

Příručka projektového manažera jako nástroj pro zefektivnění onboardingu v marketingové agentuře

Bc. Nikola Prášilová

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Nikola Prášilová**
Osobní číslo: **K16180**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Příručka projektového manažera jako nástroj pro zefektivnění onboardingů v marketingové agentuře**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické poznatky týkající se projektového řízení a příručky zaměstnance.
2. Formulujte výzkumné otázky, vztahující se k tématu práce, spolu s popisem metodiky.
3. Analyzujte současný stav aktivit projektového týmu ve vybrané agentuře.
4. Zpracujte výzkumné šetření obsahovými analýzami, vyvodte závěry.
5. Na základě zjištěného v projektové části navrhnete příručku projektového manažera v marketingové agentuře Brain One.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BUSHNELL, Nolan a Gene STONE. Objeví se nový Steve Jobs: jak najít a rozvíjet nový talent. Přeložil Zdeněk HAJNÍK. Hodkovičky: Pragma, [2015]. ISBN 9788073494582.

NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 9788024725444.

SINEK, Simon. Lídři jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají. Brno: Jan Melvil, 2015. Žádná velká věda. ISBN 9788087270899.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Eva Šviráková, Ph.D.
Kabinet teoretických studií

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2019

Termín odevzdání diplomové práce:

18. dubna 2019

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je vytvoření zadání pro tvorbu manuálu projektového manažera za účelem zefektivnění onboardingového systému. Práce je rozdělena do tří částí – teoretické, praktické a projektové. Teoretická část přináší poznatky z oblasti marketingových agentur, projektového řízení, onboardingu a manuálu pro nové členy týmu. V druhé části jsou zpracované marketingové výzkumy, které přináší potřebné údaje k vytvoření manuálu pro projektové manažery. Třetí závěrečná část přináší návrh zadání pro tvorbu efektivního manuálu pro marketingovou firmu XY pro zlepšení onboardingového systému.

Klíčová slova: marketingová agentura, projektový manažer, account manažer, onboarding, příručka zaměstnance, manuál, adaptační proces.

ABSTRACT

The subject of the master thesis is to set up guidelines for project managers in order to make the onboarding system more effective. The thesis is divided into three parts - theoretical, practical and project. The theoretical part brings the knowledge of marketing agencies, project management, onboarding and manual for new team members. The second part will discuss the marketing research, which brings the necessary data to create a manual for project managers. The third and final part introduces a proposal for the creation of an effective manual for the marketing company XY to improve the onboarding system.

Keywords: marketing agency, project manager, account manager, onboarding, employee manual, adaptation process.

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi byli oporou při psaní diplomové práce. Největší díky patří celému FMK, za všechny příležitosti, které nabízí.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MARKETINGOVÁ AGENTURA	11
1.1 PRODUKTY MARKETINGOVÝCH AGENTUR	11
1.2 ROZDÍL MEZI PROJEKTOVÝM A ACCOUNT MANAŽEREM V MARKETINGOVÉ AGENTUŘE	11
2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	14
2.1 PROJEKT	14
2.2 ŘÍZENÍ PROJEKTU	14
2.2.1 Zahájení projektu	15
2.2.2 Plánování.....	15
2.2.3 Ukončení projektu	15
2.3 ROLE MANAŽERA PŘI REALIZACI	16
2.4 BUDOVÁNÍ VÝKONNÉHO TÝMU	18
3 ONBOARDINGOVÝ PROCES NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	19
3.1 VYMEZENÍ POJMU ADAPTACE	19
3.2 PROČ JE ADAPTACE DŮLEŽITÁ	19
3.3 CÍLE ADAPTACE.....	20
3.4 PROCES ADAPTACE.....	21
3.5 MOTIVACE ZAMĚSTNANCE BĚHEM ADAPTAČNÍHO PROCESU	22
3.5.1 Teorie motivace.....	23
3.6 TECHNIKY ONBOARDINGU	24
3.7 NÁSTROJE VHODNÉ PRO ADAPTACI.....	24
3.7.1 Příručka zaměstnance	24
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	28
4.1 PRIMÁRNÍ ZDROJE	28
4.1.1 Hlubkový rozhovor	28
4.2 SEKUNDÁRNÍ ZDROJE	28
5 METODIKA PRÁCE	29
5.1 CÍL PRÁCE	29
5.2 METODY PRÁCE.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
6 MARKETINGOVÁ AGENTURA XY	31
6.1 HLAVNÍ PRODUKTY	31
6.2 FIREMNÍ HODNOTY	33
7 PROJEKTOVÝ TÝM V AGENTUŘE XY	34
7.1 POPIS POZICE	34
7.2 PROJEKTOVÉ NÁSTROJE	35
8 ONBOARDINGOVÝ PROCES V MARKETINGOVÉ AGENTUŘE XY	37
9 PLÁN MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	38

