic náročného.

**JS:** Kluci s tebou asi ze začátku mluvili o hodnotách, jak to na tebe působilo?

**RJ:** Tak já jsem byl v podstatě u toho, když to vznikalo, takže to pro mě nebylo nic překvapivého. Ale byl jsem k tomu v podstatě skeptický, věděl jsem, že to, co si teď stanovíme, za rok platit nebude, a myslím, že se to potvrdilo.

**JS:** A teď po roce je tam něco, co bys změnil?

**RJ:** Tak já si přesně nepamatuju, co tam je. Ale co se týče třeba té sportovní kultury, tak to se podle mě plnit nedaří, alespoň v rámci firmy ne – ale minulý týden jsme začali chodit na volejbal, tak uvidíme, jak to bude, ale trvalo to rok, než se něco takového zaběhlo.

Pár z těch věcí jsou klišé. I to, že vytváříme kreativní řešení. Zatím myslím, že děláme, co můžeme, abychom to udrželi nad vodou, abychom to splnili. WIN-WIN je podle mě dost individuální. U některých klientů prostě o WIN-WIN nejde, vůbec je to nezajímá a berou nás jen jako dodavatele.

**JS:** A s čím z toho se ztotožňuješ nejvíc?

**RJ:** Asi ta práce na sobě mi dává nejvíc smysl. Protože tím, že jsme všichni na juniorních pozicích a všichni se máme kam posouvat, takže to má největší smysl, abychom na sobě pracovali.

**JS:** Myslíš, že se to tu lidi jinak snaží dodržovat?

**RJ:** Myslím, že ne a že není ani dostatečně připomínaná. Že je to tak někde v pozadí, protože zpočátku když bývaly první měsíční porady, tak PU vybral někoho, aby to vyjmenoval, takže jsme si to každý měsíc připomněli.

**JS:** Ono by chtělo, aby to tu třeba někde viselo na zdi. Mají být prvně hodnoty, nebo tým lidí?

**RJ:** Podle mě nejde jedno bez druhého. Ten tým tvoří firmu. Nejde si jako roboti stanovit to a to a pak posbírat lidi a ti to budou prostě plnit. Nebudou spokojení a nebude to fungovat jako celek. Na druhou stranu není dobré všechno ohýbat pro ty lidi. Až moc demokracie v té firmě si myslím, že taky není úplně cesta. Za mě je tedy nejlepší skloubit požadavky vedení s realizací.

**JS:** Takže do jisté míry by to mělo být variabilní.

**RJ:** Asi jo. Každý člověk je jiný a nejde striktně říct, že budeme plnit to a to. Když někdo vymyslí něco dalšího, tak nevidím problém v tom, aby se to do politiky přidalo. Líbit se to může dalším lidem.

**JS:** Mluvil jsi o tom, že po roce je to všechno jinak, než to vypadalo ze začátku, jak jsi to myslel?

**RJ:** Že se to občas opomíná. Ne vždy jde o WIN-WIN a podobně. Ale to k tomu začátku firmy asi patří. Málo startupů si může po roce vymýšlet různé věci, jsme ve stadiu, kdy se snažíme přežít a zlomit ten bod, kdy budeme zajištěni. Potom možná se začneme věnovat kultuře a hodnotám. Takže spíš z toho důvodu to nenaplňujeme.

**JS:** Co tě tu teď nejvíc těší?

**RJ:** Asi kvartální porady, nové prostory, že už to trochu vypadá. Těší mě i kolektiv, že jak jsme tu od začátku, tak je to taková domácká atmosféra. Občas komunikace vážne, ale pořád je to super. Často se tu smějeme a je to prostě uvolněná práce. Těší mě na tom ta pohoda, že na sebe neřveme, nechodíme sem se stresem a s nervama.

**JS:** A naopak? Co tě tu rozčiluje, nebo stresuje?

**RJ:** Ne, že by mě to vyloženě stresovalo, ale když mám na starosti finance, tak to je taková složitá situace. Ale to je spíš finanční problém, než že by mě vyloženě něco netěšilo. Jak jsem říkal, občas vážně komunikace a mě netěší to, že když po někom něco chci, tak kolikrát mám pocit, že je to otravuje. Nebo jdeš za někým a máš z toho špatný pocit, že po někom budeš zase chtít, že ten člověk vyvrátí oči a co jako zase chceš. Občas prostě nefunguje taková ta spolupráce, že bychom fungovali jako celek. To si myslím, že by se dalo zlepšit, ale to si musí každý u sebe.

