

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra Marketingové komunikace a PR

Bakalářská práce

2023

Jakub Jelínek

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra Marketingové komunikace a PR

Procesy v reklamní agentuře Dentsu Czech Republic

Bakalářská práce

Autor práce: Jakub Jelínek

Studijní program: Marketingová komunikace a PR

Vedoucí práce: Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2023

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 2. 5. 2023

Jakub Jelínek

Bibliografický záznam

JELÍNEK, Jakub. *Procesy v reklamní agentuře Dentsu Czech Republic*. Praha, 2023. 73 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra Marketingové komunikace a PR. Vedoucí diplomové práce Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

Rozsah práce: 82 415 znaků

Abstrakt

Bakalářská práce si klade za cíl popsat procesy v marketingové agentuře Dentsu Czech Republic a dále pomocí interního dotazníku zjistit, jak jsou zaměstnanci s nastavením procesů spokojeni. Teoretická část popisuje teorii podnikových procesů a procesního řízení, dále popisuje směry moderního managementu, následně se soustředí na marketingové agentury a procesy, které tradičně využívají, a nakonec shrnuje historii a současnost marketingové agentury Dentsu. Praktická část práce analyzuje interní podklady projektové kanceláře Dentsu Czech Republic a popisuje nastavení firemních procesů. Zároveň vyhodnocuje interní dotazník spokojenosti zaměstnanců s procesy. Nakonec provádí strategickou analýzu McKinseyho 7S.

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to describe business processes in the advertising agency Dentsu Czech Republic and to infer employees contentment with the setting of the business processes based on an internal survey. Theoretical part describes business processes and process management, then delineate new ways of management, continues with the description of advertising agencies and the business processes they use and lastly summarize history and present of the advertising agency Dentsu. The practical part of the thesis analyzes internal material of the project office in Dentsu Czech Republic and describes business processes in the company. Simultaneously evaluates internal survey of employees contentment with the business processes. Lastly carries out the McKinsey 7S strategic analysis.

Klíčová slova

Podnikový proces, management, řízení, marketingová agentura, Dentsu, marketing

Keywords

Business process, management, leadership, marketing agency, Dentsu, marketing

Title

Processes in the advertising agency Dentsu Czech Republic

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Bc. Petře Koudelkové, Ph.D., za velmi vstřícný přístup, rychlou zpětnou vazbu a věcné připomínky při vedení mé práce. Chtěl bych také velmi poděkovat společnosti Dentsu Czech Republic, konkrétně Bc. Andree Laušmanové za poskytnutí interních materiálů a neustálou podporu při zpracování výzkumné části práce.

Obsah

ÚVOD.....	3
TEORETICKÁ ČÁST.....	5
1. PROCESY VE FIRMĚ.....	5
1.1. PODNIKOVÝ PROCES	5
1.2. SUBPROCES	5
1.3. PROCESNÍ TOK.....	5
1.4. STRUKTURY PROCESŮ	6
1.4.1. PERSONÁLNÍ SUBSTRUKTURA.....	6
1.4.2. VĚCNÁ SUBSTRUKTURA	7
1.4.3. HIERARCHICKÁ SUBSTRUKTURA	8
1.5. ŘÍZENÍ PROCESŮ	9
1.5.1. DEFINICE	9
1.5.2. KROKY	9
1.5.3. PODMÍNKY ÚSPĚŠNÉHO ŘÍZENÍ	10
1.5.3.1. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	10
1.5.3.2. KULTURA ORGANIZACE.....	11
1.5.3.3. STYL ŘÍZENÍ	13
1.5.4. NÁSTROJE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	14
1.5.4.1. PROCESNÍ MAPA.....	14
1.5.4.2. METODA 5S	15
1.5.4.3. KPI	15
1.6. AUTOMATIZACE	16
2. MODERNÍ STYL MANAGEMENTU	16
2.1. VIZIONÁŘSKÝ STYL ŘÍZENÍ	16
2.2. AUTOKRATICKÝ STYL ŘÍZENÍ	16
2.3. DEMOKRATICKÝ STYL ŘÍZENÍ	17
2.4. KOUČOVACÍ STYL ŘÍZENÍ	17
2.5. NÁTĚKOVÝ STYL ŘÍZENÍ	18
3. MARKETINGOVÁ AGENTURA	19
3.1. DEFINICE.....	19
3.2. AKTUÁLNÍ TRENDY OVLIVŇUJÍCÍ ČINNOST MARKETINGOVÝCH AGENTUR.....	19
3.2.1. UMĚLÁ INTELIGENCE	19
3.2.2. INTERAKTIVITA V MARKETINGU	20
3.2.3. VIDEOOBSAH.....	20
4. TRADIČNÍ POJETÍ PROCESŮ V MARKETINGOVÉ AGENTUŘE	20
4.1. PROCESY.....	20

4.2.	KULTURA	21
4.2.1.	TYOLOGIE HARRISONA A HANDYHO	21
4.2.2.	TYOLOGIE TROMPENAARSE	21
4.2.3.	TYOLOGIE DEALA A KENNEDYHO	22
4.2.4.	TYOLOGIE MILESE A SNOWA	22
4.2.5.	TYOLOGIE QUINNA A CAMERONA	23
4.3.	STYL ŘÍZENÍ.....	23
5.	DENTSU	24
5.1.	HISTORIE	24
5.2.	SOUČASNOST	25
	METODOLOGIE	26
	PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
6.	ANALÝZA VYBRANÝCH PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI DENTSU CZECH REPUBLIC.....	28
6.1.	HLAVNÍ PROCES – ZPRACOVÁNÍ ZAKÁZKY	28
6.2.	SEKUNDÁRNÍ PROCES – HIRING.....	36
7.	DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	44
7.1.	POPIS ZKOUMANÉHO VZORKU RESPONDENTŮ	44
7.2.	SBĚR DAT.....	45
7.3.	OBSAH DOTAZNÍKU	45
7.4.	VÝSLEDKY	45
8.	MCKINSEYHO ANALÝZA 7S	54
9.	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU.....	60
	ZÁVĚR.....	62

Úvod

Dentsu je 6. největší reklamní agentura na světě. Zaměstnává přes 69 tisíc lidí a má pobočky ve více než 145 zemích světa (Dentsu, 2023). Na trhu, který je silně konkurenční, mají klienti velmi specifická zadání a velkou roli hraje také čas. Všechny firmy se tak snaží najít způsob, jak optimalizovat jednotlivé kroky v pracovním procesu tak, aby klientovi dodaly materiály ve stanovený čas a v co nejlepší kvalitě.

Nastavování podnikových procesů a procesní řízení je moderní disciplína, která má firmám pomoci s optimalizací práce, tak aby nedocházelo k zbytečným úkonům, komunikačnímu šumu a aby byl celkový pracovní proces efektivnější. Liší se od tradičního funkčního stylu řízení tím, že se nejdřív stanoví činnosti k úspěšnému dokončení projektu a k nim se následně přiřazují pracovníci (účastníci). Tento model řízení by měl celou práci zrychlit a zpřehlednit.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak reklamní agentura Dentsu Czech Republic, působící na českém trhu, pracuje s procesním řízením a jestli jsou zaměstnanci této společnosti s nastavením procesů spokojeni.

V úvodu práce je vysvětlen pojem proces a procesní řízení. Tato část je stěžejní pro pochopení dalších bodů práce. Další kapitola se zabývá procesním řízením, na které navazují příklady moderních stylů managementu. Následuje kapitola o marketingu a marketingových agenturách a konečné nastínění historie a současnosti agentury Dentsu.

Druhá půlka práce analyzuje a následně popisuje nastavení podnikových procesů ve firmě Dentsu Czech Republic, následně vyhodnocuje dotazník spokojenosti s nastavením procesů v agentuře, jehož respondenty jsou zaměstnanci agentury.

Na závěr je provedena strategická analýza McKinseyho 7S a následuje vyhodnocení výzkumu.

Tato práce by měla být užitečná studentům marketingu a managementu, aby lépe pochopili, jak funguje práce uprostřed jedné z největších reklamních agentur. Zároveň by měla sloužit agentuře Dentsu Czech Republic jako podklad pro identifikaci a zlepšení procesů.

Práce se od původní teze mírně liší v teoretické části v bodě popisování firmy Dentsu Czech Republic. Důvodem je nedostatečné množství dostupných materiálů. Místo toho jsem se na Dentsu zaměřil jako na globální společnost.

Teoretická část

1. Procesy ve firmě

1.1. Podnikový proces

Pod pojmem podnikový proces si můžeme představit souhrn akcí, které přetváří jeden či více vstupů na výstup s hodnotou pro klienta (Hammer a Champy, 2000). Další definicí by mohl být soubor na sebe navázaných činností, které přetvářejí vstupy na výstupy, jimiž jsou služby nebo zboží pro jiné lidi. K přetváření vstupů na výstupy se používají nástroje a lidi (Řepa, 2007). Výsledný výstup pak musí přinášet zákazníkovi přidanou hodnotu, jinak by zákazník raději obchodoval s dodavatelem vstupů (Fišer, 2014). Celkový proces se pak skládá ze vzájemně souvisejících subprocesů, neboli činností, které na sebe navazují a procházejí jedním nebo více organizačními útvary podniku (Janíček a Marek, 2013).

1.2. Subproces

Jednotlivé činnosti (subprocesy) lze chápat jako měřitelné jednotky práce, které mají jasně definované postupy pro transformaci vstupů na konkrétní výstupy. Každá činnost charakteristická tím, že má:

- konkrétní čas,
- logickou návaznost na jiné činnosti projektu nebo procesu,
- zdroje, které spotřebovává a podle kterých se pak dají vypočítat náklady na provedení (Svozilová, 2011).

1.3. Procesní tok

Podnikový proces lze také nahradit pojmem procesní tok. Procesní tok je označení pro sled událostí, které činností 2 a více subjektů rozvíjí celkový proces a pomocí prostředků vytváří produkt nebo službu, která má hodnotu pro zákazníka nebo napomáhá rozvoji vlastního podniku (Janíček a Marek, 2013). Procesní toky mohou být krátké a jednoduché, tedy ty, které mají začátek a konec v jedné organizaci, můžeme ale pozorovat i komplexnější procesní toky, které procházejí více organizacemi, nebo dokonce mohou být provázány se samotnými zákazníky nebo se subdodavateli podniků (Svozilová, 2011).

1.4. Struktury procesů

Podle Janíčka a Marka (2013) se dají rozdělit na tři substruktury, a to na: personální, věcnou a hierarchickou.

1.4.1. Personální substruktura

- Vlastník procesu – je osobou, která má odpovědnost za celkovou realizaci projektu. Většinou je součástí středního managementu, aby její pravomoci sahaly do více pracovišť, kterými by proces mohl procházet. Sleduje proces od začátku až do konce a má odpovědnost za kvalitu a množství výstupů procesu. Řeší také vývoj procesu, trendy a stav konkurence. Jeho úkolem je nastavovat a schvalovat celkový proces a jeho subprocesy.
- Zákazník procesu – je buď následný proces, podnikový útvar, nebo externí zákazník. Zákazník je ten, kdo požaduje produkt (výstup – hmotný, nehmotný, služba, či jejich kombinace) procesu a je ochoten za něj zaplatit určitou, zpravidla peněžní hodnotu (Svozilová, 2011).
- Dodavatel procesu – je osoba, která zajišťuje vstupy procesu v takovém množství a kvalitě, aby zákazník dostal požadovaný výstup.
- Účastník procesu – je každý subjekt, který se podílí na procesu.
- Provozovatel procesu – je podnik, který je:
 - vlastníkem zdrojů procesu, reprezentant vlastníků podniku,
 - reprezentant vlastníků podniku, který se zajímá o potřeby zákazníků, aby se výsledný produkt co nejvíce podobal představám zákazníků a zvyšoval zisk oproti konkurenci,
 - při profitu prosperujícím podnikatelem.
- Manažer procesu – je přímým účastníkem řízení procesu, který má osobní odpovědnost za výkonnost kvalitu procesů.

- Operátor procesu – je pracovníkem, výkonnou osobou, který se procesu přímo účastní. Ovlivňuje tak výkonnost a kvalitu dílčí činnosti.
- Sponzor procesu – je většinou osobou podnikového managementu, která má za úkol podporovat projekt, aby fungoval bez problému a plnil tak předem stanovené předpoklady. Aktivně se podílí na zlepšování procesu a implementaci novinek.
- Šampión procesu – je osoba, která v procesu dlouhodobě funguje jako manažer nebo operátor. Dal by se označit za mistra v oboru, jelikož zná do detailu všechny činnosti procesu s jejich návaznostmi a dokáže své zkušenosti předávat ostatním operátorům. Podílí se také na vymýšlení a implementaci inovací, které zlepšují kvalitu a efektivitu procesu (Janiček a Marek, 2013).

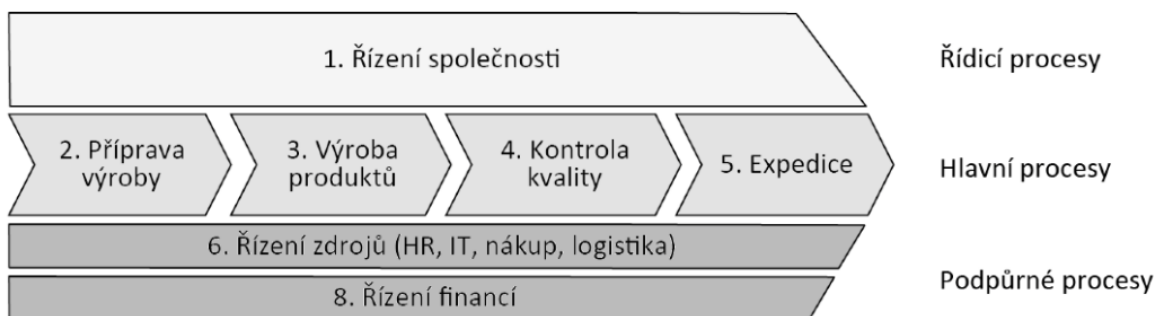
1.4.2. Věcná substruktura

- Vstupy procesu – jsou jasně definované komponenty, které se procesem přetvářejí na výstup. Může jít o výsledky jiných procesů, nebo dokumenty, součástky či informace od dodavatele (Janišová a Křivánek, 2013).
- Výstupy procesu – jsou výsledky procesu, které mají stejný charakter jako vstupy a přinášejí zákazníkovi přidanou hodnotu.
- Prostředky procesu – je všechno, co je nutné k úspěšné realizaci procesu.
- Regulátory procesu – jsou jasně daná pravidla, podle kterých se řídí účastníci procesu.
- Přidaná hodnota – je atributem výstupu procesu a důvodem, proč má o výstup zákazník zájem.
- Doba trvání procesu – časové rozmezí od začátku až po konec procesu (Janiček a Marek, 2013).

- Hranice procesu – je definované rozmezí, které proces odděluje od okolního prostředí. Nastavení hranice je nezbytné pro sledování procesu, analýzu a navrhování inovací. Důležitá je taky kvůli komunikace účastníků uvnitř procesu (Svozilová, 2011).
- Náklady – dají se rozdělit na přímé, nealokovatelné a alokovatelné. Přímé náklady jsou navázané na konkrétní procesy (vstupy). Nealokované náklady jsou náklady za chod podniku a infrastrukturu. Alokovatelné náklady jsou náklady za mzdy, topení, údržbu, úklid apod. (Popesko, 2009).

1.4.3. Hierarchická substruktura

- Primární (hlavní) podnikové procesy – jsou určeny pro externí zákazníky a mají za úkol vytvářet přidanou hodnotu. Jedná se o procesy, které hrají velkou roli v celkovém chodu podniku. Hlavní procesy jsou rozdílné pro každé odvětví podnikání.
- Sekundární (podpůrné) podnikové procesy – podporují hlavní procesy v jejich realizaci. Jsou podobné v různých podnicích a z toho důvodu mohou být často outsourcované. Jedná se například o oddělení HR, IT, nákup či logistika (Janišová a Křivánek, 2013).
- Řídící procesy – samy nepřinášejí podniku zisk, ale zajišťují stabilitu a fungování ostatních procesů. Příkladem takových procesů by mohlo být plánování a vytváření strategie procesů (Jurová, 2016). Řídící procesy na rozdíl od hlavních a podpůrných nemají dobře viditelné výstupy. Jsou ale nezbytné pro dobré fungování firmy, jelikož identifikují, hodnotí, nastavují a zlepšují ostatní procesy (Vochozka a Váchal, 2013).



Obrázek 1: Hierarchická struktura procesů. Zdroj: Janišová a Křivánek, 2013

1.5. Řízení procesů

1.5.1. Definice

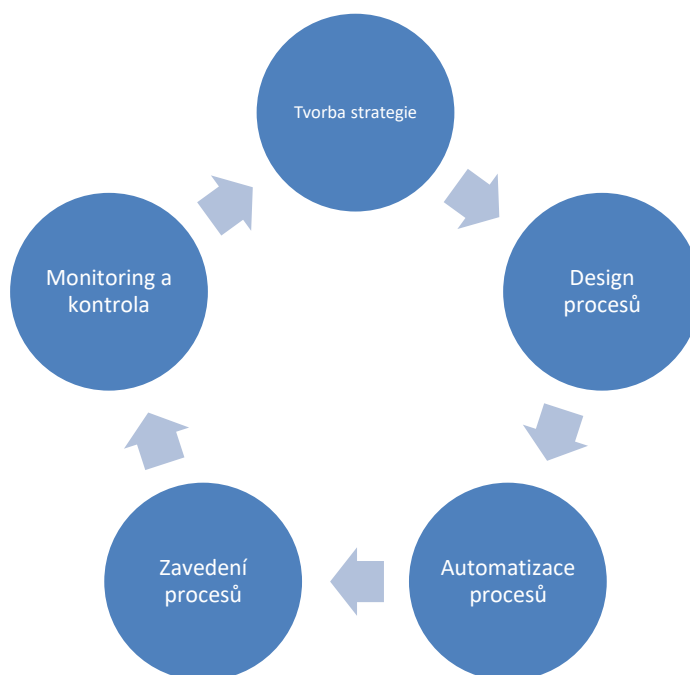
„Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i nepodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“ (Šmída, 2007). Janišová a Křivánek (2013) ještě dodávají, že do procesního řízení patří:

- popis procesů, stanovení cíle a vize procesů,
- základní dekompozice procesů,
- procesní mapa,
- definice vlastníků procesů,
- měření a monitorování výsledků procesů,
- optimalizace procesů.

McCoy (2007) označuje procesní řízení za velmi efektivní disciplínu, která podnikům, jež tento způsob řízení využívají, přináší značnou konkurenční výhodu.

1.5.2. Kroky

Procesní řízení můžeme rozdělit do 5 kroků. Správná realizace jednotlivých kroků je stěžejní pro efektivní fungování procesního řízení (Kuppler et al., 2012).



Obrázek 2: Kroky procesního řízení. Zdroj: Kuppler et al., 2012

Prvním krokem tohoto modelu je zpracování business plánu a následné určení vhodné strategie a nastavení KPI (klíčových faktorů úspěchu). Druhým krokem je navržení a popis samotných procesů na základě strategie. V tomto kroku se dále nastaví způsob, jakým se bude měřit výkonnost jednotlivých procesů. Třetím krokem je automatizace procesů. Čtvrtým krokem je konečně zavedení procesů do podniku. Posledním krokem je monitoring procesů, vyhodnocování výkonnosti a odstraňování možných nedostatků nebo zábran pro úspěšné a efektivní provádění procesů (Vochozka a Váchal, 2013).

1.5.3. Podmínky úspěšného řízení

Úspěšné řízení procesů je vymezeno třemi základními pilíři. Těmito pilíři jsou organizační struktura, kultura organizace a styl řízení.

1.5.3.1. Organizační struktura

V organizační struktuře sledujeme 2 přístupy:

- Funkční řízení – můžeme sledovat u většiny tuzemských firem. Jedná se o přístup,

kdy řešení problémů spočívá v přidělování a odebírání funkcí. Pracovní místa se v podniku vytvářejí a zanikají a jejich funkce a pravomoci se vytvářejí bez přímé závislosti na chodu a potřebách podniku. S vyšším množstvím funkcí a pravomocí stoupá také prestiž pozice a s ní spojené náklady. Problémem přístupu je nekoordinovanost v rámci podniku. Když se tedy zefektivní jedna část struktury, nezaručí to zrychlení celkové produkce. V tomto přístupu totiž neexistuje mechanismus, který by dokázal sjednotit proces fungování jednotlivých jednotek vně firmy dohromady. Typické pro tento přístup jsou interní konkurenční boje zaměstnanců.