9.1	CÍL VÝZKUMU	38
9.2	ÚČEL VÝZKUMU	38
9.3	METODY A TECHNIKY	38
9.4	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	38
9.5	ČASOVÉ ROZVRŽENÍ A NÁKLADY	38
9.6	LIMITY	38
10	MARKETINGOVÝ VÝZKUM	39
10.1	DESK RESEARCH.....	39
10.1.1	Onboarding.....	39
10.1.2	Příručka zaměstnance.....	40
10.2	ZÁVĚR Z DESK RESEARCH.....	46
10.3	HLOUBKOVÉ ROZHOVORY	48
10.3.1	Stakeholdéři marketingové agentury XY	48
10.3.2	Projektoví manažeři marketingové agentury XY	53
10.3.3	Projektoví manažeři jiných firem.....	55
11	ZÁVĚR MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	59
11.1	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	61
12	DOPORUČENÍ.....	62
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	63
13	NÁVRH MANUÁLU PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	64
13.1	PŘEDMĚT.....	64
13.2	CÍLOVÁ SKUPINA	64
13.3	CÍL 64	
13.4	ZADÁNÍ PRO TVORBU MANUÁLU PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	65
13.4.1	Část věnovaná agentuře.....	65
13.4.2	Část věnovaná projektovým manažerům	67
13.4.3	Manuál jako nástroj pro zefektivnění onboardingu	77
13.5	ČASOVÝ PLÁN	77
13.6	FINANČNÍ PLÁN	78
13.7	VYHODNOCENÍ.....	78
13.8	LIMITY A RIZIKA.....	78
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Adaptační neboli onboardingový proces je v dnešní době velké téma. I když první týdny v nové práci jsou extrémně důležité pro motivaci nového zaměstnance, ne mnoho firem se onboardingem v minulosti zabývalo. Ze zvyšujícím se počtem zaměstnanců generace mileniálů, firmy musejí věnovat více péče a pozornosti firemnímu onboaringu, protože jinak jim vzrůstá procento fluktuace. Každá firma má onboarding unikátní, ovšem pár základních pravidel se vždy opakuje. Například že onboarding je efektivnější, pokud nový zaměstnanec dostane v začátcích příručku neboli manuál, který zahrnuje nejdůležitější informace, ke kterým se může vždy vrátit.

Tato diplomová práce bude zaměřena na tvorbu manuál projektového manažera firmy XY, což je menší marketingová agentura. Tato firma byla vybrána z osobních důvodů autorky, která je zaměstnancem této společnosti a o oblast onboardingu se zajímá. Druhým důvodem tohoto výběru byl také praktický přínos. Vedení firmy plánovalo vytvořit hlavní onboardingový materiál, který by odkazoval na další detailnější onboardingové dokumenty, které by byly zaměřeny na jednotlivá témata. Autorka se tedy rozhodla zpracovat hlavní obecný materiál pro onboarding v rámci této práce. Cílem práce je analyzovat současný onboardingový systém firmy XY a přinést návrhy pro zlepšení a zároveň vytvoření praktické příručky pro nové zaměstnance.