**JS:** Co kdybys byl na místě ředitele? Co bys změnil, udělal bys něco jinak?

**RJ:** Když navážu na to, co jsem říkal, tak bych zkusil vylepšit poměry a komunikaci uvnitř. Na druhou stranu nevím, jak by do toho jako ředitel mohl zasáhnout. Lidi asi nedonutí k tomu, aby sami něco dělali jinak. Asi k tomu jsou nějaké prostředky, jak to dělat...

**JS:** Otázka je, jestli by to potom ale bylo přirozené, jestli by to nebyla nucená situace.

**RJ:** Nevím, no teď z hlavy to asi nevytáhnu, nepřemýšlel jsem nad tím.

**JS:** Výhledově vidíš firmu jak? Za rok, za tři, za pět?

**RJ:** Popravdě jsem teď skeptický, že firma za rok někde bude. Ale jak říkám, je to tím, že jsme malý kolektiv a je to všechno hrozně momentální. Je měsíc, že vyděláme spoustu peněz a druhý zase hrozně málo. Takže nedovedu říct, jak to bude za rok. Za mě je to teď 50-50. Za rok si myslím, že se nic zásadního nezmění. Možná nás bude víc, ale nemyslím, že bychom nějak raketově vystřelili.

**JS:** Co by se muselo stát, abys už tu nechtěl být?

**RJ:** Musela by se změnit ta pohoda a uvolněnost a přátelské vztahy v rámci firmy. Kdyby se změnilo to, že bych sem chodil pod stresem, že by tu po mně někdo šlapal, že bych měl jen problémy, tak určitě to by byl důvod, proč bych s tím skončil. Určitě i finanční situace, a to nemyslím, že bych dostával málo peněz, ale na úkor mého živobytí. A taky to vedení. Kdyby se to celé rozpoložkovalo, že už by to nebylo takové transparentní. Kdyby mi někdo jen říkal, co mám udělat. Rozhodně bych tu nebyl tak spokojený.

#### **D) MI (kodér, zakládající člen)**

**JS:** Jaká je tvá pozice a kdy jsi nastoupil?

**MI:** Do MS jsem nastoupil v únoru 2016 jako jeden z prvních skrz doporučení přes kamaráda. Vím, že první task byl složit si stůl.

**JS:** A proč jsi tam chtěl pracovat.

**MI:** Tak já jsem měl dost volného času. Navíc jsem věděl, že chci být web developer, takže toto se naskytlo a hodně se toho naučím, protože vím, že mám pořád mezery. Když dostanu práci, na kterou nejsem ještě kvalifikovaný, mě nutí to dostudovat. Protože pořád zatím dělám něco nového, nové technické věci, nové výzvy.

**JS:** Byly pro tebe začátky složité?

**MI:** Bylo to stresující. První práce v kanclu, kam jsem si šel sednout na 8 hodin v kuse, to jsem nikdy tak neměl. A taky tím, že je to marketingově řízená firma, není to designové studio, je to řízené obchodě, tak fungují deadliny, z čehož jsem měl strach. Člověk musí stihnout něco v určitém čase, občas i na úkor kvality. Občas má člověk pocit, že je placený za to, že neví a zkouší na to přijít. Takže častokrát jsem měl pocit, že nevím, že něco nejde a měl jsem strach, že budu muset skončit, protože nejsem schopný zadaný úkol v daném čase splnit.

**JS:** Byl jsi u zrodu firemních hodnot a vizí?

**MI:** Když jsem měl přijímací pohovor, tak PU mluvil o vizi a o strategickém partnerství, že by chtěl fungovat na partnerské bázi a proaktivně. Ne, že nám budou jen něco zadávat, ale že my budeme chodit s návrhy a vylepšením. Že my jsme ti, kteří jim pomůžou. Takové ty hodnoty byly ze začátku, ale trochu to spadlo do těch obchodních zájmů. Jak se ta firma posouvá, tak to spadlo zpátky trochu na úkor proaktivity a partnerství.

**JS:** Takže se tam něco změnilo.

**MI:** Já jsem vždycky ty hodnoty bral v těch lidech. Já si je teď rozkliknu, protože upřímně nevím, jaké ty hodnoty jsou. Pro mě hlavní hodnota byla, že jsem se s PU vždy domluvil jako s člověkem, že to bylo rovné chování. Já jsem mu dával svůj čas. Každý z nás měl velký kus té spolupráce a já jsem od něj cítil, že je za to rád. Nebylo to despotické, ale mluvili jsme o zakázkách a cítil jsem od něj vděk. A nejen od něj. Určitý respekt je cítit od všech, kteří jsme začínali, přestože počet hodin, které v kolektivu strávím, se snižuje. Neurážíme se navzájem, snažíme se respektovat, minimálně v core týmu určitě.