- Procesní řízení – k zadávání úkolů se staví jinak. Nejdříve vytvoří činnosti, uspořádá je a zhodnotí, jestli nějaké nejsou zbytečné. Následně k jednotlivým činnostem přiřadí pracovní pozice. Tento přístup se tak soustředí více na celkový proces než na postavení jednotlivců ve struktuře (Fišer, 2014). Pro tento styl je důležitá flexibilita, jelikož se musí přizpůsobovat situaci trhu, a jeho hlavním posláním je uspokojit potřeby zákazníka (Vlček, 2002).

Funkčně řízená organizace	Procesně řízená organizace
Klíčovým měřítkem je kvalita funkčnosti jednotlivých organizačních jednotek.	Klíčovým měřítkem kvality je spokojenost zákazníků.
Řídí i měří podle funkcí.	Měří podle procesů a řídí podle funkcí.
Zaměstnanci spolupracují v rámci organizační jednotky, aby uspokojili svého šéfa.	Všichni zaměstnanci spolupracují tak, aby dosáhli spokojenosti externích zákazníků.
Zná řídicí organizaci, konflikty řeší eskalací na vyšší úroveň.	Zná své procesy, má zažitou kulturu, jak řešit konflikty.
Projevuje se spíše intuitivním chápáním potřeby změn a očekáváním zaměstnanců, že změnu bude někdo z vedoucích iniciovat.	Projevuje se kulturou neustálého zlepšování, pod vlivem informací od stakeholderů iniciuje radikální změnu, pokud je třeba.
Málo využívá moderní technologie.	Využívá moderní nástroje a technologie pro řízení procesů.

Obrázek 3: Funkčně řízená organizace a Procesně řízená organizace. Zdroj: Janišová a

1.5.3.2. Kultura organizace

Druhým pilířem je firemní kultura, která je stěžejní při přechodu z funkčního na procesní styl řízení. Zaměstnanci mají totiž podvědomě zavedený funkční styl a je pro ně obtížné přijmout takto drastickou změnu. Abychom kulturu organizace mohli správně definovat,

musíme sledovat hodnoty, normy, zvyky a rituály, které se objevují v chování napříč všemi zaměstnanci (Fišer, 2014). Charles Handy (1994) hovoří o čtyřech základních typech organizace:

- Kultura moci – nejčastěji se vyskytuje u menších podniků. Organizace se řídí z jednoho místa obvykle jedním manažerem. Všechna rozhodnutí jsou podmíněna jeho souhlasem. Ve firmě je minimum psaných pravidel, jelikož se vše musí vždy podřizovat slovu manažera. Výhodou tohoto modelu je flexibilita, a nevýhodou je fakt, že vše leží v rukou jednoho člověka (Fišer, 2014).
- Kultura funkce (rolí) – se využívá zpravidla ve státní správě a armádě. Stojí na pravidlech, postupech, normách, logice a racionalitě. Pod funkcí (rolí) si můžeme představit souhrn vlastností jedince na určité pracovní pozici. S touto kulturou se můžeme setkat převážně ve stabilním prostředí, kde odbornost členů převažuje nad náklady a inovacemi. Nevýhodou tohoto typu je příliš striktní a detailní popis procesů, který znemožňuje flexibilitu a zabraňuje tak vyhovění potřebám zákazníka (Fišer, 2014).
- Kultura výsledků (pracovní kultura) – funguje v organizacích, kde je nutná pružnost a rychlá reakce na tržní situaci. Příkladem mohou být marketingové agentury nebo IT firmy. Důležité pro tuto kulturu je přizpůsobivost, dobrá týmová spolupráce respekt a kreativita. Typické je přehlížení věkových a hierarchických rozdílů. Pracovní kultura je efektivní ve velmi konkurenčním prostředí, kde je krátký životní cyklus produktu (Fišer, 2014).
- Kultura osobností – je typická pro právnické a realitní kanceláře, kliniky nebo sdružení architektů. Subjekty kultury fungují nezávisle na sobě. Důvodem, proč tato kultura vzniká, může být snižování nákladů (Fišer, 2014).

1.5.3.3. Styl řízení

Posledním, třetím pilířem úspěšného řízení procesů je styl řízení. Vyložit ho můžeme jako přístup, který má manažer k zaměstnancům a k odvedené práci. Styl řízení je přímo spojený s kulturou organizace, jelikož při dlouhodobém používání jednoho stylu řízení se mění kultura firmy. Pro lepší pochopení typů manažerského řízení využijeme manažerskou mřížku, kterou vytvořili Robert Blake a Jane Moutonová.



Obrázek 4: Styly řízení. Zdroj: Fišer, 2014

- **Formální styl řízení** – využívá se především v kultuře funkcí. Pozornost manažera směřuje k dodržování pravidel a není pro něj důležitý vztah s kolegy ani výsledek odvedené práce. Jak už jsem zmiňoval výše, tento styl může být úspěšný hlavně v kultuře funkcí, tedy u státní správy, armády nebo velkých korporací, které nejsou tak flexibilní.
- **Direktivní styl řízení** – uplatňuje se v kultuře moci. Při dlouhodobém používání tohoto stylu v jiných kulturách se pak ostatní kultury mění na kulturu moci. Manažer používající direktivní řízení nedbá na názory kolegů a soustředí se pouze na výsledek. Tento styl je dlouhodobě demotivující a pro manažera velmi časově náročný. Direktivní styl může být úspěšný v podnicích, kde jsou tak jednoduché procesy, že by návrhy podřízených proces jen zpomalovaly, nebo například u krizového managementu.

- Týmový styl řízení – je zavedený v kultuře výsledků. Manažer je soustředěný na výsledky a zároveň mu není lhostejná spokojenost jeho kolegů. Tento styl je založený na spolupráci, podpoře a dialogu. Je efektivní u procesního řízení, jelikož se koncentruje na zvládnutí jednotlivých úkolů více než na příkazy manažera.
- Řízení venkovského klubu – je posledním stylem řízení tohoto modelu. Tento styl pro podnik nic nepřináší, a proto se uvádí spíše pro doplnění a varování, aby manažer začal své podřízené opravdu řídit (Fišer, 2014).

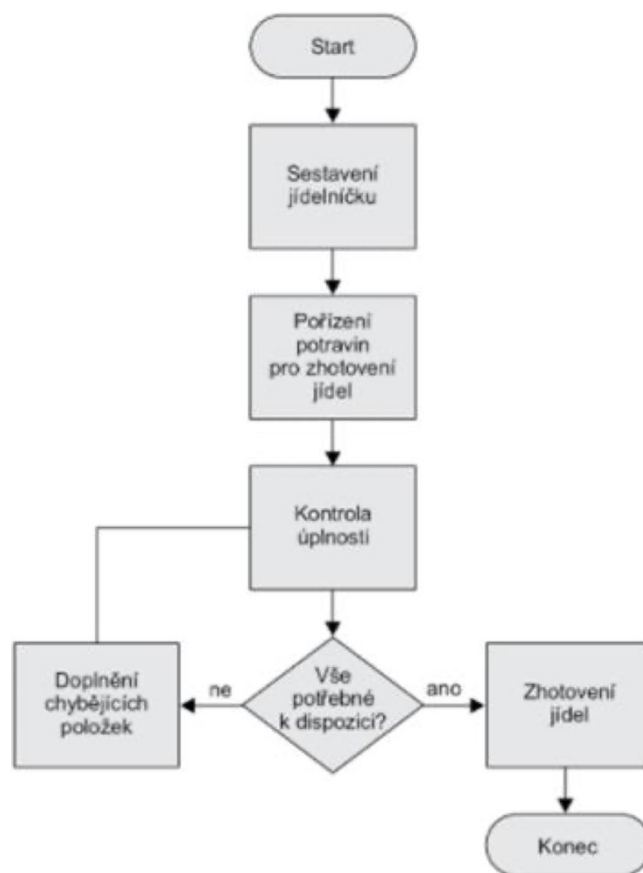
1.5.4. Nástroje procesního řízení

1.5.4.1. Procesní mapa

Procesní mapy slouží ke znázornění návaznosti jednotlivých procesů v podniku. Jejich znázornění musí být jednoduché, přehledné a celistvé. Manažeři k tvorbě takových map používají různé nástroje, jako jsou například: ARIS nebo Power Designer (Řepa, 2006). V procesní mapě jsou znázorněny procesy graficky a jsou rozpracovány až do úrovně jednotlivých činností. Pro přehlednost by procesní mapa měla mít jasně stanovené typy činností, které budou v diagramu zakresleny jiným způsobem. Každá mapa by pak měla obsahovat minimálně tyto druhy činností:

- Spouštěcí a ukončovací činnost procesu
- Transformační činnost
- Rozhodovací činnost
- Schvalovací činnost (Fišer, 2014)

Díky procesní mapě se dají odhalit chyby v nastavení procesu, jako jsou bariéry, komunikační šum, duplicita v procesech, chybějící činnosti apod. (Veber a kol., 2000).



Obrázek 5: Procesní mapa. Zdroj: Svozilová, 2011

1.5.4.2. Metoda 5S

Metoda 5S spočívá v odstranění všech nepotřebných věcí z místa pracoviště (Nenadál a kol., 2018). Za pěti S stojí japonská slova seiri (třídit), seiso (čistit), seiton (systematizovat), seiketsu (standardizovat) a shitsuku (vylepšovat). Implementováním těchto pravidel na pracovišti zlepšíme efektivitu práce, bezpečnost na pracovišti a zamezíme zvýšení nákladů (Lean Fab, 2012).

1.5.4.3. KPI

Díky ukazatelům KPI můžeme sledovat výkonnost jednotlivých procesů (Janišová a Křivánek, 2013). Při jejich nastavování musíme myslet na princip SMART. KPI by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované (Kocianová, 2012).

1.6. Automatizace

S rozvojem informačních technologií můžeme sledovat trend automatizace řízení pomocí programů a výpočetních systémů. Tyto technologie mají pozitivní dopad na zrychlování celkových procesů, ale zároveň i negativní dopad v přílišném spoléhání manažerů na tyto technologie. Díky moderním nástrojům se dá lehce přehlédnout možnost zlepšení procesu, jelikož jedinec může uvěřit v bezchybnost programu a usoudit, že tento nástroj nemůže porazit (Svozilová, 2011). Využití nových technologií je nutné zohlednit pro zachování konkurenceschopnosti podniků a udržení jejich pozice na trhu (Řepa, 2007).

2. Moderní styly managementu

Vodáček a Vodáčková (2013) popisují, že na moderní management můžeme nahlížet jako na umění, ve kterém manažer svými osobnostními rysy a svým chováním ovlivňuje podřízené k úspěšnému a efektivnímu řešení úkolů. Liší se od klasického stylu vedení, kdy manažer je pouze jako autorita.

2.1. Vizionářský styl řízení

Manažer uplatňující vizionářský styl řízení se snaží své podřízené nadchnout a motivovat obrázkem budoucnosti. Tím, že manažer ukazuje úspěšný cíl, zároveň dodává práci podřízených smysluplnost a dosažitelnost (Armstrong a Taylor, 2015).

Tento styl řízení stmeluje kolektiv, zvyšuje zápal pro práci a také buduje silnější vztah mezi manažerem a podřízenými. Klíčová je schopnost odpoutat se od reality, ale zároveň zůstat v přítomnosti. Jako benefit tohoto stylu můžeme označit kladný postoj k inovacím a schopnost předvídat situace a chování ostatních. Za největší problémy bychom mohli označit možné ovlivnění emocemi a nereálně nastavené cíle (Cooke, 2016).

2.2. Autokratický styl řízení

Autokratický styl vedení se v managementu využívá již dlouhou dobu. Tento fakt napovídá o jeho efektivitě. Hlavním rysem tohoto stylu je soustředění moci do rukou jedné osoby. Ostatní pravomoci jsou na podřízené delegovány jen zřídka (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Tento styl může mít z dlouhodobého hlediska za následek snižování motivace a iniciativy zaměstnanců. Náročný je také pro manažera, který celý pracovní proces musí kontrolovat a řídit sám. To může vést k častému vyčerpání, což může ovlivňovat manažerovo chování, a tím ohrožovat celý pracovní proces (Fišer, 2014).

Goleman (2015) na tento styl nahlíží úplně opačně. Manažera popisuje jako člověka s elánem, nadšením a jasnou vizí, který zaměstnance motivuje k lepším výsledkům. Podřízení autokratického manažera jasně vědí, co mají dělat, a nebojí se přicházet s inovacemi, které by mohly tým dovést rychleji nebo snadněji k cíli. Uvádí, že autokratický styl je tím neúčinnějším a zvláště vyniká, pokud se firma nachází pozadu oproti trhu. Neefektivní je v případě, když jsou zaměstnanci zkušenější než manažer a když manažer zneužívá nebo se vyžívá ve svých pravomocích (Goleman, 2015).

2.3. Demokratický styl řízení

Tento styl vedení se vyznačuje spoluúčastí podřízených na vedení. Manažer zvládá delegovat odpovědnost, práci a zároveň i kompetence na jednotlivé podřízené. Pro tento styl je charakteristická diskuse. Tím, že se podřízení částečně podílejí na rozhodnutích, manažer projevuje vzájemný respekt a utvrzuje týmové chování. Možnost podílet se na rozhodnutích u zaměstnanců zvyšuje angažovanost, iniciativu a kreativitu. Zaměstnanci nemají možnost se účastnit všech rozhodnutí, ale jejich názory mohou být pro manažera inspirací k zavedení změn, které by mohly zefektivnit celý proces práce (Štěpáník, 2010).

Tento styl je ideální, pokud manažer ještě nemá stanovenou, jaký styl řízení si vybere. U zaměstnanců podněcuje odpovědnost a flexibilitu. Za negativum můžeme označit časovou neefektivitu – pokud má každý zaměstnanec možnost se vyjádřit, schůze zpravidla trvají delší dobu. Dále pak menší autoritu lídra a konečně pak nemožnost tento styl praktikovat v prostředí méně kompetentních nebo málo informovaných zaměstnanců (Goleman, 2015).

2.4. Koučovací styl řízení

Manažer se v tomto stylu ocitá v roli kouče, který se snaží zlepšit postoj jeho podřízených k práci. Koučování je technika, kdy pomocí diskuse a neustálého kladení otázek dovedete koučovaného k pochopení problému a uvědomění si, co pro odstranění problému potřebuje.

Kouč by neměl koučovaného nijak ovlivňovat, spíše navést ke správnému cíli. Podřízení se tím motivují k lepším výkonům a sami se tím rozvíjejí. Podmínkou úspěšnosti tohoto stylu je ochota podřízeného přijmout změnu (Daňková, 2015).

Koučující lídři jsou dobří v delegování práce na své podřízené, a to i té náročnější, která by jiným trvala kratší dobu. Dokážou se smířit s krátkodobým výpadkem za cenu osobního rozvoje jejich týmu. Tento styl řízení je tím nejméně používaným, a to hlavně kvůli velké konkurenci na trhu. Lídři si nemohou dovolit časově zaostávat, i když z dlouhodobého hlediska by jim to mohlo přinést zlepšení.

Koučování je efektivní v situaci, kdy podřízený ví o svých nedostatcích a chce s nimi něco dělat. Funguje dobře i u ambiciózních zaměstnanců, kteří se chtějí posouvat. Nejlépe tedy funguje na lidi, kteří o něj projevují zájem. Naopak u lidí, kteří odmítají změnu nebo sebevzdělávání, je tento styl velice neefektivní (Goleman, 2015).

2.5. Nátlakový styl řízení

Zaměstnanci pod manažerem, který využívá nátlakový styl řízení, jsou pod neustálým tlakem. Lídr šikanuje a ponižuje své podřízené a tím vyvolává teror na pracovišti. To má dopad na flexibilitu a motivaci zaměstnanců. Podepisuje se to také na angažovanosti a iniciativě, která u většiny podřízených z důvodu odporu k vedení úplně mizí. Podkopává také postoj zaměstnanců k práci, jelikož zaměstnanci z dlouhodobého hlediska v práci v takových podmínkách nevidí smysl. Jedná se o nejméně efektivní styl řízení, který ale přesto má své uplatnění. Efektivní může být v případě rychlých změn, které by mohly zachránit společnost, nebo v případě problémových zaměstnanců, na které ostatní způsoby vedení nefungovaly (Goleman, 2015).

Harpelund (2019) ještě dodává, že u nátlakového stylu řízení se dbá na striktní dodržování pravidel, se kterými je seznámený každý, kdo vstoupil do podniku. Velká část pracovníků tento styl shledává nevyhovujícím, každopádně zaměstnanci, kteří nemají rádi odpovědnost, tento styl mohou brát pozitivně. Uvádí také, že pokud tento styl má být úspěšný, musí se kombinovat s jinými styly řízení.

3. Marketingová agentura

3.1. Definice

Halada (2016) definuje marketingovou agenturu jako: „... podnikatelský subjekt zaměřený na poskytování služeb zadavatelům v oblasti komunikačních politiky, zejména v oblasti reklamy“. Uvádí také, že z důvodu nabízení kompletních služeb v oblastech veřejné nabídky produktů, mediálního pokrytí, OOH (Out Of Home) reklamy, digitální reklamy, se pro takové firmy ujal pojem komunikační agentura.

Hejlová (2015) dodává, že reklamní agentury se specializují na krátkodobý obsah. V jejich výstupech dávají velký důraz na emoce a estetiku. Sdělení reklamních agentur jsou jednosměrná, jelikož konzumenti nemohou ovlivnit jejich obsah, můžou se na ně buď dívat, nebo je vypnout, a to dává reklamním agenturám velkou moc.

Mezi nejvýznamnější komunikační agentury u nás můžeme zařadit Havas, McCann, Ogilvy nebo Young and Rubicam (Halada, 2016).

3.2. Aktuální trendy ovlivňující činnost marketingových agentur

3.2.1. Umělá inteligence

Za umělou inteligenci označujeme software, který se dokáže sám učit, samostatně komunikuje, plánuje, vnímá a uvažuje. S dostatečným množstvím dat, které neustále analyzuje, dokáže vyrábět nové produkty nebo poskytovat služby (Evropská unie, 2018).

Umělá inteligence se v marketingu již mnoho let využívá například k personalizaci reklamy nebo nabídky nových produktů. Za poslední dobu ale její popularita velice vzrostla, a to díky zveřejnění nových nástrojů, které lidem pracujícím v marketingu dokážou velice usnadnit práci. Umělá inteligence dnes dokáže v oblasti generování obsahu téměř cokoliv. Od scénářů reklam a popisků na sociálních sítích po generování obrázku na základě stručného textového popisu až po editaci a vytváření videí (Forbes, 2023).

3.2.2. Interaktivita v marketingu

S přibývajícím množstvím reklam, se kterým se konzumenti setkávají, je čím dál těžší je zaujmout. Tomu má pomoci zvýšená interaktivita nebo gamifikace v reklamě. Jsou to nástroje, se kterými se už dlouho setkáváme třeba na půdě škol. Například kvízy, testy nebo otázky jsou prostředky, které marketingoví experti používají delší dobu. Nyní můžeme pozorovat vzestup těchto pomůcek ve formě různých kalkulaček, interaktivní grafiky nebo soutěží na sociálních sítích, které nutí zákazníky interagovat s produkty nebo značkou. Tyto nástroje mají prohloubit vztahy značek se zákazníky a tím je motivovat k pravidelným nákupům (Forbes, 2023).

3.2.3. Videoobsah

Video pro svou propagaci využívá 86 % společností a až 92 % ho vidí jako důležitou část jejich marketingové strategie. Výzkumy naznačují, že video je jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingu. Mezi platformy, které video nejvíce využívají, patří YouTube, LinkedIn a Instagram (DMI, 2022). Konkrétně Instagram v posledních letech změnil svoje algoritmy a začal se více soustředit na videoobsah. S přihlédnutím k tomu, že Instagram byl vytvořen jako platforma pro sdílení především fotek, můžeme říct, že tento krok naznačuje budoucnost obsahu na sociálních sítích. Toto rozhodnutí ukazuje, jaký dopad měl na svět sociálních sítí příchod TikToku (Clark, 2021). Proti sociální síti TikTok se vyhraňují vládní instituce napříč světem. Indie tuto sociální síť zakázala již v roce 2020 a v posledních měsících můžeme sledovat narůstající obavy západních zemí, které zaměstnancům vládních orgánů rovněž zakazují tuto aplikaci mít nainstalovanou na svých zařízeních. Důvodem obav z TikToku je kontrola a sdílení této sociální sítě čínskou vládou (Maheshwari a Holpuch, 2023).