Tato práce bude rozdělena do třech částí – teoretické, praktické a projektové. Teoretická část přinese teoretické poznatky, které budou sloužit jako podklad pro vypracování dalších částí práce a nastavení metodiky. Praktická část přinese představení firmy XY, její onboardingový systém a jednotlivé stávající nástroje, výzkum, jeho hodnocení a doporučení. Projektová část bude zahrnovat projekt s návrhem příručky pro zaměstnance.

Metodou marketingového výzkumu budou hloubkové rozhovory a desk research.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÁ AGENTURA

Ze začátku je důležité vysvětlit, proč vlastně marketingové agentury existují. Podle Richarda Mayera je účelem marketingové agentury optimalizovat potenciál svých klientů. Marketingová agentura vytváří a realizuje marketingovou strategii, provádí průzkum trhu za účelem zvýšení zisků a tržeb, snaží se budovat vztah s cílovým publikem a rozšiřuje okruh potenciálních zákazníků, kteří mohou mít o nabízený produkt zájem. (Mayer, 2005, s.70)

Marketingové agentury využívají strategii a design k zjednodušení a řešení komunikačních problémů. Chtějí pomoci svým klientům, aby svým podnikáním inspirovali své zákazníky. Také pracují na tom, aby všichni zaměstnanci vnímali důvody existence firmy stejně, aby táhli za jeden provaz a propagovali firmu v dobrém světle. Hodně marketingových agentur se zaměřuje na plánování, zprostředkovávání, vytvoření a správu reklam, kampaní či celkové propagace.

Pro úspěch marketingových agentur je velmi důležitý zákaznický servis a udržování dobrých vztahů se svými klienty. Spolupráce by neměla být nastavená jako zadavatel a dodavatel, ale jako jeden tým. Měli by mít nastavený stejný cíl, rozdělené úkoly a jednoho zodpovědného projektového manažera, který celou spolupráci řídí. Obě strany by se měli zajímat o vytvoření dobrých vztahů. (McArthur, 1997, s. 19-26)

1.1 Produkty marketingových agentur

Hodně marketingových agentur se zaměřuje na plánování, zprostředkovávání, vytvoření a správu reklam, kampaní či celkové propagace. Rozsah práce při vytváření celkové propagace spočívá ve vytvoření marketingové strategie, branding, mediálního plánování, kreativních služeb, tvorbě loga, firemní identity, webových stránek a SEO optimalizace. (Mayer, 2005, s.70)

Pokud jde o agenturu, která je více zaměřená pouze na reklamní činnost, mezi hlavní výstupy patří TV reklama, rozhlasové spoty, tiskové inzeráty, a mnoho dalšího. Agentura tedy vytváří komerční komunikaci na základě zadání od klienta, které společně specifikují. V dnešní době se agentury velmi specializují. Mohou být buď full servisové, čistě reklamní, mediální, PR, digitální či eventové agentury. (Mediaguru.cz [online])

1.2 Rozdíl mezi projektovým a account manažerem v marketingové agentuře

Podle konzultantské společnosti Cellaconsulting pro účely této práce je důležité vymezit rozdíl mezi projektovým a account manažerem v marketingové agentuře. Každá agentura

vnímá pozici projektového manažera a account manažera trochu jinak. V malých agenturách se většinou obě role pojí v jednom člověku, ve větších je to ovšem rozdělené. Tradičně existovala pouze pozice account manažera, který měl na starost komunikaci s klientem a doručování projektu na čas. Postupem času si ale agentury uvědomili, že jsou v byznysu, kde prodávají hlavně čas, takže potřebovali rozdělit projekt na operace zahrnující klienta a operace uvnitř agentury. Agentury i v dnešní době často nemají jasno, jestli potřebují najmout projektového nebo account manažera, proto je důležité si vyjasnit jejich klíčové role a zodpovědnosti.

Pozice account manažera je často velmi podceňovaná. I když zahrnuje strategické myšlení, zákaznický servis a kreativní řešení. Dobrý account manažer musí vykonávat následující aktivity.