**JS:** Co ti z těch hodnot sedí nejvíc a nejmíň?

**MI:** To dlouhodobé budování vztahů je asi nejkladnější věc. Neotřelá řešení u nás pořád pokulhávají i to, že se snažíme být nejlepší. Málo prostředků a času věnujeme do školení a vzdělávání. Což si myslím, že v tomhle směru je to problém. Přitom stačí říct.

**JS:** Mě by zajímal tvůj názor na to, jestli je dobré mít hodnoty a podle toho si vybírat lidi do týmu, nebo se obklopit lidmi a potom hledat hodnoty, na kterých se shodnou všichni.

**MI:** To je otázka. Společné hodnoty tam asi musí být, protože potom pokud si člověk může vybrat, tak je lepší, když se někde protne s kolektivem a hodnoty sdílí vrozeně. Málokdo se chce přizpůsobovat a myslím, že vrozené tíhnutí k hodnotám by tam mělo být už od začátku. Takže sdílené tam určitě něco musí být, musí tam být vrozená sympatie.

**JS:** Je něco, co ti v těch hodnotách chybí? Co bys přidal?

**MI:** To mě teď nic nenapadá. S tou vizí jsem se ze začátku ztotožnil. Z mého pohledu je firma obchodně, marketingově vedená, takže já bych se víc soustředil na produkt, než na řízení, ale to k tomu asi patří. Ale s hodnotami jsem se ztotožnil a jsem rád, že je to takto.

**JS:** myslíš si, že když budou do firmy teď chodit noví lidi, kteří v tom s námi nejsou od začátku, tak se na těch hodnotách něco změní, nebo je budou oni muset prostě přijmout?

**MI:** To záleží, kolik času a prostředků se vloží do toho, aby se ta kultura předávala a vtiskovala novým zaměstnancům. Myslím, že to není automatické, a že když se kultura nebude pěstovat, tak se s ní lidi ztotožňovat nebudou. Roli asi hraje i velikost kolektivu, kdy to ještě jde, kdy se všichni mezi sebou domluví. Když to roste, tak si myslím, že už není možné, aby to všechno sdíleli na základě zážitků, aniž by k tomu měli manuál.

**JS:** Představ si firmu za rok, za tři a za pět. Jak to bude vypadat?

**MI:** Nevím. Určitě bude firma utužovat vztahy se zákazníky, bude méně „dělnické“ práce, bude se víc outsorcovat a myslím, že vzniknou divize, které už nebudou úplně MS, ale pouze dodavatelé. MS bude v podstatě entita, duch, image a práce se bude odvádět jinde. To je tak z hlediska tří let. Za rok si myslím, že to půjde postupně. Přibudou lidi. Těžko říct.

**JS:** A ty myslíš, že budeš ve firmě pracovat? Až se vrátíš z Erasmu a výletů?

**MI:** Tak já určitě budu ve Zlíně ještě studovat nějakou dobu, takže se tam budu pohybovat. Budu na to mít určitě málo času, pokud tam pro mě bude nějaké uplatnění. To je systém, který mi tak nějak vyhovuje. Dovedu si představit, že tam za rok budu ještě pracovat, když to bude možné. Po studiu netuším. Na plný úvazek bych to asi nezvládl, protože přeci jen

je to pořád agentura řízená marketingově, obchodně, ale zatím mě to baví a tohle je pro mě mnohem záživnější a jsou projekty, na kterých mám velký podíl, mám z toho dobrý pocit.

**JS:** A jsme na konci. Vše, co jsem potřebovala vím, děkuji.

### **E) IJ (asistentka ředitele, nový člen)**

**JS:** Jaká je tvá pozice.

**IJ:** Office managerka a asistentka výkonného ředitele.

**JS:** Odkdy tu pracuješ?

**IJ:** Od února 2017.

**JS:** Co tě přesvědčilo, že chceš pracovat tu?

**IJ:** Protože jsem chtěla zkusit online marketing. A potom, když jsem šla na pohovor, tak mi tu všichni přišli takoví milí a hlavně je to mladý kolektiv, což je pro mě lepší než mezi staršími lidmi.