4. Tradiční pojetí procesů v marketingové agentuře

4.1. Procesy

David Ogilvy (1963) přirovnává fungování reklamní agentury k fungování jakékoli tvůrčí společnosti. Jako příklady uvádí časopis, velkou kuchyň nebo výzkumnou laboratoř.

U agentury stojí na prvním místě klient. Tomu se za krátkou dobu musí doručit produkt v té nejlepší kvalitě, která odpovídá jeho někdy velmi specifickému zadání. Počítat taky musíte s tím, že materiály prochází velmi subjektivní kontrolou, a může se stát, že se klientovi nebudou líbit a vrátí je na předělání. Počítat také musíte s tím, že agentury mají zpravidla velmi rozmanité klienty. Pokud dodáte reklamní materiály v menší kvalitě, přijdete o klienta, když naopak strávíte na přípravě materiálů moc času, přicházíte o finance. Někdy pracujete pro leteckou společnost, jindy zas pro výrobce léků. O všem ale musíte mít perfektní přehled a přizpůsobit tomu i procesy firmy (Ogilvy, 2007).

4.2. Kultura

Lukášová (2010) zmiňuje pět různých typologií kultur v organizační struktuře.

4.2.1. Typologie Harrisona a Handyho

Tato typologie má 4 základní typy kultur, jak je také zmíněno v kapitole 1.5.3.2. Těmito čtyřmi typy jsou kultura moci, funkcí, výsledků a osobností. Právě kultura výsledků (úkolů) z těchto čtyř nejlépe popisuje kulturu v marketingové agentuře. Tato kultura je ideální pro prostředí, kde je důležitá flexibilita a přizpůsobivost, a tam, kde je trh silně konkurenční. Pro tento styl je charakteristická rychlá reakce, kreativita a senzitivita (Handy, 1993).

Orientuje se na splnění úkolů a ve struktuře firmy jsou pozice spojeny spíše se specializací než s pravomocemi. Management kultury výsledku se soustředí na jednotlivé projekty a rozdělováním zdrojů a lidí zajišťuje, aby byly všechny úspěšně realizovány. Problém nastává, když v podniku dojdou zdroje nebo odejdou zaměstnanci. Zpravidla se začne soutěžit a tím klesá morálka a efektivita (Lukášová, 2010).

4.2.2. Typologie Trompenaarse

Trompenaars (1993) se soustředí na dvě dimenze: orientace na úkoly proti orientaci na vztahy a hierarchii proti rovnosti. Uvádí také 4 typy kultur, kterými jsou rodina, inkubátor, Eiffelova věž a řízená střela. V této typologii se marketingovým agenturám nejvíce přibližuje kultura řízené střely.

Kultura řízené střely je orientovaná na úkoly. Hlavní jsou pro podnik cíle, kterých chce dosáhnout. Vyznačuje se také tím, že zaměstnanci předem nevědí, na čem budou pracovat, a pomocí dostupných zdrojů a expertů musí sami najít cestu, jak úkol vyřešit. Pro zaměstnance je důležitější jejich profese a klient než firma, pro kterou pracují (Lukášová, 2010).

4.2.3. Typologie Deala a Kennedyho

Podle Deala a Kennedyho (1982) je pro určení kultury stěžejní to, v jakém podnikatelském prostředí firma funguje. Podle toho určili 4 typy kultur, jak můžeme vidět na obrázku 6.

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Obrázek 6: Typologie podle Deala a Kennedyho. Zdroj: Deal a Kennedy, 1982

Podle autorů se kultura reklamní agentury nejvíce přibližuje kultuře drsných hochů. V této kultuře je charakteristická soupeřivost a napětí. Přínos zaměstnance je posuzován podle rychlosti a kvality jeho odvedené práce. Zaměstnanci se nesmí dopustit chyb, jelikož by to mohlo znamenat promarnění šance, která by už znovu nemusela přijít. To v takové firmě může mít za příčinu problémy, jako jsou vysoká fluktuace a vyhoření zaměstnanců (Lukášová, 2010).

4.2.4. Typologie Milese a Snowa

Tato typologie rovněž přihlíží k vnějším vlivům, zároveň zohledňuje i vliv interních faktorů. Autoři rozlišují 3 druhy kultur: průzkumnickou, obranářskou a analyzátorickou. S reklamním průmyslem spojují třetí, analyzátorickou kulturu (Miles a Snow, 1978).

Analyzátorická kultura je kompromisem mezi průzkumnickou a obranářskou. Na jedné straně se snaží o stabilitu, na té druhé o dynamiku a růst. Toho dosahuje vývojem nových produktů (Lukášová, 2010).

4.2.5. Typologie Quinna a Camerona

Poslední zmiňovanou typologii vytvořili Quinn a Cameron (1999). Založili ji na modelu opačných hodnot. Typologie počítá se dvěma základními dimenzemi: flexibilita proti stabilitě a interní zaměření proti externímu zaměření. Z toho vyvozuje 4 typy kultur: klanovou, hierarchickou, adhokratickou a tržní.



Obrázek 7: Typologie podle Camerona a Quinna. Zdroj: Cameron a Quinn, 1999

V této typologii je k reklamní agentuře přirovnávána adhokratická kultura. Jde o dynamickou a tvůrčí kulturu, kde jsou lidé ochotní jít do rizika. Je kladen důraz na to, přinášet nová řešení, být inovativní, vizionářský. Důležitá je schopnost se přizpůsobit rychle se měnícímu prostředí, což je hlavním klíčem k ziskovosti. Manažeři v této kultuře spíše podporují jedince v jejich činnostech, než že by je přímo vedli. Významným rysem je také to, že díky častým změnám, na které organizace musí reagovat, nemůže být pracovní proces zcela standardizován a musí se vždy určitým způsobem přizpůsobit konkrétnímu projektu (Lukášová, 2010).

4.3. Styl řízení

Styl řízení spolu s kulturou a strukturou společnosti velmi ovlivňují to, jestli procesní řízení

ve společnosti bude efektivní. Faktem také je, že při použití jiného druhu řízení se pak mění i kultura společnosti. Pro druh společnosti, jako je reklamní agentura, se za optimální druh řízení označuje týmový styl.

Týmový styl řízení se snaží najít balanc mezi doručováním těch nejlepších výsledků a spokojeností zaměstnanců s jejich prací. Manažer se zajímá o názory lidí a v jejich práci je podporuje. Vztahy mezi manažerem a podřízenými jsou díky tomu silnější než u jiných stylů. V tomto stylu se také tolik nedbá na interní postupy a pravidla v případě, že by bránily dokončení úkolu. Týmové řízení je ideální, když se firma rozhodne pro zavedení procesní struktury (Fišer, 2014).

5. Dentsu

5.1. Historie

Společnost Dentsu byla založena v Japonsku roku 1901 Hishori Mitsunagou. Na začátku se skládala ze dvou firem: zpravodajské společnosti a mediální agentury a v roce 2007 se spojila pod jednu společnost. Věhlas získala díky distribuci amerického tisku na japonský trh. To Dentsu dalo výhodu oproti konkurenčním společnostem a zanedlouho se stala lídrem na japonském trhu komunikačních agentur. Před 2. světovou válkou japonská vláda spojila všechny komunikační agentury v zemi do 12 entit a Dentsu získalo kontrolu nad čtyřmi z nich. Válka ale celou situaci zkomplikovala a bylo jasné, že firma bude muset podstoupit větší změny, aby mohla dále fungovat.

V roce 1947 se stal ředitelem společnosti Hideo Yoshida, kterému přezdívali „Velký démon“. Tuto přezdívku si vysloužil svým stylem řízení, který byl charakteristický šikanou podřízených. Yoshida chtěl zajistit úspěch společnosti tím, že najímal bývalé vládní a armádní zaměstnance, syny politiků a prominentních podnikatelů, a také investicemi do rádia a televize. Tyto kroky z Dentsu udělaly v roce 1974 největší komunikační agenturu na světě. Téměř většina příjmů šla ale z japonského trhu a z toho důvodu se Dentsu rozhodlo expandovat na mezinárodní trhy.

Před expanzí do zahraničí se Dentsu rozhodlo ještě více utvrdit pozici na japonském trhu.

To se povedlo díky spolupráci s vládou a organizací velkých akcí i analýzou chování spotřebitelů. V 80. letech 20. století Japonsko zažilo úpadek na trhu a to motivovalo Dentsu k urychlení expanze. V roce 1981 se Dentsu spojilo s agenturou Young and Rubicam a to jim zajistilo přístup na americký a evropský trh. Dentsu zanedlouho otevřelo pobočky v Číně, Francii a Velké Británii. V roce 1987 začali spolupracovat s francouzským Eurocomem a vytvořili síť poboček napříč 39 zeměmi po celém světě.

Dentsu pokračovalo v mezinárodní expanzi do poloviny 90. let, kdy se přeorientovalo na asijský trh. V tu dobu začali aktivně investovat do asijských komunikačních agentur a otvírali pobočky ve všech velkých asijských městech. Zároveň založili Dentsu Tec Inc. a spustili investice do digitálních technologií. Stali se vůbec první společností v Japonsku, které k marketingu využívala internet (Grant, 1997).

V roce 2001 se z Dentsu stala akciová společnost. V tomto roce také dostalo novou vizuální identitu, která měla vyjadřovat inkluzivitu a spojování. Tímto krokem chtěli jít naproti 21. století a všem technologickým a společenským změnám s ním spojeným. Zároveň pokračovali v investicích do technologií a médií.

Prvních deset let nového tisíciletí bylo pro Dentsu zlomových. V roce 2012 vykoupili společnost Aegis Group a tím utvrdili svoji pozici na asijském trhu. Tento krok také rozšířil možnosti komunikace skrz digitální prostor, a to díky dceřiným společnostem iProspect a Isobar. Dentsu se také účastnilo velkých kulturních akcí, jako například Mistrovství světa v ragby 2019 nebo Olympiády v Tokiu 2020, což zvýšilo věhlas společnosti (Dentsu, 2023).

5.2. Současnost

Dentsu se momentálně skládá z 5 globálních značek – Carat, Dentsu Creative, dentsuX, iProspect a Merkle. Každá z těchto značek se soustředí na jiný druh služeb v oblasti marketingu a médií, tak aby kompletně pokryly požadavky klienta. Hlavními tématy, na které se Dentsu v posledních letech zaměřuje, jsou udržitelnost a technologie. Dentsu působí na 143 trzích, zaměstnává přes 69 000 lidí a je 6. největší agenturou na světě (Dentsu, 2023).

Metodologie

V rámci praktické části této bakalářské práce jsem použil tři metody výzkumu. Těmito metodami jsou analýza, pozorování, deskripce a kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření.

Analýza je jednou z poznávacích vědeckých metod. Jedná se o rozdělení celku na části s cílem následného zkoumání a odhalení jejich vzájemných vztahů (Buriánek, 2017). V této části provedu analýzu McKinseyho 7S, kterou vyvinula konzultační firma McKinsey. Pro tuto analýzu je typické vyobrazení jednotlivých částí ve formě atomu, které ukazuje, jak jsou jednotlivé části modelu na sebe napojené (50minutes, 2015). Celkem, který bude analyzovaný, je společnost Dentsu Czech Republic. Zároveň bude prováděna analýza interních materiálů společnosti Dentsu Czech Republic zaměřených na nastavení interních procesů.

Pozorování je kvalitativní výzkumnou metodou. Pozorování je charakteristické tím, že se zaměřuje na určitou problematiku a je organizované. U pozorování rozlišujeme 2 způsoby, které jsou určeny vztahem mezi pozorovatelem a pozorovaným objektem. Prvním způsobem je pozorování přímé, kdy je pozorovatel přímo vystaven pozorovanému objektu. Druhým způsobem je pozorování nepřímé, při kterém pozorovatel k pozorování využívá nějaké nástroje, jako například mikroskop, kameru nebo dalekohled (Berka, 2018). Pro tento výzkum provedu přímé pozorování prostředí společnosti Dentsu Czech Republic pro získání informací k provedení analýzy McKinseyho 7S.

Deskripce je popis, neboli konstatování existence jevu, jeho charakteristik a projevů. Tato metoda je převážně klasifikována jako kvalitativní a typická je pro případové studie. (Buriánek, 2015). Popis bude výsledkem analýzy interních materiálů firmy Dentsu Czech Republic.

Dotazníkové šetření je výzkumná metoda používaná ke sběru informací. Dobře promyšlená struktura dotazníku je kritická pro správné zodpovězení otázek respondenty. Tato technika je ideální v případě, že chceme získat co nejvíce výstupů za co nejmenší náklady (Dvořák, 2015). V tomto případě bude použita forma online dotazníku. Respondenty budou zaměstnanci firmy Dentsu Czech Republic a hlavním cílem je zjistit spokojenost

zaměstnanců s aktuálním nastavením podnikových procesů.

Hlavním cílem práce je analyzování interních materiálů, popsání vybraných podnikových procesů ve firmě Dentsu Czech Republic, zjištění spokojenosti zaměstnanců této firmy s procesním nastavením, zodpovězení výzkumných otázek a potvrzení hypotézy.

Dílčím cílem této práce je provedení strategické analýzy McKinseyho 7S na firmě Dentsu Czech Republic.

Na základě nastavených cílů jsem stanovil výzkumné otázky:

VO1: Jakou roli hrají podpůrné týmy (HR, Legal, IT, Finance) v průběhu hlavního procesu?

VO2: Jak vnímají zaměstnanci firmy nastavení podnikových procesů?

VO3: Jaká je ve společnosti Dentsu Czech Republic nastavená kultura?

Praktická část

6. Analýza vybraných procesů ve společnosti Dentsu Czech Republic

V rámci firmy Dentsu Czech Republic je hlavním procesem zpracování zakázky. Jedná se o proces, na kterém stojí existence celé firmy, jelikož na jeho konci stojí externí zákazník jako zdroj příjmu. Proces zpracování zakázky je prvním, který budu analyzovat. Druhým vybraným procesem je hiring proces, který má na starosti HR oddělení. V tomto případě hovoříme o sekundárním procesu, který je ale esenciální pro chod firmy. Tento proces zajišťuje nábor nových zaměstnanců, vhodných pro vybrané pozice. Na konci tohoto procesu není sekundární zákazník, nýbrž sama společnost.

6.1. Hlavní proces – zpracování zakázky

Proces zpracování zakázky je, jak jsem výše zmínil, hlavním procesem ve společnosti. Za osobu přijímající finální výstup má externího zákazníka. Součástí zpracování zakázky jsou činnosti související se získáním poptávky, zpracováním nabídky, přípravou realizace, samotnou realizací a vyhodnocením. Jednotlivé činnosti blíže popíšu v analýze procesu. Vstupem do procesu je poptávka od zákazníka, na kterou navazují všechny zmíněné činnosti. Za výstup procesu je považováno plnění poptávky klienta, většinou ve formě nové kreativy, kampaně v médiích nebo vytvoření webu, za kterou společnost obdrží peněžní odměnu.



Obrázek 8: Proces zpracování zakázky. Zdroj: Vlastní zpracování

Proces zpracování zakázky se pro každou z agentur v Dentsu Czech Republic lehce liší, jelikož se každá zaměřuje na rozdílný druh poskytované služby. Pro tuto analýzu jsem analyzoval proces zpracování zakázky v agentuře Dentsu Creative. Za vlastníka tohoto procesu je tudíž považován Managing Director Dentsu Creative. Zákazník je z B2B sektoru, jelikož společnost dodává pouze materiály k propagaci, nejedná se o konečný produkt. Cílem procesu je rychlá reakce na poptávku, která je velmi důležitá s přihlédnutím ke konkurenci na trhu, také dodržení stanoveného termínu a kompletní dodávka materiálů. Poslední dva cíle jsou velmi důležité, jelikož materiály jdou dále do produkce a v případě pozdního dodání se může stát, že finální produkt nebude hotový před začátkem kampaně, případně nebude včas doručen do předem zakoupených médií.



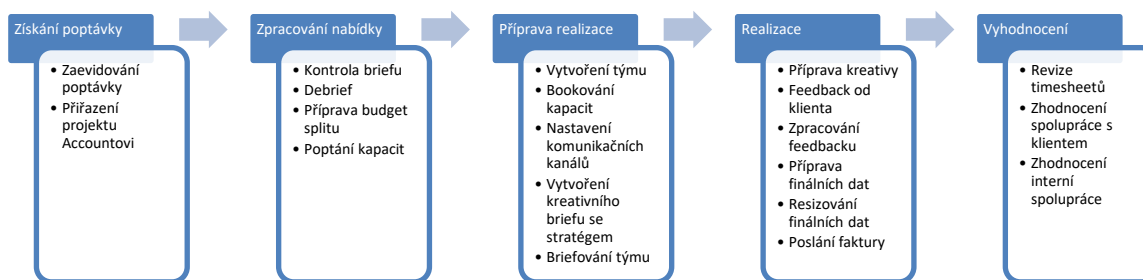
Obrázek 9: Charakteristika procesu zpracování zakázky. Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza procesu

Zpracování zakázky lze rozdělit do 5 činností, kterými jsou:

- Získání poptávky
- Zpracování nabídky
- Příprava realizace
- Realizace
- Vyhodnocení

S každou činností jsou spojené jednotlivé kroky, jejichž splnění je nezbytné pro úspěšné dokončení každé z činností.



Obrázek 10: Posloupnost činností a kroků u zpracování zakázky. Zdroj: Vlastní zpracování

První fáze (činnost) procesu je **získání poptávky**. V této fázi od zákazníka přichází poptávka, kterou označujeme jako vstup procesu. Každý zákazník má nastavený vlastní systém komunikace, každopádně nejčastěji se posílá poptávka skrz Outlook, firemní e-mail. Poptávka je po zaznamenání Team Leaderem zaevidována do interního softwaru a přiřazena jednomu z Account Manažerů v týmu.

Na činnost získání poptávky navazuje **zpracování nabídky**. Po obdržení poptávky musí Account Manažer zkontrolovat klientský brief (zadání) a v případě nejasností si připravit doplňující otázky na klienta. Tento krok je důležitý pro získání kompletní informace ohledně klientské představy o finálním výstupu. Po získání všech potřebných informací o poptávce se na základě komplexnosti vytváří budget split. Jedná se o nacenění projektu, rozepsané do jednotlivých částek podle specialistů, kteří na něm musí pracovat. Toto nacenění se vytváří v interním programu, který je propojený s fakturačním oddělením a přes který si zaměstnanci vykazují odpracované hodiny (timesheety). Pro každý projekt je budget split odlišný, jelikož se musí dbát na časovou náročnost, komplexitu, velikost projektu, nutnost zapojení více týmů podle požadavků klienta. Tento krok se musí komunikovat s Projekt Manažery kreativního a development oddělení, kteří mají lepší povědomí o časové náročnosti jednotlivých úkolů. Na základě jejich časového odhadu Account Manažer vypočítá částky za jednotlivé úkony, ke kterým přidá fee (přirážku agentury). Budget split Account Manažer posílá na klienta a čeká na jeho schválení. V případě, že klient budget split neschválí, musí Account Manažer smlouvat o částce a domluvit se s klientem. V případě, že klient budget split schválí, proces pokračuje. Pokud klient budget split ani po komunikaci s Account Manažerem neschválí, proces v tomto bodě končí. Po schválení budget splitu musí Account Manažer kontaktovat Traffic Manažera, který má na starosti přiřazování specialistů k projektům, a informovat ho o potřebě alokování kapacit.