- Vytvářet si vztah s klientem a skutečně porozumět jejich skutečnému byznys problému. Často klient přijde za agenturou s požadavkem, ale ve skutečnosti potřebují úplně něco jiného. Dobrý account manažer to musí poznat.
- Společně s týmem vymyslí pro klienta nejefektivnější řešení jeho problému a strukturovaně a pochopitelně to klientovi odprezentuje.
- Sepíše brief nebo se postará o to, aby byl sepsán srozumitelně. Během celého projektu obstarává vzájemné porozumění mezi interním týmem a klientem.
- Motivuje projektové manažery, aby doručovali kvalitní výstupy včas.
- Výstupy od kreativního týmu vždy zkontroluje před tím, než je vidí klient. Je to zástupce klienta v agentuře, který týmu neustále musí připomínat, co přesně klient chce.
- Ujistí se, že klient chápe výstupy a hlavně proč tak byly udělány. Nejlépe když se u toho odkazuje na brief.
- Zpětnou vazbu klienta uceluje do strukturované podoby tak, aby každá iterace byla efektivní a vedla k finalizaci.
- Po skončení projektu si od klienta vyžádá feedback na celý proces spolupráce a sepíše z toho ponaučení pro příští spolupráci tak, aby kooperace v budoucnu byla ještě efektivnější. (Cellaconsulting.com [online])

Pozice projektový manažer je docela mladý termín. Dříve roli projektového manažera zastával account manažer a hlavně agentury neposkytovali tak komplexní služby. To se v posled-

ních desetiletích změnilo. Rostoucí konkurence a zmenšující se marže způsobili, že se agentury musí snažit získat z projektů maximální hodnotu. V průmyslu, kde čas znamenají peníze, si agentury těžko můžou dovolit překračovat deadliny a převyšovat přidělený rozpočet. Proto v agenturách existují projektoví manažeři, kteří v projektech musí provádět následující aktivity.

- Zajišťovat, že všichni v týmu rozumí požadavkům projektu.
- Stanovit a komunikovat deadliny pro klíčové úkoly, bavit se s account manažerem o klientových potřebách a s kreativním týmem o čase, který potřebují k dobře odvedené práci.
- Ujišťovat se, že kreativní tým a strategický tým má všechno, co potřebují k jejich práci (například správné soubory, kreativní brief, jasné deadliny). Připomíná všem zúčastněným stranám deadliny.
- Dopředu varovat account manažera, když cítí, že deadline nemusí být stihnout.
- Nastavovat časové plány projektů.
- Zodpovídá za výstupy týmu. Ujišťuje se, že ve výstupech nejsou chyby.
- Zajišťuje externí zdroje, pokud je potřeba.
- Zajišťuje uzavření projektu včetně archivace souborů, aby byly v případě potřeby snadno dostupné.

Account a projektový manažer spolu musí spolupracovat ve velmi úzkém vztahu. Neustále spolu komunikují, někdy může dojít ke konfliktu, ale za každé situace musí mít na srdci především požadavky hlavních stakeholderů. Přesná organizační struktura, která by určovala, kdo je zodpovědný za projektový management, kdo za account management, jak tyto pozice souvisí se zbytkem týmu a jak s klientem, by měli být samozřejmostí pro každou organizaci. Obě funkce, ať už v jedné nebo více osobách, jsou naprosto nezbytné pro vysoce výkonnou organizaci, která poskytuje kreativní služby. (Workamajig.com [online])

2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Je potřeba si vyjasnit hlavní termíny, proces projektů a roli projektového manažera při řízení projektů.

2.1 Projekt

(Doležel a Krátký, 2013, s. 19) Projekt vnímají jako skupinu kroků, vedoucí ke stanovenému výsledku. Projekt je jedinečný úkol, jde o nové aktivity, které v minulosti ještě neproběhly, tým s nimi nemá zkušenosti. Směřuje k dosažení cíle a má termín dokončení s omezeným rozpočtem. Je realizován týmem lidí, které je potřeba zkoordinovat, protože projekt o jednom člověku nemůže být nazýván projektem. Projekt je komplexní úkol, který obsahuje stovky různých činností. Pro projekt je typická vysoká míra nejistoty a z ní plynoucí rizika.