**JS:** Byly pro tebe začátky těžké?

**IJ:** První týden ano. Byl to pro mě jiný obor, protože jsem pracovala v cestovním ruchu.

**JS:** Takže to bylo zaměřením, ale s lidmi tady v pohodě?

**IJ:** To ano, cítila jsem se dobře.

**JS:** Když jsi začínala, tak jsme se seznamovali s firemními hodnotami a politikou, jak to na tebe působilo? Chybí ti tam něco?

**IJ:** Tak já si myslím, že s tím souhlasím. Podle mě je to takto na místě. Není tam nic, co mi tam chybí, je to tak akorát. Teď je to hlavně o té komunikaci, která vážne a to je potřeba zlepšit.

**JS:** A se kterou se ztotožňuješ nejvíc.

**IJ:** Asi ta samostatnost.

**JS:** Jak na tebe, jako na člověka, působí atmosféra ve firmě? Myslíš, že dodržují kulturu?

**IJ:** Tak já si myslím, že se toho drží. Ale občas je zlé, když se všechno řeší formou onlinu, že si jen vypisují. Že spolu komunikují až odpoledne, během toho dne to vážne.



**JS:** Takže po té pracovní stránce si občas lezou na mozek, ale jakmile vypadnou z firmy ven tak je to v pohodě.

**IJ:** Samozřejmě.

**JS:** A jak ti připadá, že se chováme k lidem ven? Ať už formou inzerátů, mailů nebo komunikace.

**IJ:** Tak já si myslím, že i ze stránky obchodní, když řeší něco SH, že se chová vstřícně a PU je taky v pohodě, že komunikuje, jak nejlépe dovede.

**JS:** A po tom měsíci tady s lidmi jsi v pohodě?

**IJ:** Tak samozřejmě každý si děláme svoji práci, ale mimo práci se dovedeme bavit všichni.

**JS:** Co se ti tu nejvíc líbí?

**IJ:** Prostředí a kolektiv.

**JS:** A co tě tu nejvíc štve? Je to ten aktuální problém s komunikací, nebo je to ještě něco jiného?

**IJ:** Já si nemyslím, že by mě to nějak štvalo, to je jejich věc, nepletu se jim do toho.

**JS:** Když se vrátíme k těm hodnotám a firemní politice. Bylo pro tebe lepší najet do existující kultury, nebo bys do toho ráda přinesla něco svého?

**IJ:** Za mě to určitě nejde sestavovat na začátku. Určitě se o tom může polemizovat, jak by to asi mohlo být, ale každý člověk je jiný. Takže někdo třeba není ani sportovně nadaný, nebaví ho to. Myslím si, že až se nabere víc členů, tak bych o tom ještě víc zauvažovala, že by se mělo něco přidat a ubrat.

**JS:** A když se podíváš na firmu, v jakém stavu je teď, dokážeš si představit, kde to bude třeba za rok?

**IJ:** Myslím, že to jde dopředu díky nového project managera, který usměrňuje grafiky. Mají z něj respekt, vede to novým směrem, ale občas by potřebovali ještě víc přitlačit, jsou zvyklí na svůj free styl „pojďme si dělat, co chceme“. Ale co bych ještě změnila, tak aby si všichni sedli a řekli si, co funguje a co ne.

**JS:** Takže kdybys byla na pozici ředitele, je něco, co bys udělala jinak? Co by vylepšilo atmosféru ve firmě.

**IJ:** To je všechno o lidech. Když se někdo sekne, tak z něj už nic nevypadne. Ale asi bych si sedla s každým zvlášť a vyřešili bychom tu situaci, co každému vadí, ať se to řekne na rovinu a nechodí se kolem horké kaše.

**JS:** Výhled tři a pět let je asi hůř představitelný, ale zkusíš to?

**IJ:** Tak já si myslím, že když to půjde tímhle směrem a ještě se trošku přidá, tak to půjde dobře, ale asi by se měla nastavit trošku jiná taktika. Myslím, že by to mohlo jít.

**JS:** Myslíš, že tu budeš pracovat?

**IJ:** Nevím, asi to mám pořád v plánu.

**JS:** A co by se muselo stát, abys tu už nepracovala.

**IJ:** Materská. To je celé. Jsem celkově spokojená, mladý kolektiv, převážně jsou tu kluci, není tu tolik holek.

**JS:** A to je třeba věc, která má s tou firemní kulturou taky co dělat. Ten klučíci kolektiv je taky specifický. V čem je to pro tebe lepší v tom pánském kolektivu?