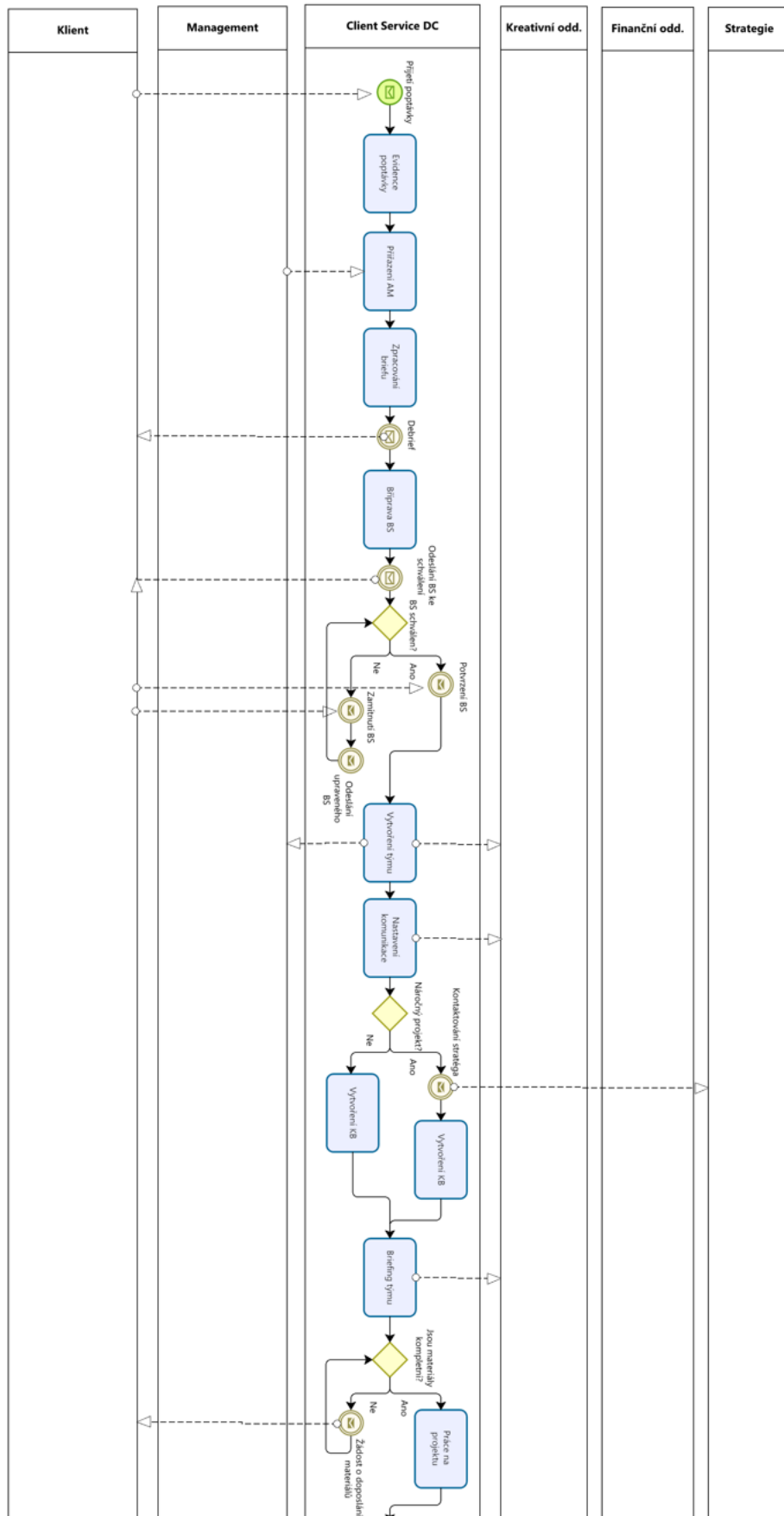
Třetí činností je **příprava realizace**. Prvním krokem je vytvoření týmu s pomocí Traffic Manažera a Projekt Manažerů jednotlivých oddělení. Po vybrání specialistů do týmu musí Account Manažer alokovat jejich čas v interním softwaru. Zároveň musí jednotlivé specialisty přiřadit k projektu v interním softwaru, aby si na něj mohli vykazovat čas. Dalším krokem je nastavení komunikačních kanálů. Tým spolu komunikuje přes programy MS Office a Basecamp, primárně tým komunikuje přes program MS Teams, sekundárně přes Basecamp, kam specialisté nahrávají výstupy ke kontrole. V MS Teams musí Account Manažer vytvořit nový tým, v Basecampu, nástroji projektového managementu, projekt a přidat do něj všechny účastníky procesu. U dalšího kroku můžeme rozlišit dva případy. Pokud projekt není náročný a klientské zadání natolik jasné, že nebrání k úspěšnému vyhotovení projektu, Account Manažer nemusí kontaktovat strategické oddělení. Pokud se jedná o komplexnější zadání, kde klient nemá úplnou představu o jeho finální podobě, musí Account Manažer kontaktovat strategické oddělení, které pomůže vytvořit kreativní brief. Strategické oddělení má v marketingové agentuře jako primární úkol vytvářet marketingové strategie na základě analýzy trhu, cílových skupin a konkurence. V průběhu vytváření briefu musí Account Manažer založit úložiště, kam kreativci budou nahrávat výstupy a otevřená data. Do úložiště zároveň nahraje všechny potřebné materiály k úspěšnému splnění zadání. Vytvořený kreativní brief Account Manažer přeposílá týmu přes Basecamp, kam připojuje odkazy na úložiště a zmiňuje termín odevzdání materiálů. Zároveň v MS Teams informuje tým o této skutečnosti.

Čtvrtou činností je **realizace** projektu. Specialisté na začátku projektu musí porozumět zadání. Všechny nesrovnalosti konzultují s Account Manažerem skrz komunikační kanály nebo na dedikovaných schůzkách. Po pochopení zadání musí specialisté zkontrolovat všechny materiály. V případě, že mají všechny materiály v dostatečné kvalitě, začínají vytvářet první verze výstupu. Pokud nějaké materiály chybí, Account Manažer musí kontaktovat klienta, aby zbylé materiály dodal. Po vytvoření první verze výstupu proběhne schůzka, kde Account Manažer zkontroluje výstup. V případě, že má výstup nedostatky, musí specialisté zapracovat změny. Když má výstup dostatečnou kvalitu, Account Manažer ho posílá klientovi ke kontrole. V případě, že klient není s verzí spokojený, posílá ho zpátky s komentáři (feedbackem), které musí specialisté zapracovat. Tyto kroky se opakují, dokud klient neodsouhlasí verzi výstupu. Po schválení verze připraví studio výstupy ve vysokém

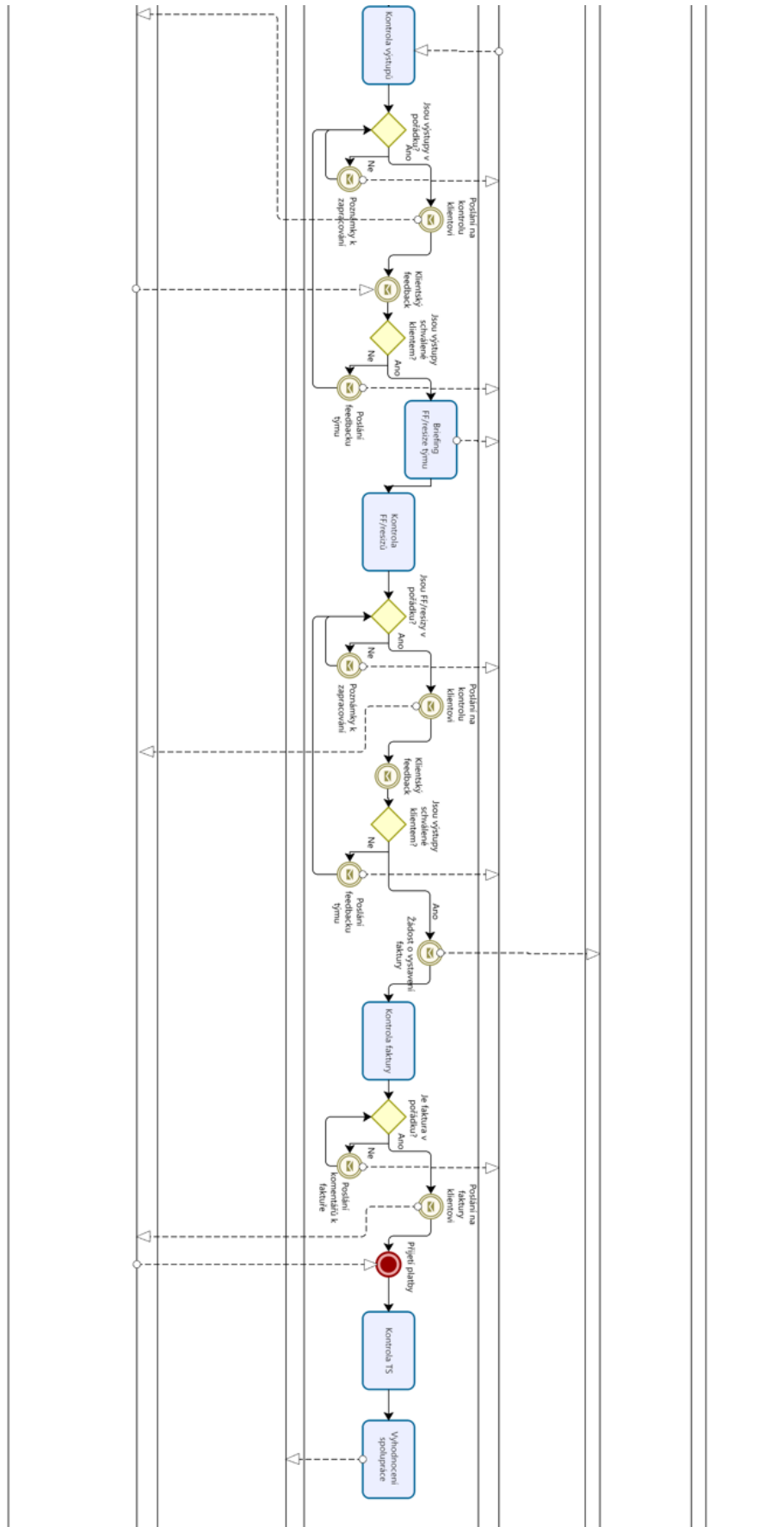
rozlišení. Pokud klient požaduje přeformátování výstupů, probíhá resize podle technických parametrů. Technické parametry jsou seznam formátů s velikostmi, rozlišením a barevným modelem (print/digital). Finální data posílá Account Manažer. Musí je zkontrolovat a posléze poslat klientovi. Po schválení finálních dat klientem a spuštění kampaně Account Manažer kontaktuje fakturační oddělení, aby vystavili fakturu, a tu posílá přes Outlook zákazníkovi.

Poslední činností je **vyhodnocení**. Account Manažer má povinnost zkontrolovat timesheety specialistů v týmu a v případě nesrovnalostí je konzultovat s konkrétními účastníky procesu. Na základě timesheetů Account Manažer zjistí výdělečnost projektu. Po kontrole timesheetů přichází schůzka s Team Leaderem, kde Account Manažer hodnotí spolupráci s klientem. Zároveň dává feedback na jednotlivé členy týmu a informuje Team Leadera o výdělečnosti projektu.

Nutno dodat, že v průběhu celého procesu mají všichni účastníci podporu supportních týmů. V případě technických problémů se mohou obrátit na IT oddělení, u právních problémů na Právní oddělení, u problémů s fakturací se mohou obrátit na Finanční oddělení, v případě personálních problémů mohou kontaktovat HR oddělení.



Obrázek 11: BPMN diagram zpracování zakázky část 1. Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 12: BPMN diagram zpracování zakázky část 2. Zdroj: Vlastní zpracování

Zkratky BPMN diagramu:

AM – Account Manažer

BS – budget split

KB – kreativní brief

FF – final files (finální výstupy ve vysokém rozlišení)

TS – timesheety

6.2. Sekundární proces – hiring

Druhým zkoumaným procesem je hiring proces, jeden ze sekundárních procesů ve společnosti. Za sekundární proces ho můžeme označit, jelikož jeho koncový zákazník není z externího prostředí, nýbrž je to společnost samotná. Dovolím si říct, že se jedná o jeden z nejdůležitějších procesů ve firmě, jelikož se díky němu vybírají noví zaměstnanci. Součástí hiring procesu je příprava na hiring, hiring, selekce kandidáta a onboarding. Jednotlivé činnosti znovu popíšu v analýze procesu. Vstupem do procesu je poptávka po zaplnění nové nebo stávající pracovní pozice, neboli náborová potřeba. Tímto impulsem se rozbíhají všechny následné činnosti. Za výstup procesu považujeme zaplnění pracovní pozice novým zaměstnancem.



Obrázek 13: Hiring proces. Zdroj: Vlastní zpracování

Hiring proces se lehce liší pro každou pozici a také každou z agentur. Čím seniornější pozice, tím je důkladnější proces a zároveň i větší nápor na kandidáty. Každá agentura má trochu jiný systém onboardingu a testování kandidátů. Pro tuto analýzu jsem zvolil hiring proces na středně seniorní pozici v Dentsu Creative. Za vlastníka tohoto procesu považujeme HR Direktora. Zákazníkem je Dentsu Creative. Cílem procesu je najít nejvhodnějšího kandidáta na konkrétní pozici v co nejkratším čase.



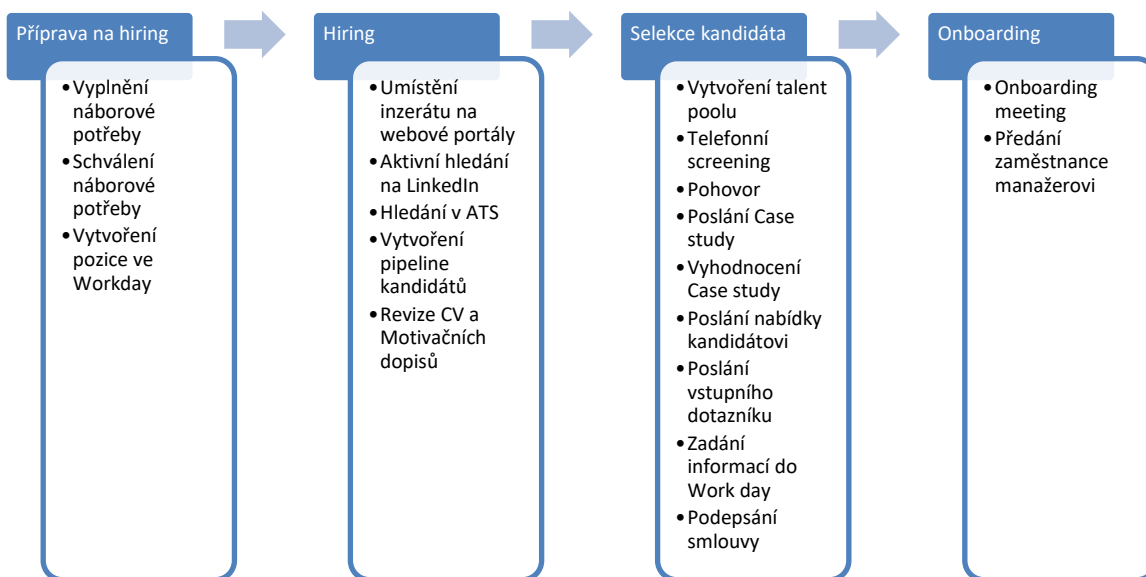
Obrázek 14: Charakteristika hiring procesu. Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza procesu

Hiring proces lze rozdělit do 4 činností, kterými jsou:

- Příprava na hiring
- Hiring
- Selekce kandidáta
- Onboarding

S každou činností jsou spojeny jednotlivé kroky, jejichž úspěšné splnění je nezbytné pro dokončení každé z činností.



Obrázek 15: Posloupnost činností a kroků u hiring procesu. Zdroj: Vlastní zpracování

První částí procesu je **příprava na hiring**. Na úplném začátku je vytvoření náborové potřeby, kterou označujeme za vstup do procesu. Náborová potřeba je dokument, který vyplňuje manažer nebo management, a popisuje v něm člověka, kterého agentura potřebuje. Jsou v něm sepsány vlastnosti, představa finančního ohodnocení a argumentace, proč je hiring nového zaměstnance potřeba. Manažer tento dokument odevzdá HR oddělení, které ho zhodnotí na základě aktuálních kapacit zaměstnanců, finančního stavu společnosti a prognózy trhu. V případě, že náborovou potřebu zamítne, celý proces končí. V případě, že ji schválí, předává ji jednatelům ke schválení. Pokud ji jednatelé neschválí, proces tím skončí. V případě, že ji schválí, HR oddělení zapíše podrobnosti pozice do interního softwaru a skrz tento software posílá náborovou potřebu na schválení globálnímu managementu. Management buď potřebu neschválí a proces tím končí, nebo ji schválí a proces se může posunout do druhé části.

Druhou činností v procesu je **hiring**. V případě, že HR oddělení má všechna potřebná schválení, může začít hledání vhodných kandidátů. Hledání probíhá pomocí čtyř způsobů. Prvním je inzerce na webových portálech. Primárně se využívají platformy LinkedIn, Startupjobs a Welcome to the jungle. Na zmíněné portály se umístí inzerát o pracovní pozici a zájemci mohou poslat životopis a motivační dopis. Druhým způsobem je hledání

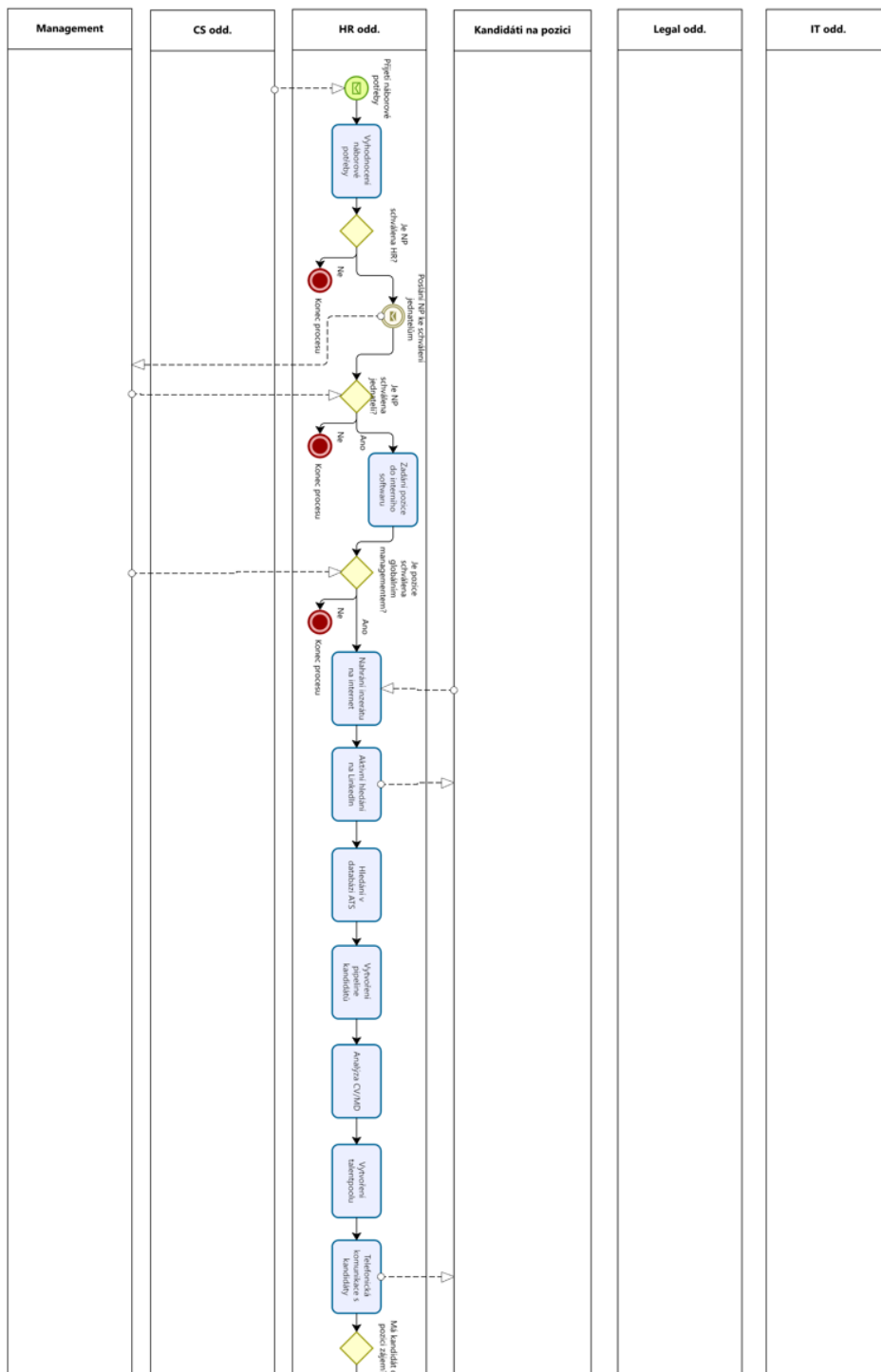
v databázi ATS (Applicant tracking systém). Jedná se o databázi předešlých kandidátů. Databáze se využívá jak k opětovnému oslovení kvalitních kandidátů, zároveň i jako černá listina špatných kandidátů. V databázi jsou poznámky o kandidátech s jejich telefonními čísly a e-mailovými adresami. Kandidáti jsou kontaktováni přes e-mail nebo telefon a je ověřen jejich zájem o pozici. Třetím způsobem je aktivní hledání přes LinkedIn. Jedná se o oslovování lidí na sociální síti LinkedIn, kteří mají na profilu vybrané schopnosti, které nejlépe odpovídají popisu kandidáta v náborové potřebě. Oslovují se jedinci, kteří hledají práci, i aktuálně zaměstnaní. V případě zájmu jedinců o pozici jsou vyzváni HR manažerem k poslání životopisu a motivačního dopisu. Posledním způsobem je referall systém. V tomto případě jde o doporučení zaměstnanci agentury. HR oddělení má v případě doporučení větší jistotu kvality kandidáta. V případě, že doporučený jedinec na pozici nastoupí, zaměstnanci, který ho doporučil, je vyplacena peněžní odměna podle seniority pozice nového zaměstnance. HR manažer vytvoří pipeline kandidátů (seznam kandidátů, kteří by mohli nejlépe splňovat požadavky hledané pozice) a vyhodnotí životopisy a motivační dopisy jednotlivců v něm.