Server Managementmania projekt popisuje jako časově ohraničenou a ucelenou sadu činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního. Projekt je potřeba určitým způsobem řídit. I když je každý projekt unikátní, z hlediska řízení projektů mají všechny projekty společné určité znaky. Jsou to shodné projektové fáze. I když se v detailech mohou lišit, všechny sdílejí tyto čtyři fáze projektu: Zahájení, plánování, realizaci a uzavření. (managementmania.com [online])

2.2 Řízení projektu

U řízení projektu je důležité postupovat systematicky, krok po kroku, od úvodní myšlenky až po uzavření projektu.

Kroky projektu:

- Zahájení projektu – od myšlenky, přes úvahy, jestli to dává smysl, po sestavení zadání a obsazení hlavních rolí. Zadání obsahuje co je cílem, jak ho bude dosaženo, jaké jsou maximální náklady. Proč je také projekt realizován.
- Plánování – vyjasnění rozsahu projektu, co všechno bude součástí zodpovědnosti koho. Jaké činnosti budou následovat. Je potřeba sestavit harmonogram projektu a spočítat, jak dlouho projekt potrvá, jaké budou potřeba zdroje a náklady.
- Realizace projektu – sledování a vyhodnocování, péče o tým, sbírá informace, vyhodnocování, jestli projekt běží podle plánu
- Ukončení projektu – zpracovává se poučení pro příště.

2.2.1 Zahájení projektu

Nejasné a nejednoznačné zadání patří mezi tři nejčastější příčiny neúspěchu. Vyjasnění si projektu je hlavním krokem zadání. Je nutné si odpovědět na otázky: Proč daný projekt realizovat, jaký je jeho účel, přínos.; Kam projekt směřuje a co je jeho cílem.; Do kdy musí být dosaženo cíle.; Jaký je budget.; Kdo bude tvořit projektový tým. Zadání je dobré vytvořit v psané formě a až poté začít plánovat. (Doležel a Krátký, 2013, s. 69-70)

Cíl projektu

Cíl projektu popisuje chtěný konečný stav projektu. Cíl by měl být v projektu jeden. Pokud existuje více dílčích cílů, měl by se najít jeden, který ostatní cíle zastřeší. Cíl projektu je nutné nastavit s klientem. Úkolem projektového manažera je neustále ověřovat, jestli interní tým porozuměl správně zadání a jestli cíl projektu je opravdu stav, kdy se projekt předává klientovi. Zadání tedy musí mít dostatečně konkrétní a cíl měřitelný. (Doležel a Krátký, 2013, s.30-31)

Cíle by měli odpovídat metodě SMART. Je to analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování. SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů. (V českém jazyce můžeme přeložit jako specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově ohraničený.) (managementmania.com [online])

2.2.2 Plánování

Jakmile tým dostane zadání písemně, projektový manažer je schopen vypočítat jak dlouho projekt zabere a kolik bude stát. Plánování dále zahrnuje:

- Plánování rozsahu, upřesnění, co vše bude dodáno
- Plánování času - výsledkem je harmonogram
- Plánování zdrojů – kolik bude potřeba lidí
- Plánování rozpočtu – jaké jsou odhadované náklady
- Analýza rizik, co budeme dělat, když se stane xy
- Plánování řízení projektu, jak často se bude posílat report, jak postupovat při změnách (Doležel, Krátký, 2013, s.69)

2.2.3 Ukončení projektu

Na konci projektu se musí vyhodnotit, jestli se splnilo očekávání klienta, zpracovat závěrečnou zprávu, pokud nastal nějaký problém, tak vyhodnotit, proč se tomu tak stalo a sepsat poučení z projektu na příště. (Doležel, Krátký, 2013, s.157)