**IJ:** Kluci si hledí svého, ženské řeší ostatní, co kdo má lepší, takže to je jednoduché. Tak jak všude. Samozřejmě nějaká ženská musí být.

**JS:** Takže nějaké genderové rozdíly tu jsou a na tom pracovišti se to vždycky moc pozná. Děkuji, to je vše, co potřebuji vědět.

## **F) JC (Project Manager, nový člen)**

**JS:** Jaká je tvoje pozice?

**JC:** Pozice moje je projektový manažer.

**JS:** Proč jsi začal pracovat zrovna tady?

**JC:** Mi se líbilo, že je to mladá firma a pořád si myslím, že se to dá hodně rozvíjet. A podle mě je v tom digitálu velký potenciál.

**JS:** Bylo to pro tebe ze začátku složité? Ty jsi vlastně první, který přišel jako nový člen. Bylo to pro tebe složité se dostat mezi lidi?

**JC:** Tak určitě a obzvlášť z téhle pozice, kdy mám všechny uhánět a do někoho vyšívat. Sám víc, že tu nejsem úplně oblíbený, ale s tím jsem do toho šel.

**JS:** No ale ze začátku cítil jsi tlak z týmu? Že by byli uzavření a nechtěli přijmout nové lidi.

**JC:** To právě naopak.

**JS:** Ze začátku jsme spolu procházeli firemní hodnoty a politiku. Vybavuješ si, jak to na tebe působilo?

**JC:** Popravdě vůbec. Nedokážu ti na to odpovědět.

**JS:** Tak já je tu mám, mrkni na to, abychom se o nich mohli dál bavit. Chybí ti tam něco? V tom, čemu věříš?

**JC:** Já nevím, pro mě je to těžké v tom, že já jsem byl zvyklý, že byla nastavená laťka a kdo ji neplnil, tak dostal za uši. A tady tím, že je to kreativka, tak se s tím ještě trochu sžívám. Takže když se řekne na 9, tak každý přijde ve čtvrt na deset. Tak nejsem zvyklý na takovou benevolenci. Je to fajn, ale musím si na to zvyknout.

**JS:** Nad tím jsem přemýšlela taky. Nad takovou zodpovědností ostatních, která není zahrnutá v ničem. Zodpovědnost za práci a vůči týmu.

**JC:** Protože když to tak nějak vezmu, tak když se má něco řešit, tak jsem tu já, PU, RJ, ty a tím to hasne.

**JS:** Pravda. Se kterou tou hodnotou se ztotožňuješ nejvíc?

**JC:** S tím, že jsme fit a ta pozitivní nálada, i když je to občas taková houpačka.

**JS:** Co ti sedí nejmíň.

**JC:** Zatím to nastavování WIN-WIN. S tím se musíme ještě trochu poprat, úplně to nefunguje. Jsme pořád moc hodní na ně a je potřeba jim dát za uši.

**JS:** Myslíš, že lidi se snaží firemní kulturu dodržovat?

**JC:** Jakože v tom pozitivním náboji jo, fit taky, na WIN-WIN se pracuje.

**JS:** Jak vnímáš atmosféru tady? Jak se k sobě lidi chovají.

**JC:** Tak ono je to ve všech firmách stejné, že k někomu máš blíž, k někomu dál. Ale já si myslím, že zásadní problém není a žádné žabomyší války neřešíme.

**JS:** Žabomyší války v tak malém týmu by byl fakt problém. Takže s lidmi si rozumíš?

**JC:** Jo, úplně v klidu.

**JS:** A co chování ven?

**JC:** To si myslím, že je právě úplně v pohodě, že občas bychom pro ně udělal první, poslední. Téměř pro všechny a hodně na úkor firmy.

**JS:** Co tě tu teď nejvíc baví?

**JC:** Různorodost práce a moderní flow, a že sledujeme trendy na internetu a v rámci vývoje stránek.

**JS:** A co tě nejvíc štve?

**JC:** Já jsem byl v minulém zaměstnání zvyklý pořad jet, jet, jet a tady chvílku jedu, potom nejedu, taková houpačka.

**JS:** Otázka hodnot a týmu. Co je dřív?

**JC:** Je mi bližší, když se tvoří společně. Víc hlav víc ví. Když hodnoty nastaví dva lidi ze začátku, je složitější do toho natáhnout lidi, kteří mají stejné hodnoty jako oni. Podle mě to potom nemá ani účel v rozvoji té firmy. To si myslím, že je kámen úrazu všude. Že hodně firem nabere šikovné lidi, ale jejich nápady nebere. Což si myslím, že tady ale není, že PU je otevřený a rozumný v tom. Ale myslím si, že to druhé kolo, aby to rozvíjelo víc lidí, by mělo být.