Třetí fází je **selekce kandidáta**. Po vyhodnocení životopisů a motivačních dopisů vytvoří HR Manažer talent pool (užší okruh kandidátů, kteří odpovídají popisu role). HR Manažer všechny kandidáty z talent poolu telefonicky kontaktuje a probíhá telefonní screening (pohovor po telefonu). Pokud kandidáti úspěšně projdou screeningem, jsou HR Manažerem pozváni na první pohovor. První pohovor probíhá pouze s HR Manažerem a řeší se na něm doplňující informace o kandidátovi a o pozici. Pokud kandidát projde prvním pohovorem, HR manažer posílá kandidátovi case study. Case study je způsob testování kandidáta na příkladu z praxe. Jedinec má na vypracování zpravidla jeden týden. Case study vyhodnocuje HR Manažer s manažerem oddělení, kde je pozice vypsána. Pokud kandidát úkol splní, je pozván na druhý pohovor, kterého se tentokrát účastní i manažer, který podal náborovou potřebu. Na druhém pohovoru se znovu řeší informace okolo pracovní pozice a současně probíhá i první test „chemie“ mezi kandidátem a manažerem. Na pohovoru je kandidátovi předložena nabídka práce ve formě A4, kde je vypsán popis pozice, termín nástupu, finanční ohodnocení a benefity. Po druhém pohovoru čeká HR Manažer na vyjádření kandidáta přes e-mail. V případě, že kandidát potvrdí zájem přes e-mail, je mu odeslán vstupní dotazník. Vstupní dotazník zjišťuje informace o kandidátovi, které budou posléze použity ve smlouvě. Vstupní dotazník se zaměstnanci posílá 2 týdny před termínem nástupu a ihned po jeho

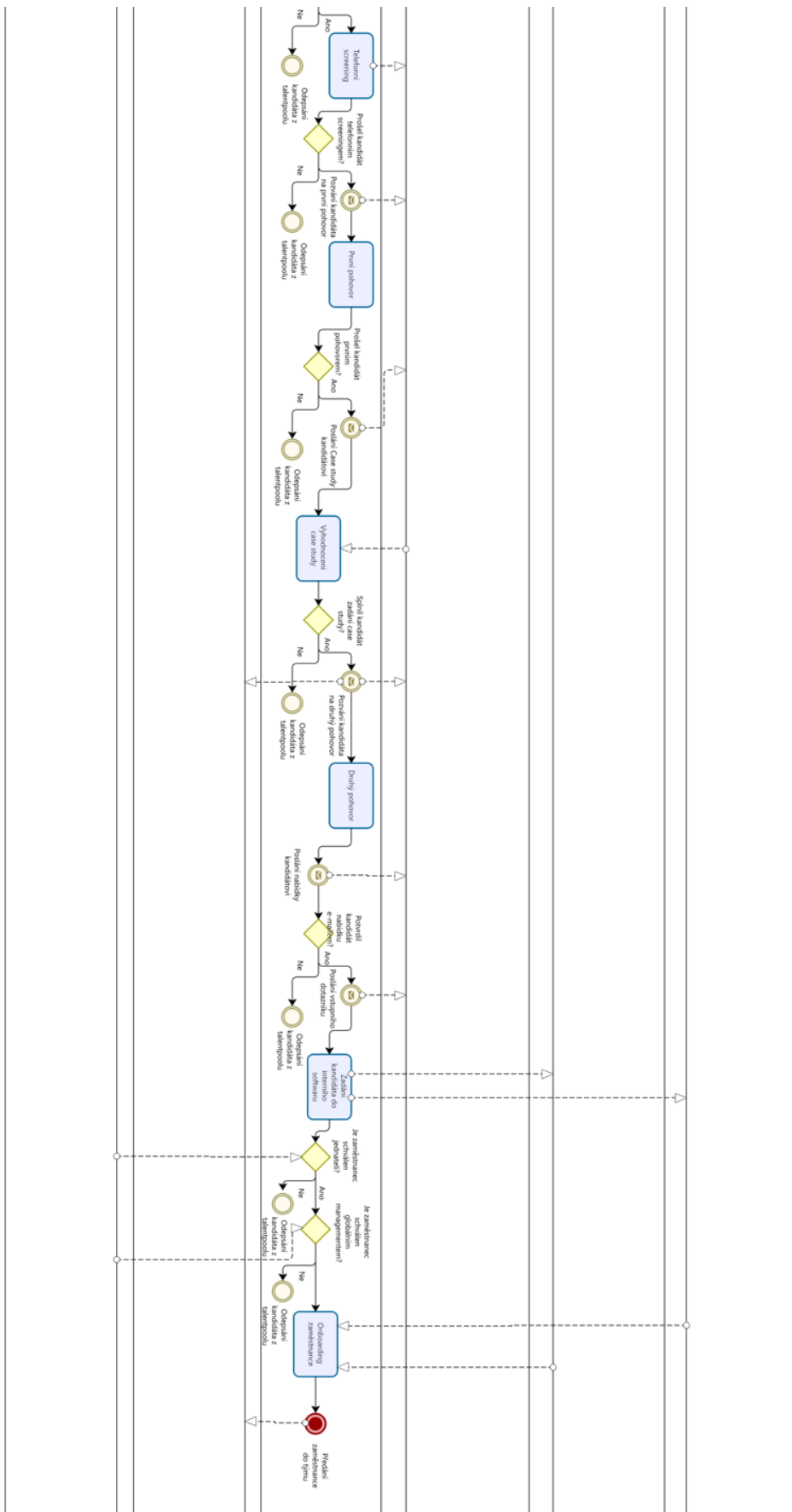
vyplnění zadává HR Manažer informace o novém zaměstnanci do interního softwaru. V interním softwaru musí být pozici znovu schválit jednatel a globální management. Po schválení začíná Legal oddělení připravovat smlouvu a IT oddělení připravovat zařízení, firemní e-mail a přidělení přístupů do firemních programů pro nového zaměstnance.

Poslední částí tohoto procesu je **onboarding**. Onboarding je seznamování nového zaměstnance s firmou, její kulturou, firemními nástroji a pravidly. Na onboardingu jsou zaměstnanci přiděleny všechny přístupy a předána firemní zařízení. Po teambuildingu, který se koná ve dvou dnech vždy po 4 hodinách, je zaměstnanec předán manažerovi a tím proces končí.

Stejně jako u hlavního procesu je nutné dodat, že v průběhu celého procesu mají všichni účastníci k dispozici pomoc supportních týmů.



Obrázek 16: BPMN diagram hiring procesu část 1. Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 17: BPMN diagram hiring procesu část 2. Zdroj: Vlastní zpracování

Zkratky BPMN diagramu:

NP – náborová potřeba

ATS – Applicant tracking systém

CV – životopis

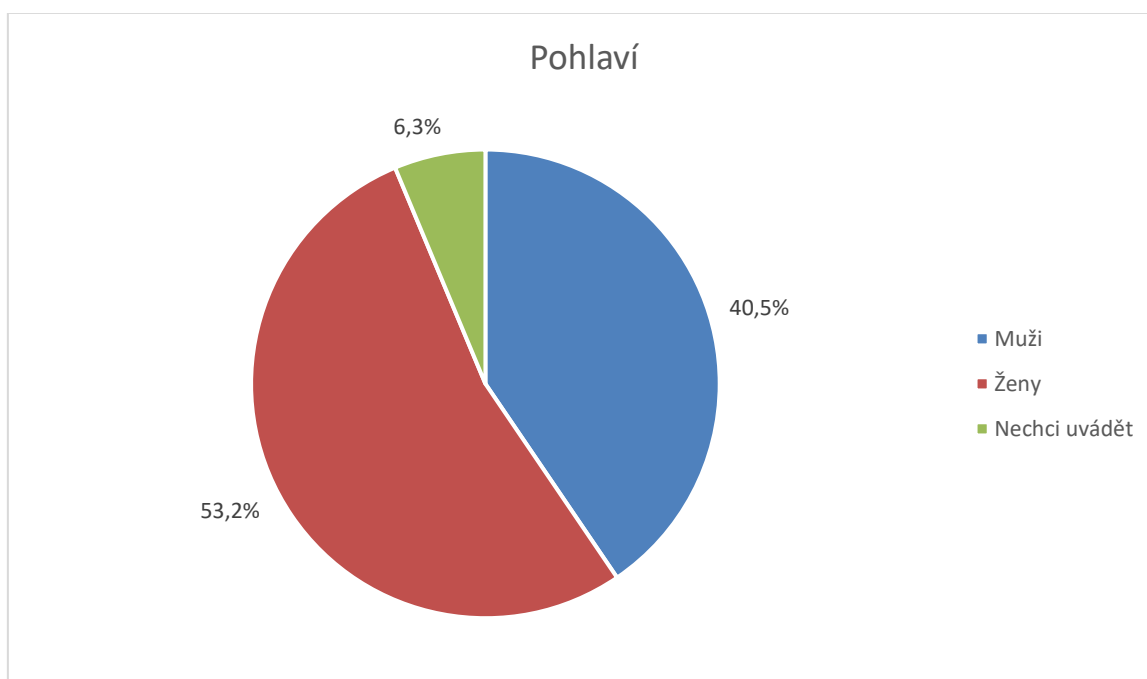
MD – motivační dopis

7. Dotazník spokojenosti zaměstnanců

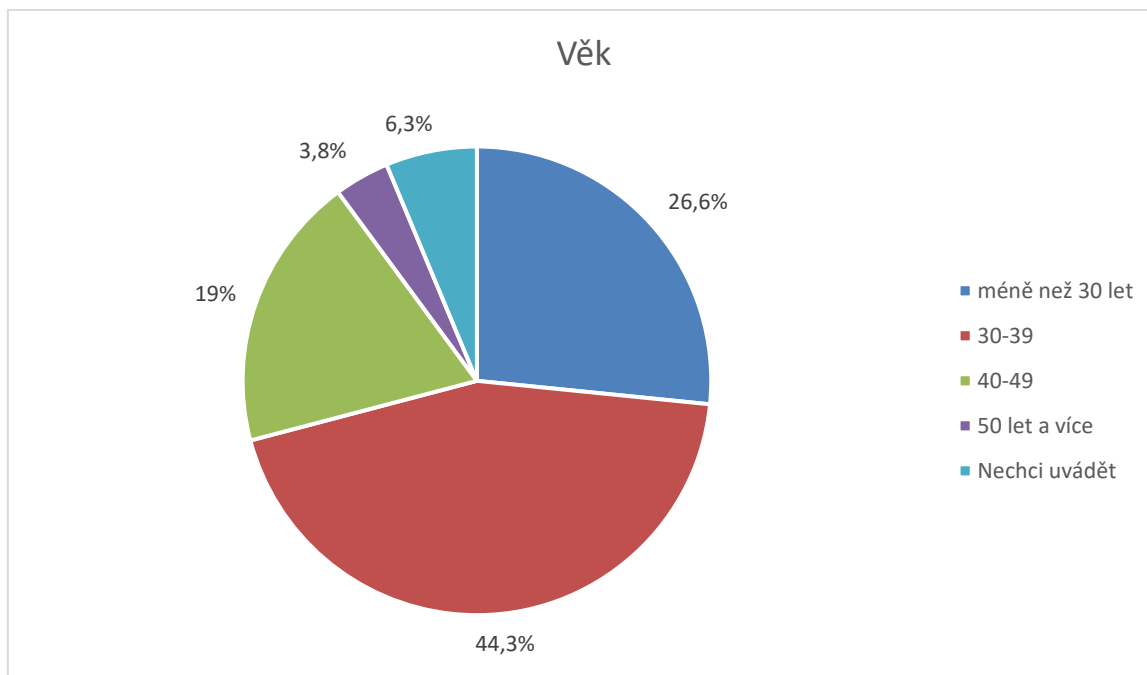
7.1. Popis zkoumaného vzorku respondentů

Dotazník byl určen zaměstnancům společnosti Dentsu Czech Republic. Dotazník byl sdílen skrz interní skupiny jednotlivých agentur a také přes e-mail poslaný na všechny zaměstnance. Celkem vyplnilo dotazník 79 zaměstnanců z celkových 267 (29,6 %).

Z celkového počtu dotazovaných bylo 53,2 % žen, 40,5 % mužů a zbylých 6,3 % respondentů se rozhodlo, že pohlaví nebude uvádět. Nejvíce respondentů bylo ve věku v rozmezí 30–39 let (44,3 %), následovala skupina pod 30 let (26,6 %), téměř pětina (19 %) respondentů byla v rozmezí 40–49 let a zbytek respondentů byl buď ve věkové skupině 50 let a více (3,8 %), nebo se rozhodl na tuto otázku neodpovídat (6,3 %). Takový vzorek respondentů odpovídá rozložení zaměstnanců ve společnosti, kdy z celkového počtu zaměstnanců je 57 % žen a 43 % mužů.



Graf 1: Pohlaví respondentů. Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 2: Věk respondentů. Zdroj: Vlastní zpracování

7.2. Sběr dat

Data byla sbírána přesně pět dní od 17. dubna 2023 do 22. dubna 2023. Dotazník byl vytvořen na online platformě Google Forms. Dotazník byl určen všem zaměstnancům společnosti Dentsu Czech Republic bez ohledu na věk a pohlaví.

7.3. Obsah dotazníku

Dotazník se skládá z 11 otázek. Poslední 2 (10 a 11) otázky se týkají demografie respondentů a jsou vyhodnoceny v kapitole 6.4.1. Osm otázek (1–8) se zabývá spokojeností respondentů s jednotlivými oblastmi, které se týkají procesů ve firmě, a respondenti odpovídali na škále od 1 do 9, kdy 1 znamenala rozhodně ne a 9 znamenalo rozhodně ano. Otázka s číslem 9 byla otevřená a v případě, že respondenti na otázku odpověděli ano, měli možnost svou odpověď zkonkretizovat. Všechny otázky dotazníku byly povinné.

7.4. Výsledky

V této kapitole jsou analyzovány výsledky dotazníku spokojenosti. Analýza bude u otázek, kde to bude relevantní, doplněna o data z interního dotazníku, zaměřeného na spokojenost zaměstnanců s jejich fungováním v agentuře. Tento dotazník si nechala vypracovat samotná

agentura. Respondenti tohoto dotazníku jsou rovněž zaměstnanci Dentsu Czech Republic bez ohledu na pohlaví a věk. Celkový počet respondentů tohoto dotazníku je 114.

Otázka 1: *Jste celkově spokojeni s nastavením procesů v agentuře?*

Otázka týkající se celkové spokojenosti s procesy v Dentsu byla schválně umístěna na začátek dotazníku, aby nebyla ovlivněna otázkami, které by jí předcházely. Z výsledků je jasné, že zaměstnanci vnímají procesy ve firmě spíše pozitivně, a to v poměru hlasů 10:62, zbytek respondentů (7) si vybralo neutrální odpověď. Průměrná hodnota všech dotazovaných je 6,37. Se zjištěním, že přes 78 % respondentů odpovědělo na mou otázku pozitivně, můžeme odpovědět na druhou výzkumnou otázku (VO2) a potvrdit, že zaměstnanci firmy vnímají procesy ve firmě spíše pozitivně.



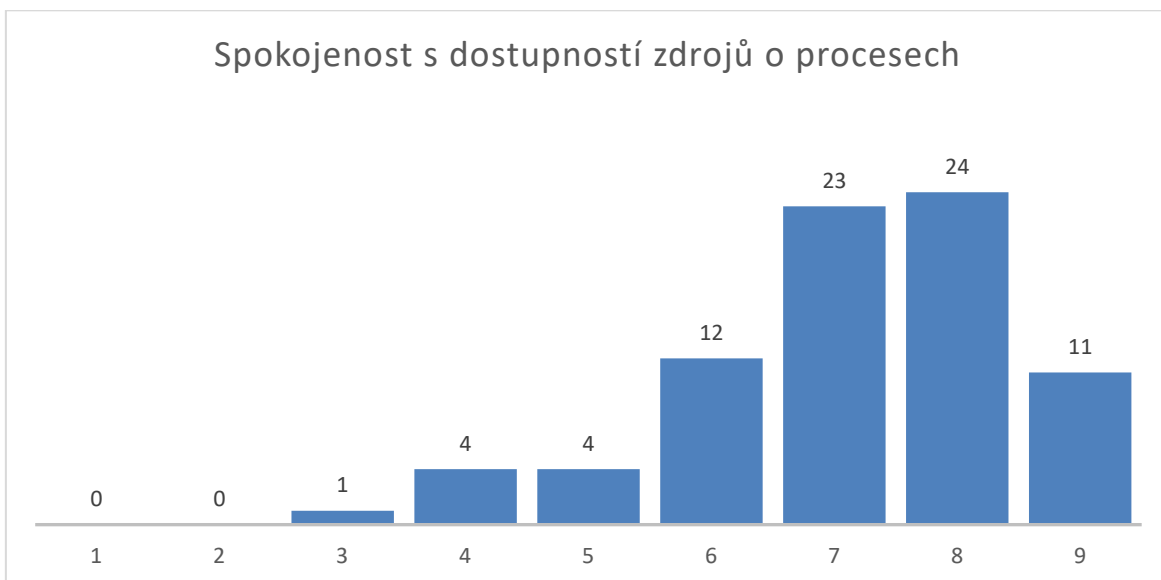
Graf 3: Výsledky otázky 1. Zdroj: Vlastní zpracování

Tvrzení potvrzují i data z druhého dotazníku, kde na otázku „Jak si podle tebe stojí české Dentsu v následujících oblastech?“ u oblasti „Jasně a efektivní procesy“ se 77,2 % respondentů vyjádřilo pozitivně.