**JS:** My jsme už během rozhovorů narazili i na to, že nevíme, jestli jsou vlastně vize a hodnoty důležité pro začínající firmu. Jakože potřebuješ určitě motivovat lidi, ukázat jim záměr a směr, ale jestli nejsou hodnoty a kultura až moc velký luxus pro firmu, která začíná a která se potřebuje odpíchnout ode dna a pracovat na jiných věcech, než se mazlit s firemní kulturou.

**JC:** A to já si zase nemyslím, já si myslím, že je to úplně supr. Aspoň kdybych já to tak měl, tak nastavím základní hodnoty, zaplatím dobře lidi a to si myslím, že je stěžejní.

**JS:** Takže kdybys měl být ředitel MS. Je něco, co bys udělal jinak?

**JC:** V rámci motivace?

**JS:** Motivace, tým, procesy a tak.

**JC:** Možná bych na ně byl tvrdší. PU je hodný člověk, ale já bych se nebál přitlačit.

**JS:** Kde bys řekl, že bude firma za rok, za tři a za pět let?

**JC:** No, tak já doufám, že vznikne portfolio stálých klientů a že se to ustálí.

**JS:** A co se lidí týče?

**JC:** Ideálně aby se to zvedlo o dva, o tři, maximálně o pět a stačí.

**JS:** To je i náš cíl. Nepřehoupnout se přes 15 interních lidí, to je maximum, které jsme schopní zvládnout. Tu zkušenost máme všichni, že komunikace je potom zmatek.

**JC:** Tak ono by to potom bylo hodně administrativní.

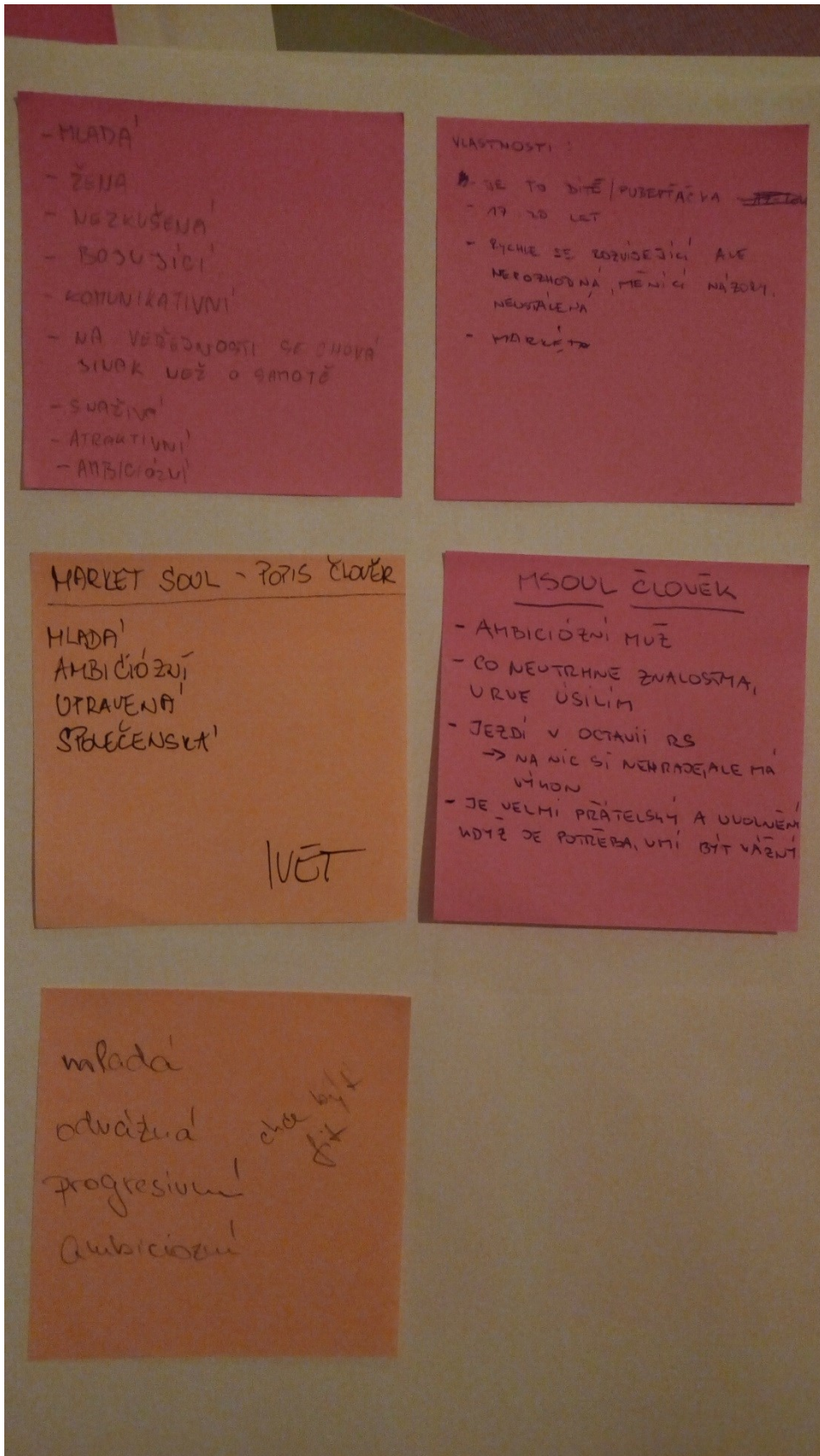
**JS:** A dost se rozkouskovává, vznikají žabomyší války a tak.