Otázka 2: *Víte, kde/u koho najít informace ohledně procesů, pokud je potřebujete?*

Druhá otázka se týkala zdrojů, ze kterých v případě potřeby mohou zaměstnanci čerpat informace o procesech. Ukázalo se, že drtivá většina respondentů ví, kde má informace

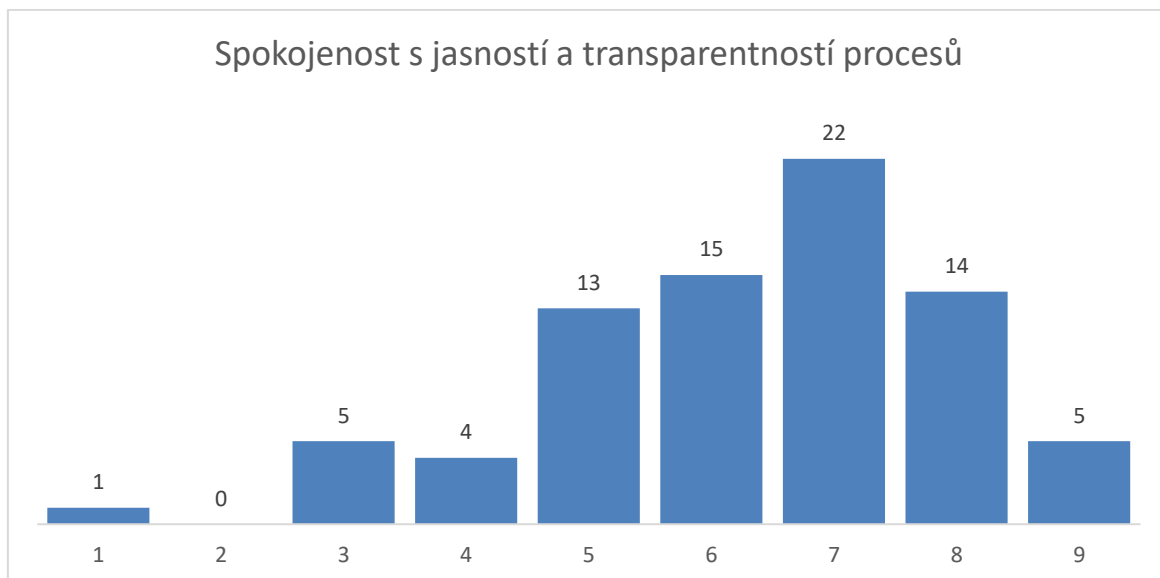
hledat. Celkem 73,4 % respondentů na škále vybralo hodnoty mezi 7 a 9. Pouze 9 z celkových 79 respondentů odpovědělo buď negativně, nebo neutrálně.



Graf 4: Výsledky otázky 2. Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 3: *Jste spokojeni s jasností a transparentností firemních procesů?*

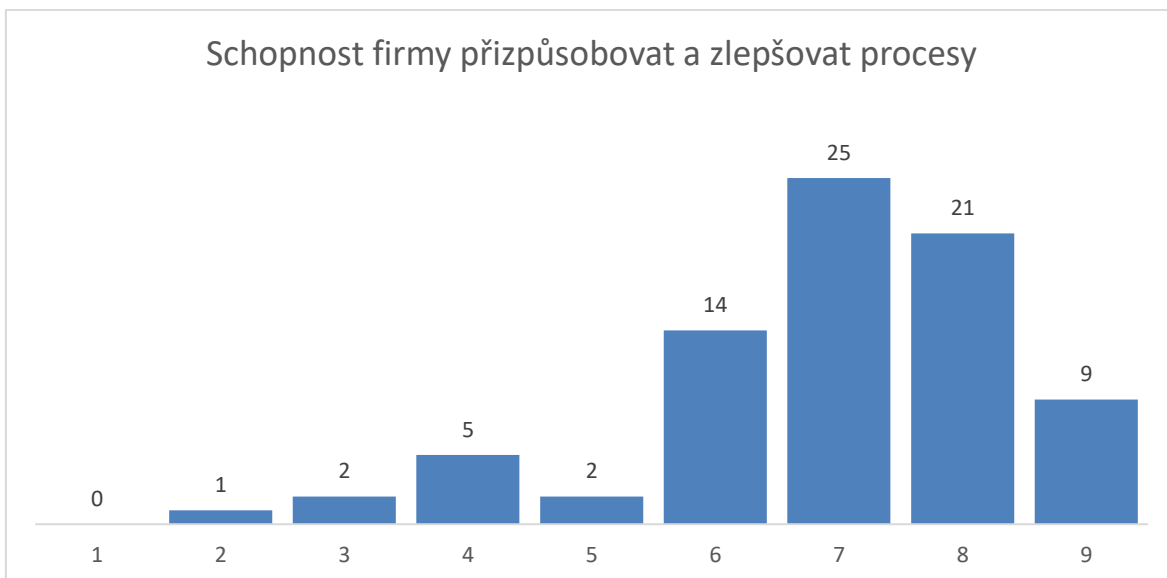
V této otázce jsem se zaměřil na procesy a jejich jasnost a transparentnost. Opět se ukázalo, že většina zaměstnanců vnímá jasnost a transparentnost procesů velmi pozitivně. Celkem 70,8 % respondentů je spokojeno s touto kategorií. Jasnost procesů má zcela určitě vliv na efektivitu práce a celkový chod firmy. 13 % respondentů se vyjádřilo neutrálně a zbylých 12,7 % negativně. Firma se aktivně snaží zlepšit přehlednost procesů interními projekty, které se zabývají mapováním a popisováním projektů.



Graf 5: Výsledky otázky 3. Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 4: *Jste spokojeni se schopností společnosti přizpůsobovat se a zlepšovat své firemní procesy v průběhu času?*

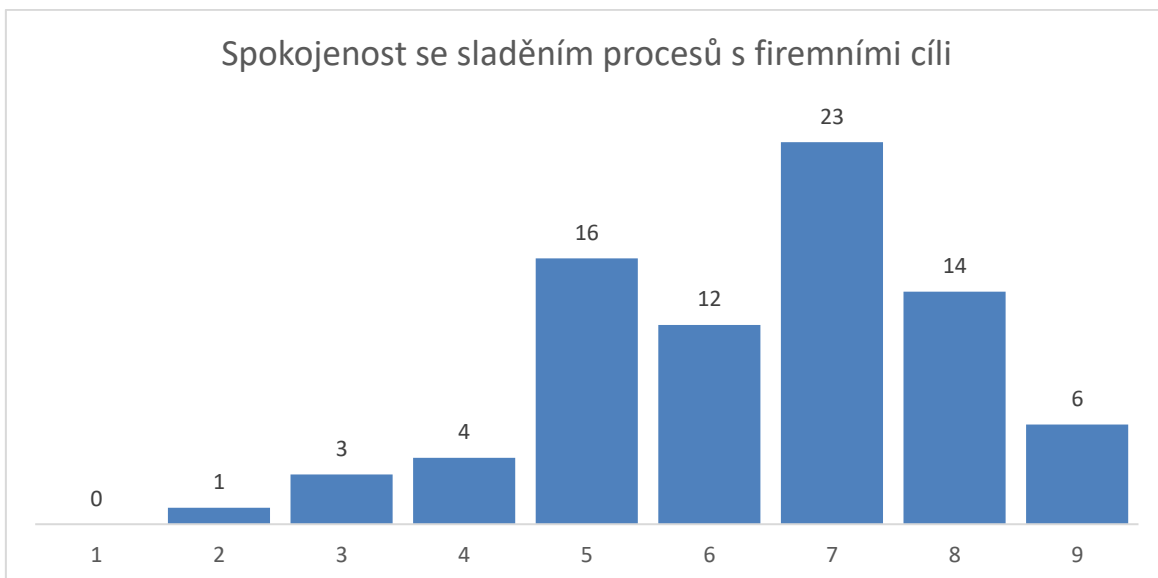
Tato otázka reflektuje schopnost společnosti zlepšovat a přizpůsobovat procesy aktuální situaci. Příkladem nutnosti přizpůsobovat procesy může být třeba odchod většího množství zaměstnanců, získání nového klienta nebo změny v legislativě. Přizpůsobování podnikových procesů v reakci na situaci ve firmě nebo na trhu je klíčové pro efektivitu práce. Pro firmu s procesním řízením jsou flexibilita a rychlé reagování velmi důležité (Vlček, 2002). Znovu se ukázalo, že většina zaměstnanců vnímá tuto schopnost firmy pozitivně. Celkem 87,4 % respondentů odpovědělo pozitivně, 2,5 % neutrálně a zbylých 10,1 % respondentů se vyjádřilo negativně.



Graf 6: Výsledky otázky 4. Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 5: *Má společnost dobře sladění firemní procesy se svými celkovými cíli?*

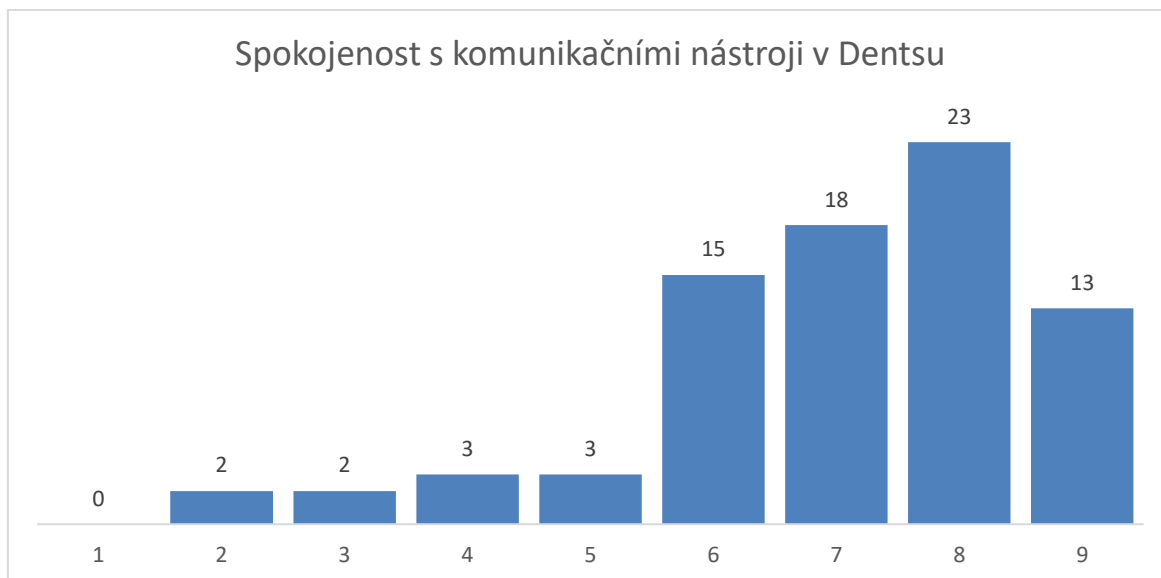
U této otázky jsem zkoumal názor zaměstnanců na vztah cílů společnosti s nastavením procesů. Optimalizace procesů podle firemních cílů je důležitá pro uspokojení potřeb zákazníka a zároveň konkurenceschopnost společnosti. V této oblasti si firma podle respondentů vede hůře než v ostatních. Celkem 16 respondentů (20,3 %) vybralo neutrální hodnotu 5. Bylo to nejvíc neutrálních odpovědí u otázky v celém dotazníku. To může být zapříčiněno nejasnou prezentací firemních cílů směrem k zaměstnancům. 69,5 % respondentů odpovědělo pozitivně a zbylých 10,2 % negativně.



Graf 7: Výsledky otázky 5. Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 6: *Jste spokojeni s komunikačními nástroji, které společnost používá v rámci firemních procesů?*

Šestou otázkou jsem zjišťoval spokojenost respondentů s komunikačními nástroji, které Dentsu k procesnímu řízení využívá. Konkrétně se jedná o programy MS Office a interně vyvinuté programy. Výběr vhodných komunikačních nástrojů je nezbytné pro efektivní komunikaci jednotlivých týmů, obzvláště když přihlédneme k faktu, že se Dentsu skládá z více agentur. Dobře zvládnutá komunikace je nezbytná pro správné fungování procesního řízení (Veber a kol., 2000). Respondenti opět vnímají výběr komunikačních nástrojů spíše pozitivně. Celkem 87,4 % všech respondentů je spokojeno s komunikačními nástroji ve firmě, 3,8 % vnímá nástroje neutrálně a 8,8 % s nástroji není spokojeno.

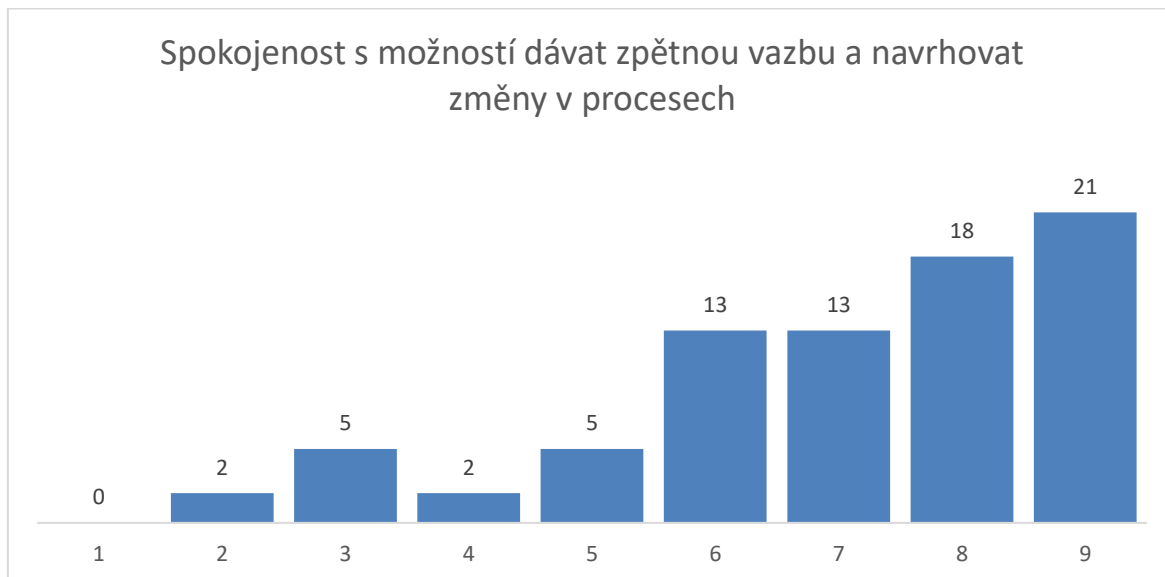


Graf 8: Výsledky otázky 6. Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 7: *Cítíte možnost poskytovat zpětnou vazbu a navrhopat vylepšení firemních procesů?*

Sedmou otázkou jsem se snažil zjistit, jestli respondenti cítí možnost diskutovat o procesech s managementem a navrhopat jejich vylepšení. Tato otázka je stěžejní pro nastínění typu kultury a stylu řízení ve společnosti. U této otázky odpovědělo 21 respondentů (26,6 %) rozhodně ano, což je nejvíce ze všech otázek. Celkem 82,4 % respondentů se vyjádřilo pozitivně, 6,3 % neutrálně a 11,3 % negativně. Tímto výsledkem jsem ověřil, že respondenti vnímají možnost do nastavování procesů zasahovat a sami navrhopat změny. Takové možnosti se nejčastěji vyskytují u demokratického stylu řízení, kde je typické, že se zaměstnanci mohou zapojovat do diskusí a sami přicházet s novými nápady na vylepšování procesů. Možnost poskytovat zpětnou vazbu je rovněž charakteristická pro týmový styl řízení (Fišer, 2014). Díky zjištěným faktům můžeme usoudit, že se v Dentsu Czech Republic primárně využívá demokratický styl řízení ve spojení s týmovým, což je velmi časté u společností podnikajících v podobném průmyslu. Pokud bychom měli určit druhy kultury v Dentsu Czech Republic, tak s přihlédnutím k výsledkům se nejvíce podobá adhokratické kultuře podle Quinna a Camerona. Pro tuto kulturu je typická diskuse se zaměstnanci, kteří aktivně přicházejí s vylepšováním pracovního prostředí a procesů. Manažeři jsou pak pouze v pozici podporující osoby, která na celý proces dohlíží (Lukášová, 2010). Identifikace stejného druhu kultury proběhla i u strategické analýzy McKinseyho 7S a můžeme tak

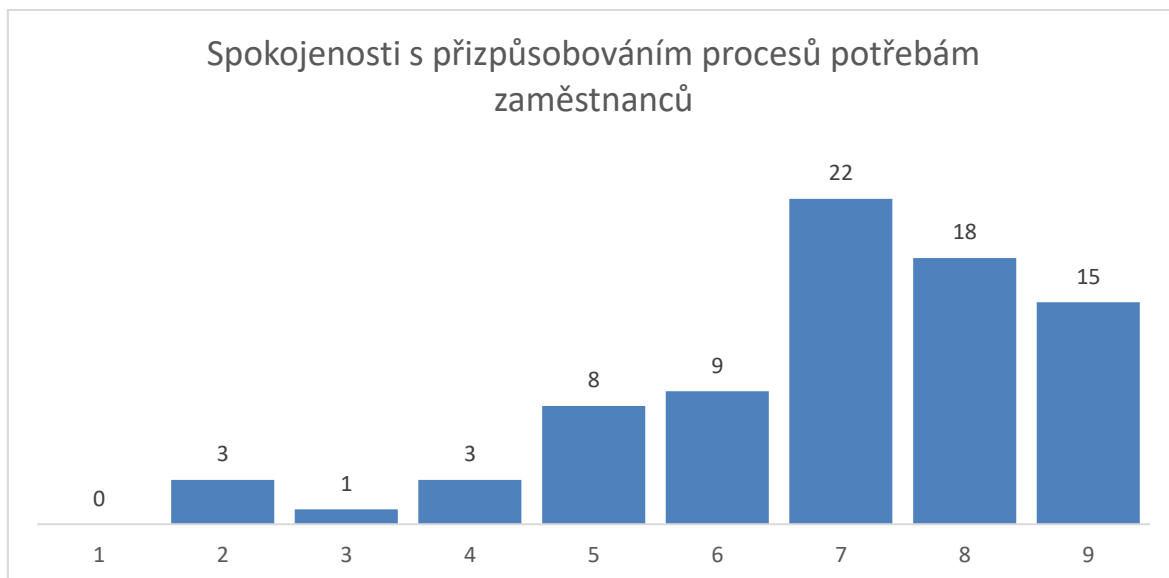
usoudit, že v Dentsu Czech Republic je nastavená adhokratická kultura. Toto zjištění potvrzuje nastavenou hypotézu H1.



Graf 9: Výsledky otázky 7. Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 8: *Myslíte si, že procesy jsou přizpůsobeny také potřebám zaměstnanců, nejen managementu?*

V osmé otázce jsem zjišťoval, jestli mají respondenti pocit, že jsou procesy nastaveny tak, aby vyhovovaly i zaměstnancům, nejen managementu. Respondenti znovu odpovídali spíše pozitivně. Celkem 81 % respondentů se vyjádřilo pozitivně, 10,1 % neutrálně a 8,9 % negativně. Tento výsledek znovu reflektuje snahu managementu přizpůsobovat procesy ve firmě potřebám zaměstnanců. Znovu tedy můžeme říct, že zaměstnanec hraje v nastavování procesů velkou roli, což je typické pro adhokratickou kulturu.



Graf 10: Výsledky otázky 8. Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 9: *Existují konkrétní firemní procesy, které považujete za neefektivní nebo zbytečné? Pokud ano, jaké?*

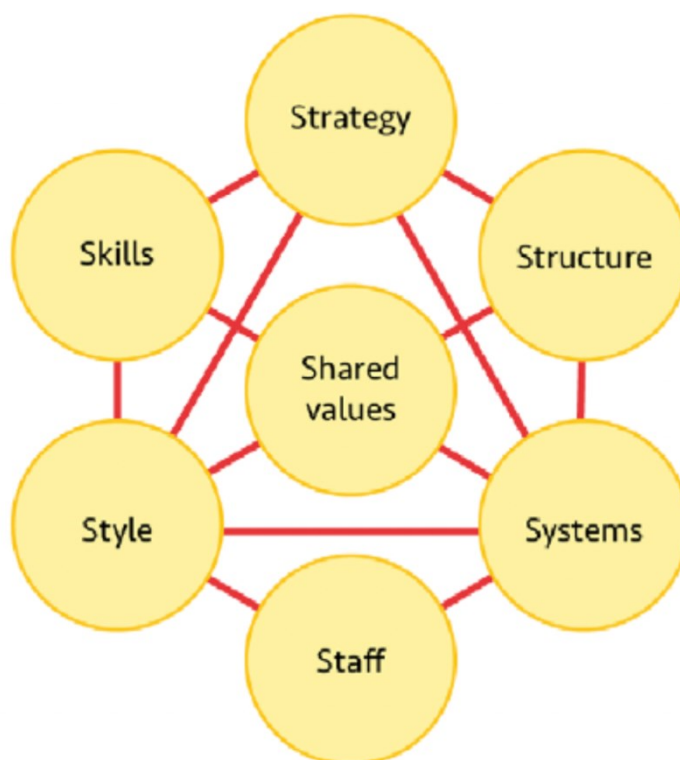
Poslední otázka byla jako jediná otevřená. Respondenti mohli jmenovat konkrétní procesy ve firmě, které jim přijdou neefektivní nebo zbytečné. Celkem 52 respondentů buď odpovědělo ne nebo uvedlo, že nemají názor. Odpovědi zbylých 27 respondentů jsem rozdělil do 4 kategorií. Kategorie, která byla zmiňována nejčastěji, se týká interního softwaru, ve kterém se řeší finance. Celkem 9 lidí zmínilo tuto kategorii, konkrétně pak zakládání projektů a jejich rozpočtu, fakturaci a nabídky klientům, proces zakládání nového klienta a vytváření smluv a fakturace. Druhou nejčastější kategorií byly komunikační nástroje. Celkem 8 respondentů není spokojeno s komunikačními nástroji, které v Dentsu Czech Republic používají. Nejčastěji zmiňovali nepřehlednou mailingovou komunikaci a problémy s funkcemi MS Teams. Třetí nejčastější skupinou byla meziagenturní komunikace. Dohromady 6 respondentů se vyjádřilo, že jim spolupráce mezi různými týmy a agenturami přijde neefektivní a špatně nastavená. Poslední skupina 4 respondentů se vyjádřila negativně vůči způsobu vyplňování timesheetů. Timesheety jsou způsob, jak zaměstnanci vykazují práci na různých projektech nebo činnostech. Respondentům připadá aktuální způsob zdlouhavý a neefektivní.