**JC:** A to si myslím ale, že je občas dobré. Lidi kopat do zadku. Ono to má motivující drive. Vyznávám to, že když mě někdo kope do zadku, tak je pořád za mnou. Myslím, že když se tým rozkouskuje na půlky, tak se předhání a je to dobrý motor.

**JS:** A co by se muselo stát, abys tu už pracovat nechtěl?

**JC:** V tuto chvíli, jakože úplně aktuálně, protože bohužel jsem nejstarší, protože já jakmile se dostanu pod nějaký peníz, tak to pro mě ztrácí smysl. Byť je atmosféra sebelepší, tak to mě nenakrmí.

## PŘÍLOHA PII: FOCUS GROUP A PERSONIFIKACE FIRMY





vláda' |||

Ambiciozní' |||

Usilavý' —

Odavia RS

Výkon' |

na nic si nehráje

Přátelství' |

vděká' když je třeba

mění' názory

odvážná'

muž' |

uzhurá

bojovnice

Komunizáti' |

budování image / status

↳ nejstřípe přesně podle sebe

atraktivní' |

nerozhodná'

nestálá'

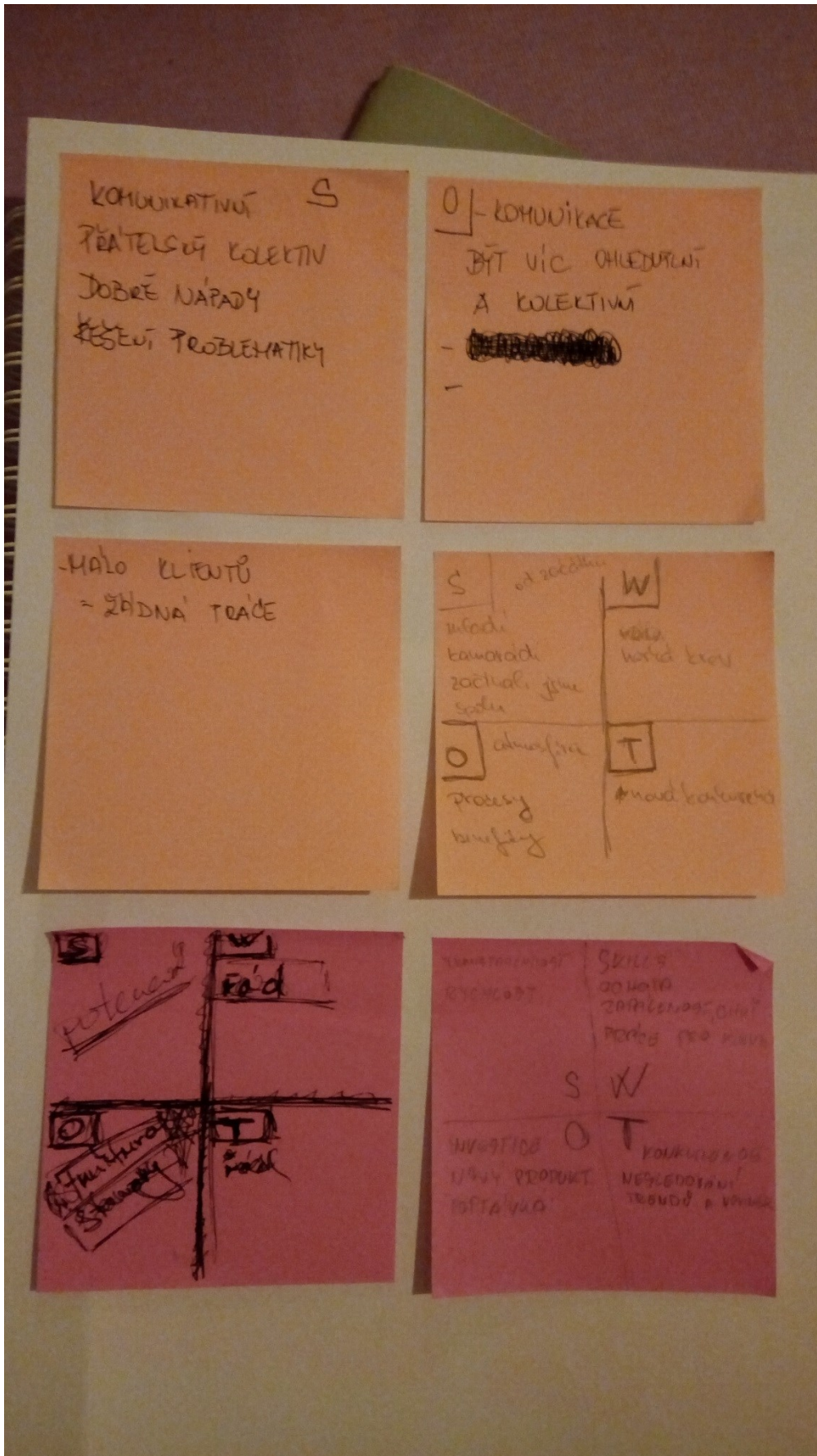
ví, co se živí

Siť

žena' |||

Markéta

# PŘÍLOHA PIII: FOCUS GROUP A SWOT ANALÝZA






- VÍCE ŠKOLENÍ UX / UI
- VĚTŠÍ PROSTOR PRO INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ / KREATIVNÍ / KONSTRUKČNÍ
- UVOLNĚNÍ ATMOSFÉRU NĚJAKÝM RELAXEM = ŠIPKY, PING PONG, FOTOPÁLČE

W

SMLT CEO

- VYHOŘENÍ KANCELÁŘE
- VĚŠKÝM VYBAVENÍM
- PENÍZE



CIPRA

- PRÁTELIVÁ ATMOSFÉRA
- PŘÍJEMNÉ PROSTŘEDÍ
- BOSS MÁTOR AUTO
- ~~-----~~
- PŘÍLEŽITOST PRO JUNIORY
- MODERNĚ

S

CIPRA

MOTIVACE LIDI

- CASHFLOW
- FLUKTUACE
- 

S

- ADAPTABILNÍ
- ~~BEZ~~ TEAMBUILDING

OT

- TEAMBUILDING
- VĚDĚLÁVNÍ
- VELKÝ ZÁVAZKŮ → VÍŠSI MÍRA JISTOTY

W

- TEAMBUILDING
- ŠKOLENÍ
- ~~BEZ PROBLÉMŮ~~
- VELKÁ MIRA VĚR
- NESEALI MLADÍ LIDI
- NEUSTÁLE PŘESICHT



S top bába

W

adaptabilita' modern'  
zainteresovanost  
teambuildingy  
rychlost  
transparentnost / otevřenost  
přátelství  
vstřícnost k juniorům

Zkušenosti  
Ochota v roli spolupráce  
důvěra a zapálenosť  
WIN-WIN  
školení  
málo problémů pro kreativitu  
odroagování - příležitosti  
nestále řešení  
dodržování pravidel

O Potenciál rozvoje

I motivace lidí ↓  
finance

velký zážitek → vyšší úcta  
jistoty  
nezávislost relax room  
nový produkt  
popřívka služeb  
investice do firmy

motivace lidí ve firmě ↑  
konkurence lepší pracovní prostředí  
nové trendy - nestojíš  
málo zážitek → ↑ motivace  
rychlá jízda CEO v autě  
metody - vybavení office  
↓ Google



## PŘÍLOHA PIV: FOCUS GROUP A HODNOTY FIRMY