8. McKinseyho analýza 7S

Podstata

McKinseyho strategická analýza 7S byla vyvinuta poradenskou firmou McKinsey ve druhé polovině 20. století. Jedná se o analýzu interního prostředí firmy, kdy se soustředíme na 7 klíčových faktorů. Definování těchto faktorů je nutné pro identifikaci hrozeb, které společnosti překáží v cestě k úspěchu (Keřkovský a Vykypěl, 2002). Zásadní pro tuto analýzu je fakt, že jednotlivé faktory jsou na sebe navázané a vzájemně se ovlivňují. Pro schéma této analýzy je typický tvar atomu. K sedmi faktorům, na které se analýza soustředí, patří:

- Strategy (strategie) – plán, jak zvítězit nad konkurencí
- Structure (struktura) – struktura lidí v organizaci
- Systems (systém řízení) – systémy sloužící k řízení a komunikaci
- Style (kultura, pravidla organizace) – kultura a pravidla organizace
- Staff (zaměstnanci) – zaměstnanci, jejich růst, vztahy
- Skills (schopnosti) – vlastnosti firmy a zaměstnanců
- Shared Values (sdílené hodnoty) – to, na čem si firma zakládá



Obrázek 18: Model McKinseyho 7S. Zdroj: 50minutes, 2015

U této analýzy ještě rozlišujeme faktory na 2 skupiny. Hard S, do kterých patří System,

Structure a Strategy, jež se dají ovlivnit spíše stylem řízení firmy, a Soft S, do kterých patří Style, Staff a Skills, které jsou spíše ovlivněny kulturou firmy. Shared values jsou mezi těmito dvěma skupinami.

Tento druh analýzy je účinný například při implementaci nové strategie, expandování firmy nebo při hledání slabých míst. Je ale velmi kritizován kvůli nerefektování okolního prostředí. Kvůli tomu, že nebere ohled na konkurenci, lokaci, události, nemusí být vždy plně účinný (50minutes, 2015).

McKinseyho 7S: Dentsu	
Strategy	Komunikační a mediální agentury, Data driven modern creativity enhanced by experience
Structure	Hierarchická org. struktura, pobočka nadnárodní společnosti
System	Procesní řízení, MS tools, Interní software
Skills	Multiskill – marketing bundle, komplexní servis
Staff	Horizontální a vertikální růst, Externí/interní školení, specialisté
Style	One Dentsu, korporátní punk
Shared values	8 ways

Tabulka 1: McKinseyho analýza 7S Dentsu. Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza Dentsu Czech Republic

V tabulce číslo 1 jsem zpracoval McKinseyho analýzu 7S agentury Dentsu Czech Republic na základě analýzy interních materiálů a přímého pozorování. Následně jsem jednotlivé faktory rozepsal a krátkým komentářem popsal, jaká je jejich aktuální situace ve společnosti.

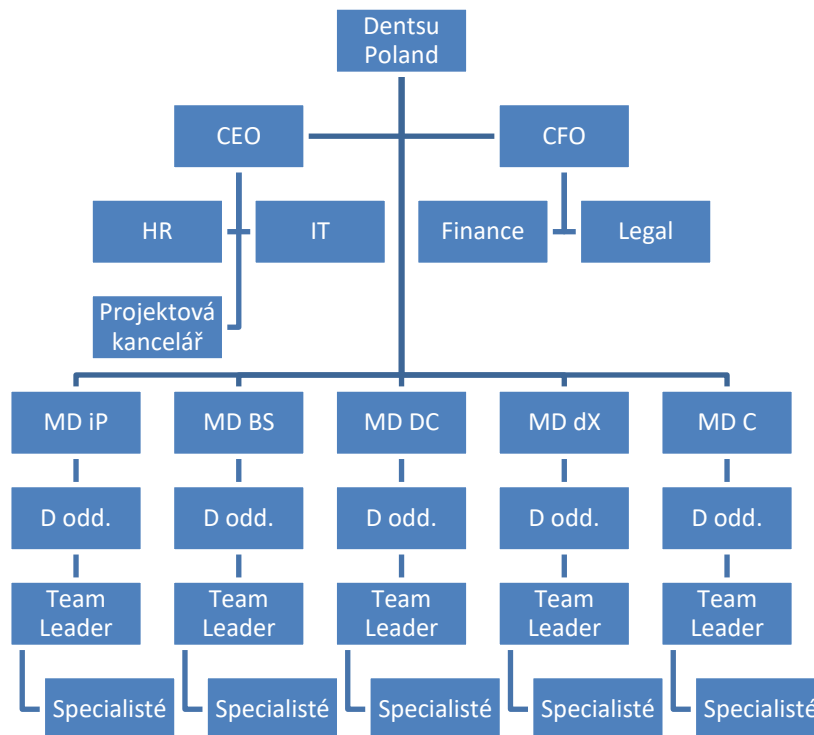
Strategií firmy Dentsu Czech Republic je zajistit zákazníkovi marketing na všech úrovních. Je tomu uzpůsobena i struktura celé firmy, jelikož se rozděluje na další 5 agentur, které se zabývají každá jiným typem služby. Těmito firmami jsou Dentsu Creative, které zajišťuje vytvoření kreativy pro kampaně, lokalizaci na jiné trhy, produkci kampaní a development

webů, dále iProspect, digitální agentura, která se zaměřuje na inzerci na webových portálech a monitoring, Carat zajišťuje offline media a jejich monitoring, dentsuX, které klientům zpracovává mediální plánování a komunikaci a poslední Bistro Social, které má na starosti sociální sítě a influencer marketing. Firma svým klientům rovněž při vytváření kampaní nabízí ty nejmodernější technologie. Řídí se sloganem „Data driven, modern creativity enhanced by experience“.

Dentsu aktivně investuje do technologií a snaží se získat náskok nad konkurencí. Díky tomu ještě rozšiřuje nabídku svých služeb a odlišuje se od ostatních agentur.

U **struktury** musíme brát na vědomí rozdělení společnosti do několika agentur. Dentsu Czech Republic patří do regionu CEE a je podřízeno polské pobočce. Na vrcholu firmy je CEO, pod sebou má oddělení HR, IT a Projektovou kancelář a CFO, který pod sebou má oddělení financí a právníků. Pod nimi jsou Managing Directors (MD) jednotlivých agentur. Následují Direktori (D) jednotlivých oddělení. Ti pod sebou mají Team Leadery, kteří řídí týmy specialistů.

Struktura ve společnosti je jasně daná a všichni jsou s ní obeznámeni. Problém je ovšem v nastavení kompetencí jednotlivých pozic, které je některých případech nejasné.



Obrázek 19: Hierarchická struktura Dentsu Czech Republic. Zdroj: Vlastní zpracování

Systémy v Dentsu bych rozdělil do několika kategorií. Za hlavní systém bych označil procesní řízení a jeho postupné vylepšování a implementaci do chodu firmy. Procesní řízení zajišťuje projektová kancelář interními projekty, které se zaměřují na vylepšování procesů skrz zpětné vazby jeho účastníků. Další kategorií jsou prostředky komunikační, kterými jsou primárně nástroje Microsoft Office. Přes ty se řeší jak formální, tak neformální, interní i externí komunikace. Další kategorií jsou systémy kontrolní, kterými jsou interně vytvořené programy, měřící například čas zaměstnanců strávený na jednotlivých činnostech procesů.

Procesní řízení se v Dentsu stále nastavuje a pro některé zaměstnance může být nadále nejasné. Komunikační nástroje jsou ve společnosti ucelené a většina zaměstnanců s nimi dokáže velmi efektivně pracovat.

Na **schopnosti** se můžeme podívat z dvojího pohledu. První pohled by byl na schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Ve firmě je zaměstnáno mnoho specialistů napříč obory. Díky tomu má firma pokrytou kompletní nabídku služeb ve všech agenturách. Druhý pohled je na schopnosti firmy. Firma je nadnárodní korporace a to s sebou nese výhody i nevýhody. Mezi výhody bych zařadil možnosti kooperace s ostatními pobočkami napříč světem a také

možnost outsourcování v rámci jedné firmy. Firma je svou velikostí a zkušenostmi pro klienty mnohem důvěryhodnější a tím je pro ni snazší získat velké klienty, jelikož mají záruku odvedené práce. Hlavní schopností firmy je ale poskytování komplexního klientského servisu. Klientovi zaručuje kompletní servis jeho poptávky, díky fungování 5 agentur pod jednou střechou.

Specialisté ve firmě jsou velmi zkušení a společnost nemá problém pokrýt celkovou poptávku klienta. Jediná slabina je v týmu, který se zabývá technologiemi. Ten je v začátcích a jeho členové stále nemají velké zkušenosti. Firma do tohoto týmu aktivně investuje a školí členy, aby se v této oblasti rychle zdokonalili.

Zaměstnance bych rozdělil do dvou skupin, a to na specialisty a manažery. Specialisti jsou odborníci ve svých oborech, jedná se o grafiky, kreativce, strategy atd. Ti jsou rozděleni podle seniority na juniory, mid a seniory. Seniorita se určuje podle let zkušeností a také doby strávené ve firmě. Druhou skupinou jsou manažeři, kteří řídí specialisty nebo podřízené manažery. Ti jsou v liniovém managementu rozděleni podle seniority stejně jako specialisté. Dále jde o Team Leadery, Direktory, Managing Direktory, Chief Officery. Každý zaměstnanec má možnost růst, a to jak vertikálně, tak horizontálně. Zaměstnanci mohou přestupovat mezi agenturami v Dentsu na jiné pozice na základě domluvy s manažery. Mají rovněž možnost stínovat ostatní zaměstnance napříč agenturou. V agenturách je také rozvinutý systém školení zaměstnanců. Zaměstnanci se mohou účastnit externích i interních školení, nebo se vzdělávat v Dentsu University, což je interně vyvinutý školicí program.

V Dentsu je rozvinutý školicí program a zaměstnanci mají možnost se zlepšovat jak ve svém oboru, tak i v oborech, které je zajímají. Každý zaměstnanec má vlastní plán růstu, podle kterého se vybírají školení na míru. V Dentsu také nepozorujeme tak vysokou fluktuaci zaměstnanců, která je pro reklamní agentury typická.

Kultura (Style) Dentsu se celá řídí heslem „One Dentsu“. To znamená, že i přesto, že je firma rozdělená na několik agentur, pořád funguje jako jedna společnost. To platí jak u trávení času s kolegy z jiných agentur, tak i u nabízení služeb jednotlivých agentur v rámci struktury. Dentsu se snaží, aby zaměstnanci předávali své know-how mezi všemi v Dentsu a přicházeli na nové nápady, jak najít to nejlepší řešení pro klienta a tím zároveň přivést více

peněz do firmy. Chování zaměstnanců Dentsu označuje jako „korporátní punk“. Můžeme pozorovat korporátní procesy, každopádně chování mezi zaměstnanci je velmi neformální a ve firmě se při běžném setkávání nepohlíží na pozice. Všichni jsou si do určité míry rovni, všichni mohou vyjádřit svůj názor a tím je ovlivněn i styl řízení.

Firma se aktivně snaží propagovat „One Dentsu“ a jsou vidět změny v podobě seznamování týmů napříč agenturami. Kultura organizace se nejvíce podobá adhokratické kultuře podle Camerona a Quinna. Můžeme pozorovat dynamickou skupinu lidí, která se často musí přizpůsobovat novým podmínkám a kde je kladen velký důraz na inovace a vizionářství. Také manažeři jsou především podporou pro specialisty, kteří jsou klíčoví k úspěšnému dokončení projektů (Cameron a Quinn, 1999).

Posledním faktorem jsou **sdílené hodnoty**, které v Dentsu znají pod názvem „8 ways“. Jedná se o osm vlastností, které musí každý zaměstnanec splňovat, aby firma mohla úspěšně fungovat a dosahovat svých cílů. První „cestou“ je přinášení vizí. Ta je charakterizována jako vystupování z komfortní zóny, posouvání hranic, odpoutání se od předsudků a podpora v nekonvenčním myšlení a iniciativě. Druhou cestou je změna budoucnosti, kde hovoříme o aktivním zapojení v zavádění změn, které by mohly pomoci společnosti k růstu. Třetí je směřování vysoko. Tato cesta je založená na sdílení know-how, děláni věcí navíc, sebevzdělávání, poučení se z vlastních chyb. Čtvrtá cesta je nazvaná „Vedeme – každý sám a všichni společně“. Ta reflektuje demokratický režim ve společnosti, možnost rozhodovat o chodu firmy, uvědomování si svého postavení ve firmě a neuznávání alibismu. Pátá cesta mluví o spolupráci s otevřenou hlavou. Každý zaměstnanec by měl aktivně spolupracovat, ověřovat si informace a měl by být schopen uznat svoji chybu. Tato cesta také bere v úvahu velkou diverzitu ve firmě tím, že nabádá zaměstnance respektovat individualitu ostatních. Šestou cestou je měnění slov v činy. Zaměstnanci by měli věci dotahovat do konce, dostát svým slibům, hledat řešení a znát cíl, ke kterému směřují. Předposlední cíl nabádá zaměstnance, aby šli příkladem. Všichni by se měli chovat zodpovědně a s respektem k ostatním. Měli by bojovat proti nespravedlnosti, netolerovat neetické a nezodpovědné chování a celkově jít příkladem svým kolegům. Poslední cesta je nazvaná „Pojďme si to užít“. Zaměstnanci by se měli svou prací bavit a motivovat ostatní k lepším výsledkům. Také by měli naplno využívat svého potenciálu, ale dávat prostor i ostatním.

S „8 ways“ jsou všichni zaměstnanci každoročně seznamováni skrz prezentace HR oddělení. Po prezentacích probíhá interní dotazník pro všechny zaměstnance globální sítě Dentsu, který zjišťuje názor respondentů na to, jak se jednotlivé cesty shodují se skutečností.

9. Vyhodnocení výzkumu

Hlavním cílem této práce bylo popsat vybrané procesy ve společnosti Dentsu Czech Republic a zjistit, jak jsou s nimi zaměstnanci společnosti spokojeni. Popis procesů byl ze začátku velmi obtížný, jelikož společnost teprve začíná zavádět prvky procesního řízení. I přes tento fakt se podařilo přijít na mnoho zajímavých postřehů, které by mohly vést k zefektivnění procesů ve firmě.

Proces zpracování zakázky a hiring proces byly zmapovány od počátečního výstupu až po jednotlivé výstupy. Bylo vysvětleno, proč je proces zpracování zakázky procesem hlavním a hiring proces procesem vedlejším. Zmapovali se činnosti, kroky a účastníci procesu. BPMN diagramy blíže popsaly věcnou a personální strukturu procesů. Analýza procesu zpracování zakázky nastínila manažerský styl, který se v Dentsu Czech Republic využívá. Na BPMN diagramu je vidět, že manažer procesu má hlavně administrativní roli a účastníky, kteří se podílí na vytváření výstupů pro klienta, jsou hlavně specialisté znázornění kreativním oddělením. Data naznačují, že by se v tomto případě mohlo jednat o týmový styl řízení. Kulturu v Dentsu Czech Republic lze na základě zjištěných dat v analýze zpracování zakázky rovněž označit za adhokratickou kulturu, ve které jsou manažeři podporovateli specialistů a nastavení procesů se musí přizpůsobovat poptávce klienta (Lukášová, 2010).

Výzkum pomohl zodpovědět dvě výzkumné otázky. Odpovědi na VO1, která se zaměřuje na podpůrné týmy v hlavním procesu, nalezneme v analýze procesu zpracování zakázky. Supportní týmy fungují po dobu celého procesu v případě, že by se někde stala nepředpokládaná chyba. Technické, personální, právní problémy řeší supportní týmy. Zároveň je do procesu přímo zapojeno i Finanční oddělení, které řeší fakturaci na klienta.

Odpověď na VO2 nalezneme u výsledků na otázky v dotazníku spokojenosti. Z výsledků je znatelné, že zaměstnanci společnosti jsou s procesy ve firmě spokojeni. U všech otázek většina respondentů odpověděla pozitivně. Odpovědi na poslední otázku daly podnět pro

zlepšení konkrétních procesů tak, aby s nimi zaměstnanci byli ještě spokojenější.

VO3, která se zabývá determinováním kultury v Dentsu Czech Republic, je částečně zodpovězena v odpovědích respondentů na 7. a 8. otázku dotazníku. Současně ji podporuje i provedená analýza McKinseyho 7S u faktoru kultury (Style). Podle zjištěných dat můžeme předpokládat, že ve společnosti Dentsu Czech Republic je nastavena adhokratická kultura. Odpověď na VO3 nelze plně potvrdit, jelikož na její úplné ověření by byl potřeba podrobnější výzkum.

Jak jsem již uváděl, v tak konkurenčním prostředí, v jakém se společnost Dentsu Czech Republic nachází, je nezbytné neustále optimalizovat a zefektivňovat procesy, aby firma zůstala konkurenceschopná a udržela se na trhu. Současně je velmi obtížné procesy nastavit a ustálit, jelikož společnost musí neustále reagovat na situaci na trhu, aktivity konkurence a požadavky klientů.

Analýza hiring procesu znázornila průběh procesu od vstupu ve formě náborové potřeby po výstup, kterým je předání nového zaměstnance do týmu. Ukázala účastníky procesu a jejich kroky v procesu. Nastínila určitou míru byrokracie, která proces zpomaluje, ale je nutná pro jeho dokončení.

Dílčím cílem výzkumu bylo provedení McKinseyho analýzy 7S. Ta odhalila 7 faktorů společnosti, kterými jsou strategie, struktura, systém, schopnosti, zaměstnanci, kultura a sdílené hodnoty. Faktory byly nejdříve popsány a následně byl přidán komentář k současnému stavu ve společnosti. Komentáře k současnému stavu mohou být přínosné pro management společnosti, jelikož na jejich základě může provádět změny, které by pomohly zlepšit fungování společnosti.

Závěr

Dostupné výzkumy se nezabývají nastavením podnikových procesů v marketingových agenturách. Tématem studií jsou převážně obecné poznatky o procesním řízení bez aplikace na konkrétní typ společnosti. Tato práce rozšiřuje existující výzkumy tím, že se zabývá procesním řízením v prostředí komunikační agentury.

Díky provedenému výzkumu se ukázalo, jak probíhá hlavní proces zpracování zakázky, na kterém je založeno podnikání společnosti. Vyšlo najevo, kdo jsou účastníci procesu, jaké jsou jeho hlavní cíle a kdo je koncový zákazník. Dle výsledku lze zjistit, jaké činnosti a kroky jsou nezbytné k úspěšnému provedení procesu.

Výzkum také ukázal, jak funguje proces hiringu. Zjistilo se, že celkový proces se musí modifikovat podle seniority hledané pozice. Analýza také naznačila, jak neefektivní je krok schvalování pozic, který musí projít několika koly a celý proces zpomaluje.

Dotazník spokojenosti zaměstnanců ukázal, že většina zaměstnanců je s nastavením procesů ve společnosti spokojená. Zároveň mohou konkrétní odpovědi respondentů na 8. otázku v dotazníku vést ke zlepšení procesního řízení ve společnosti.

McKinseyho strategická analýza 7S ukázala aktuální situaci firmy v jednotlivých faktorech a může být stejně jako 8. otázka dotazníku podnětem pro zlepšení fungování společnosti. Analýza objasnila, na co se zaměřují jednotlivé agentury v Dentsu Czech Republic, hierarchickou strukturu společnosti, a také naznačila, jaký typ kultury je ve společnosti nastavený. Komentáře k jednotlivým faktorům popsaly, jak vypadá aktuální situace v porovnání s tím, jak se společnost v jednotlivých faktorech chce prezentovat.

Na závěr je nutné říct, že společnost Dentsu Czech Republic je na začátku přechodu k procesnímu řízení. Velká část procesů v současné chvíli není zmapována, a tak je společnost nemůže optimalizovat. K úplnému popsání stylu řízení a firemních procesů v Dentsu Czech Republic, včetně kultury s tím spojené, by musel být proveden dlouhodobější a podrobnější výzkum.

Summary

The available research does not address the business process setup in marketing agencies. The subject of the studies is mostly general knowledge about process management without application to a specific type of company. This paper deals with process management in the communication agency Dentsu Czech Republic.

Through the research conducted, it has been shown how the main process of contract processing, on which the company's business is based, takes place. It has been revealed who are the participants in the process, what are its main objectives and who is the end customer. According to the result, it can be found out what activities and steps are necessary for the successful execution of the process.

The research also showed how the hiring process works. It was found that the overall process has to be modified according to the seniority of the position being sought. The analysis also indicated how inefficient the position approval step is, which has to go through several rounds and slows down the entire process.

The employee satisfaction survey showed that most employees are satisfied with the company's process setup. At the same time, the specific answers of the respondents to question 8 in the questionnaire can lead to improvements in process management in the company.

McKinsey's strategic analysis 7S showed the current situation of the company in the individual factors and can, like question 8 of the questionnaire, be a stimulus for improving the company's functioning. The analysis clarified what the different agencies in Dentsu Czech Republic focus on, the hierarchical structure of the company and also indicated what type of culture is set in the company. Comments on each factor described how the current

situation looks compared to how the company wants to present itself in each factor.

In conclusion, Dentsu Czech Republic is at the beginning of the transition to process management. A large part of the processes are currently not mapped and so the company cannot optimize them. To fully describe the company processes at Dentsu Czech Republic and the associated culture and management style, more long-term and detailed research would have to be conducted.

Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BERKA, Karel. Pozorování. In: Sociologická encyklopedie [online]. 1. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2017, s. 1 [cit. 2023-04-23]. ISBN 978-80-7330-308-2. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Pozorování>

BURIÁNEK, Jiří. Sociologická encyklopedie [online]. 1. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2017 [cit. 2023-04-09]. ISBN 978-80-7330-308-2. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Hlavn%C3%AD_strana

Business history. Dentsu [online]. Tokio, 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.group.dentsu.com/en/about-us/history/>

CAMERON, K. S., QUINN, R. E.: Diagnosing and Changing Organizational Culture. Reading: Addison-Wesley, 1999. ISBN 0-201-33871-8.

CLARK, Mitchell. Head of Instagram says Instagram is no longer a photo sharing app: nstagram is focusing on becoming TikTok. The Verge [online]. 2021, 30.6. 2021 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2021/6/30/22557942/instagram-no-longer-photo-app-video-entertainment-focus>

COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE EUROPEAN COUNCIL, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS: Artificial Intelligence for Europe [online]. Brusel, 2018 [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=51625

COOKE, Robert. Visionary Leadership and Emotional Management. Bury St. Edmunds: Arena Books, 2016. ISBN 978-1-909421-87-5.

DAŇKOVÁ, Michaela. Koučování: kdy, jak a proč. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha:

Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4121-5.

DEAL, T. E., KENNEDY, A. A.: Corporate Cultures. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1982. ISBN 0-201-10277-3.

BDVOŘÁK, Pavel. Sociologická encyklopedie [online]. 1. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2017 [cit. 2023-04-09]. ISBN 978-80-7330-308-2. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Hlavn%C3%AD_strana

FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014, 173 stran : ilustrace ; 24 cm. ISBN 978-80-247-5038-5.

GOLEMAN, Daniel. Jak se stát skutečným lídrem. Praha: Metafora, 2015. ISBN 978-80-7359-453-4.

GRANT, Tina. International directory of company histories. Vol 16. 1. Detroit: St. James Press, 1997. ISBN 9781558622197.

HALADA, Jan. Marketingová komunikace a public relations Výklad pojmů a teorie oboru. Karolinum, 2016, 1 online zdroj (120 stran). ISBN 978-80-246-3124-0.

HAMMER, Michael a James CHAMPY. Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1028-7.

HANDY, Charles. Understanding Organizations [Fourth Edition]. 4. Londýn: Penguin, 1993. ISBN 9780140156034.

HEJLOVÁ, Denisa. Public relations. Praha: Grada Publishing, 2015, 250 stran : ilustrace, portréty, faksimile ; 25 cm. ISBN 978-80-247-5022-4.

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. Expertní inženýrství v systémovém pojetí. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JUROVÁ, Marie. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-9330-1.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: Východiska a vývoj. 2. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-7640-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 15 Global edition. Boston: Pearson, 2016, 714, A14, E58, G10, I36 stran : barevné ilustrace ; 28 cm. ISBN 978-1-292-09262-1.

KUPPLER, M., J. KLUECKMANN, Ch. HELLER, R. DAVIS, T. STOESSER, K. SIMON, S. ROELEVELN, B. WILLIAMS, N. UHL a P. BUCH, 2012. Intelligent Guide to Enterprise BPM: Remove Silos to Unleash Process Power.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010, 238 stran : černobílé ilustrace ; 25 cm. ISBN 978-80-247-2951-0.

MAHESHWARI, Sapna a Amanda HOLPUCH. Why Countries Are Trying to Ban TikTok. The New York Times [online]. New York, 2023, 12.4. 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/article/tiktok-ban.html>

MCCOY, D. W., J. SINUR, J. ROSSER, L.B. HILL, M. KERREMANS a M.J. MELENOVSKY. Key Issues for Business Proces Management [online]. Stamford: Gartner, 2007 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.gartnerinfo.com/bpmresearch/BPM_KeyIssuesNote.pdf

Miles, Raymond E., et al. "Organizational Strategy, Structure, and Process." The Academy of Management Review, vol. 3, no. 3, 1978, pp. 546–62. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/257544>. Accessed 7 Apr. 2023.

NENADÁL, Jaroslav a kol. Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.

O'BRIEN, Clodagh. What are the Top Digital Marketing Trends for 2023?. Digital Marketing Institute [online]. 2022, 5.12. 2022 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/what-are-the-top-digital-marketing-trends-for-2023>

OGILVY, David a Hana ŠKAPOVÁ. Ogilvy o reklamě. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 223 s. : il. (převážně barev.), portréty, faksim. ; 25 cm. ISBN 978-80-7261-154-6.

OGILVY, David. Zpověď muže, který umí reklamu. 1. Hodkovičky: Pragma, 1963. ISBN 80-720-5824-X.

POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4729-749.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, 301 s. : il. ; 24 cm. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing – cesta k trhu. 4. VŠPP, 2018. ISBN 978-80-86847-81-8.

SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

STRACHAN, Kathryn. 5 Key Marketing Trends For 2023 And Beyond. Forbes [online]. 2023, 16.2. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z:

<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2023/02/16/5-key-marketing-trends-for-2023-and-beyond/?sh=3472896d2c5a>

ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

TROMPENAARS, F.: Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London: The Economist Books, 1993. ISBN 0-85058-428-0.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5

VLČEK, Radim. Hodnota pro zákazníka. Praha: Management Press, 2002, 443 s. : tab., grafy. ISBN 80-7261-068-6.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013. ISBN 80-7261-232-1.

Who we are. Dentsu [online]. Tokio, 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.group.dentsu.com/en/about-us/>

13 Intriguing Ways Agencies Will Be Leveraging AI In 2023 And Beyond. Forbes [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2023/01/03/13-intriguing-ways-agencies-will-be-leveraging-ai-in-2023-and-beyond/?sh=39804b261485>

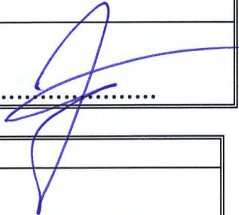
5S metoda. Lean FAB [online]. 2012 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://www.lean-fabrika.cz/terminologie/5s-metoda#.ZC8Cwi9Xp-U>

50MINUTES. McKinsey 7S Framework. Carol Stream: Lemaitre Publishing, 2015. EISBN 978-28-062-6592-0.

Teze bakalářské práce

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Jelínek Jakub	Razítko podatelny:
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2020/2021	
E-mail diplomantky/diplomanta: jelinekjakub0@gmail.com	
Studijní obor/forma studia: Marketingová komunikace a PR, prezenční	
Název práce v češtině: Procesy v reklamní agentuře Dentsu Czech Republic	
Název práce v angličtině: Processes in the advertising agency Dentsu Czech Republic	
Předpokládaný termín dokončení LS 2022/2023	
Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků): Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části. V první, teoretické části, se zaměřím na fungování marketingových agentur. Zabývat se budu také novými směry v managementu a jejich využití v moderních firmách. Na závěr představím marketingovou agenturu Dentsu Czech Republic. Ve druhé, praktické části, budu zkoumat procesy v marketingové agentuře Dentsu Czech Republic. Všechny procesy zmapuji, rozdělím do kategorií a popíšu. V dotazníkovém šetření, které bude následovat se vyhodnotím, jak jsou zaměstnanci samotné firmy s nastavením procesů spokojeni. Firmu také zhodnotím podle McKinsleyho modelu 7S. Předpokládaným cílem práce je zjistit, jak operuje 5. největší marketingová agentura Dentsu, jaké typy managementu využívá, jestli je toto nastavení efektivní a může konkurovat moderním společnostem a také jak jsou se samotným nastavením spokojeni zaměstnanci firmy.	
Předpokládaná struktura práce: Úvod 1. Teoretická část V teoretické části bakalářské práce se budu zabývat procesy ve firmách. Ze začátku se zaměřím na procesy ve firmách a tradiční pojetí procesů v marketingových agenturách. Dále pak nahlédnu na nové trendy ve vedení firem. Závěrem popíšu marketingovou agenturu Dentsu Czech Republic, jejíž procesy pak podrobněji popíšu v praktické části. <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Procesy ve firmě 1.2. Tradiční pojetí procesů v marketingové agentuře 1.3. Moderní směry vedení firem <ul style="list-style-type: none"> 1.3.1. Vizionářský styl 1.3.2. Partnerský styl 1.3.3. Demokratický styl 1.3.4. Další moderní styly managementu 1.4. Dentsu Czech Republic <ul style="list-style-type: none"> 1.4.1. Historie 1.4.2. Současnost 	
2. Praktická část V praktické části zmapuji a popíšu procesy ve firmě Dentsu Czech Republic. Procesy budu zkoumat od úplného začátku, kdy klient zadává požadavek firmě, až po realizaci a zveřejnění finálního produktu. Procesy také rozdělím do jednotlivých kategorií, které popíšu. Dále provedu dotazníkové šetření	

zaměstnanců firmy Dentsu Czech Republic o spokojenosti nastavení procesů ve firmě, které následně vyhodnotím. Vyhodnotím také fungování Dentsu Czech Republic podle McKinseyho modelu 7s. Na závěr praktické části pak celý výzkum vyhodnotím.
<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Procesy ve firmě Dentsu Czech Republic <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1. Hlavní procesy <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1.1. Zpracování nabídky 2.1.1.2. Příprava realizace 2.1.1.3. Realizace 2.1.1.4. Vyhodnocení a upscale 2.1.2. Vedlejší procesy <ul style="list-style-type: none"> 2.1.2.1. Supportní týmy 2.2. Dotazník spokojenosti zaměstnanců 2.3. McKinseyho 7S 2.4. Vyhodnocení výzkumu
3. Závěr
Vymezení zpracovávaného materiálu:
Interní materiály popisující procesy ve firmě Dentsu Czech Republic Dotazník zaměstnancům Dentsu Czech Republic
Postup při zpracování materiálu:
Rešerše odborné literatury Deskripce firmy Dentsu Czech Republic Kvalitativní analýza procesů ve firmě Dentsu Czech Republic
Základní literatura:
MOGAJI, Emmanuel. Introduction to Advertising. Milton: Taylor & Francis Group, 2021. ISBN 0367442787. Dostupné z: doi:10.4324/9781003008729
OGILVY, David a Hana ŠKAPOVÁ. Ogilvy o reklamě. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 223 s. : il. (převážně barev.), portréty, faksim. ; 25 cm. ISBN 978-80-7261-154-6.
DRUCKER, Peter F. <i>What Makes an Effective Executive (Harvard Business Review Classics)</i> . Boston: Harvard Business Review Press, 2017. ISBN 9781633692541.
KROGSTIE, John. <i>Quality in Business Process Modeling</i> . Cham: Springer International Publishing, 2016, 1 online resource (XVI, 250 p. 76 illus., 48 illus. in color.) . ISBN 3-319-42512-9. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-319-42512-2
JESTON, John. <i>Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations</i> . 5th ed. Milton: Taylor & Francis Group, 2022, 1 online resource (633 pages). ISBN 1-003-17007-2.
REAGAN, James R. a Madhusudan SINGH. <i>Management 4.0</i> . Singapore: Springer Singapore. ISBN 9789811567506. ISSN 2661-8338. Dostupné z: doi:10.1007/978-981-15-6751-3
Diplomové práce k tématu:
KLIMENKO, Yulia. Organizační struktura vybrané reklamní agentury význam jednotlivých pozic [online]. Praha, 2013 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: https://theses.cz/id/pn6v9d/ . Bakalářská práce. Vysoká škola hotelová a ekonomická s.r.o. Vedoucí práce Ing. Jan Mastný.
JÄGER, David. Vznik, vývoj a fungování reklamních a produkčních agentur [online]. Praha, 2012 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: https://theses.cz/id/dwvura/ . Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí práce Radek Jaroš.

<p>KOHÁK, Jakub. <i>Reklamní agentura a její úloha při tvorbě reklamní kampaně pro klienta</i> [online]. Praha, 2004 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: https://theses.cz/id/6fyv5m/. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze, Filmová a televizní fakulta AMU. Vedoucí práce Pavel Maurer.</p> <p>HOLÍK, Radek. <i>Reklamní agentury - svět</i> [online]. Zlín, 2014 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: https://theses.cz/id/bkjtda/. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí práce Mgr. Lukáš Gregor, Ph.D.</p>
Datum / Podpis studenta/ky
8.9.2022 

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:
Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:
Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:
Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.
Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.
Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.
Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

<p>TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.</p> <p><u>TEZE SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO OBORU.</u></p>

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf 1: Pohlaví respondentů. Zdroj: Vlastní zpracování.....	44
Graf 2: Věk respondentů. Zdroj: Vlastní zpracování	45
Graf 3: Výsledky otázky 1. Zdroj: Vlastní zpracování.....	46
Graf 4: Výsledky otázky 2. Zdroj: Vlastní zpracování.....	47
Graf 5: Výsledky otázky 3. Zdroj: Vlastní zpracování.....	48
Graf 6: Výsledky otázky 4. Zdroj: Vlastní zpracování.....	49
Graf 7: Výsledky otázky 5. Zdroj: Vlastní zpracování.....	50
Graf 8: Výsledky otázky 6. Zdroj: Vlastní zpracování.....	51
Graf 9: Výsledky otázky 7. Zdroj: Vlastní zpracování.....	52
Graf 10: Výsledky otázky 8. Zdroj: Vlastní zpracování.....	53
Obrázek 1: Hierarchická struktura procesů. Zdroj: Janišová a Křivánek, 2013.....	9
Obrázek 2: Kroky procesního řízení. Zdroj: Kuppler et al., 2012.....	10
Obrázek 3: Funkčně řízená organizace a Procesně řízená organizace. Zdroj: Janišová a Křivánek, 2013	11
Obrázek 4: Styly řízení. Zdroj: Fišer, 2014	13
Obrázek 5: Procesní mapa. Zdroj: Svozilová, 2011	15
Obrázek 6: Typologie podle Deala a Kennedyho. Zdroj: Deal a Kennedy, 1982.....	22
Obrázek 7: Typologie podle Camerona a Quinna. Zdroj: Cameron a Quinn, 1999.....	23
Obrázek 8: Proces zpracování zakázky. Zdroj: Vlastní zpracování	28
Obrázek 9: Charakteristika procesu zpracování zakázky. Zdroj: Vlastní zpracování	29
Obrázek 10: Posloupnost činností a kroků u zpracování zakázky. Zdroj: Vlastní zpracování	30
Obrázek 11: BPMN diagram zpracování zakázky část 1. Zdroj: Vlastní zpracování	33
Obrázek 12: BPMN diagram zpracování zakázky část 2. Zdroj: Vlastní zpracování	34
Obrázek 13: Hiring proces. Zdroj: Vlastní zpracování.....	36
Obrázek 14: Charakteristika hiring procesu. Zdroj: Vlastní zpracování	37
Obrázek 15: Posloupnost činností a kroků u hiring procesu. Zdroj: Vlastní zpracování	38
Obrázek 16: BPMN diagram hiring procesu část 1. Zdroj: Vlastní zpracování.....	41
Obrázek 17: BPMN diagram hiring procesu část 2. Zdroj: Vlastní zpracování.....	42
Obrázek 18: Model McKinseyho 7S. Zdroj: 50minutes, 2015.....	54
Obrázek 19: Hierarchická struktura Dentsu Czech Republic. Zdroj: Vlastní zpracování...	57
Tabulka 1: McKinseyho analýza 7S Dentsu. Zdroj: Vlastní zpracování	55

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti s procesy, zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti s procesy

Uvedení	<p>V tomto dotazníku zjišťuji spokojenost zaměstnanců Dentsu Czech Republic s nastavením firemních procesů v agentuře. Výsledná data budou použita v mé bakalářské práci, která se zabývá právě procesy v Dentsu.</p> <p>Pod pojmem firemní procesy si můžeme představit souhrn činností, které přetváří vstupy na výstupy s přidanou hodnotou zákazníka. Pod vstupy si můžeme představit vše, co potřebujeme k úspěšnému doručení finálního produktu (výstupu) klientovi. Procesy by měly být nastaveny tak, aby všichni, kteří se ho účastní jasně věděli, co, kde mají dělat, kolik na to mají času a s kým mají komunikovat. Zároveň by měli vědět, co mají dělat v případě nestandardních situací.</p> <p>Předem velmi děkuji za Váš čas.</p>	
Otázka č.1	Jste celkově spokojeni s nastavením procesů v agentuře?	Stupnice od 1 do 9, 1=rozhodně ne, 9=rozhodně ano
Otázka č.2	Víte, kde/u koho najít informace ohledně procesů, pokud je potřebujete?	Stupnice od 1 do 9, 1=rozhodně ne, 9=rozhodně ano
Otázka č.3	Jste spokojeni s jasností a transparentností firemních procesů?	Stupnice od 1 do 9, 1=rozhodně ne, 9=rozhodně ano
Otázka č.4	Jste spokojeni se schopností společnosti přizpůsobovat se a zlepšovat své firemní procesy v průběhu času?	Stupnice od 1 do 9, 1=rozhodně ne, 9=rozhodně ano
Otázka	Má společnost dobře sladěné firemní procesy se	Stupnice od 1 do 9,

ka č.5	svými celkovými cíli?	1=rozhodně ne, 9=rozhodně ano
Otáz ka č.6	Jste spokojeni s komunikačními nástroji, které společnost používá v rámci firemních procesů?	Stupnice od 1 do 9, 1=rozhodně ne, 9=rozhodně ano
Otáz ka č.7	Cítíte možnost poskytovat zpětnou vazbu a navrhopvat vylepšení firemních procesů?	Stupnice od 1 do 9, 1=rozhodně ne, 9=rozhodně ano
Otáz ka č.8	Myslíte si, že procesy jsou přizpůsobeny také potřebám zaměstnanců, nejen managementu?	Stupnice od 1 do 9, 1=rozhodně ne, 9=rozhodně ano
Otáz ka č.9	Existují konkrétní firemní procesy, které považujete za neefektivní nebo zbytečné? Pokud ano, jaké?	Otevřená otázka
Dem o	Na závěr bych chtěl poprosit o doplnění pár informací o Vás.	
Otáz ka č.10	Pohlaví	Muž, Žena, Nechci uvádět
Otáz ka č.11	Věk	Méně než 30, 30-39, 40-49, 50 a více, Nechci uvádět