2.3 Role manažera při realizaci

Přehled rolí projektového manažera jsou sondou do jeho každodenní práce. Zobrazuje škálu jeho činností v průběhu projektu a přímý vedoucí manažera může posoudit jeho profesionální vývoj v čase. Projektový manažer je hlavní odpovídající osobou za projekt. Od počátku do konce projektu zastává mnoho rolí. U velkých projektů některé role může delegovat, ale stejně je i tak hlavní kontaktní osobou pro zadavatele projektu. Důležitost jednotlivých rolí se mění projekt od projektu. Pan Ing. Mira Vlach ve svém známém článku popsal dvanáct hlavních rolí projektového manažera na projektu. (Mira-Vlach.cz, [online])

<i>Zástupce vedení nebo zadavatele</i>	Z pohledu zadavatele projektu je zodpovědný za výsledek projektu a má k tomu náležité pravomoci. Je zásadní, aby mezi projektovým manažerem a zadavatelem byla důvěra a pocit, že se na sebe navzájem mohou spolehnout. Je zodpovědný za dodržování legislativní stránky projektu, bezpečnost a ochranu zdraví.
<i>Vizionář a plánovač</i>	Je u začátku projektu, formulace záměrů a cílů projektu. Následně je jeho úkolem tvorba koncepce projektu, plánování a rozfázování dílčích kroků.
<i>Manažer týmu</i>	Často si na začátku tým vybírá. Následně ho vede, deleguje práci, motivuje členy týmu a stará se o to, aby byli inspirováni a měli stále na mysli smysl projektu. Řídí projekt k jeho dokončení.
<i>Organizátor a koordinátor</i>	Hlídnou správnou návaznost činností a efektivní řízení všech dostupných zdrojů.
<i>Sekretář</i>	Je zodpovědný za projektovou dokumentaci a administrativu. Chystá smlouvy, zakázkové listy, vystavuje fakturace.
<i>Hlídač změn a rizik</i>	Hlídnou rizika v projektu a snaží se je eliminovat. Hlídnou proces projektu, aby se neodchylovalo od zadání a tým pracoval na požadovaném očekávání klienta. Pokud se musí něco udělat jinak, hlídá dopad této změny. Stará se o přehlednou projektovou dokumentaci.

<i>Rozpočtář</i>	Je zodpovědný za rozpočet projektu. Sleduje jeho čerpání a reportuje stav týmu, případně zadavateli.
<i>Nákupčí</i>	Vybírá dodavatele, nakupuje jejich výrobky či služby. Míra zodpovědnosti závisí na zadavateli.
<i>Krizový manažer</i>	Řeší konflikty a problémy, které mohou v průběhu projektu nastat.
<i>Kontrolor jakosti a garant</i>	Hlídá požadovanou kvalitu výsledků a správný směr projektu. Bývá u předávání hotových výsledků.
<i>Informátor</i>	Je kontaktním informačním bodem pro všechny stakeholdery. Průběžně informuje zadavatele, tým i zapojené třetí strany. Minimalizuje informační šumy.
<i>Pomocník týmu</i>	Často pomáhá se samotnou realizací projektu

Tabulka 1. Role manažera při realizaci

Rolemi projektového manažera se zabýval také zkušený projektový manažer Radech Mácha ve svém článku o řízení projektů. (Robime.it [online]) Práci projektového manažera rozdělil na základě hlavních denních činností. Neznamená, že všechny činnosti musí zajistit sám projektový manažer, ale musí je nějak zajistit. S rolemi pozice se pojí práva a povinnosti. Často dochází ke sporům, protože není vyjasněná odpovědnost u jednotlivých pozic. Server projecttimes.com sepsal základní práva a povinnosti projektových manažerů.

Odpovědnosti:

- Drží zaměření týmu na správnou vizi a cíle projektu. Informuje tým o tom, jak dosažené výsledky prospějí firmě i jim osobně.
- Informuje tým o postupu, případných problémech a rizicích projektu.
- Aktivně zapojuje členy týmu do projektu tím, že dohromady vymezují rozsah, dílčí aktivity a plánování. Jen jim neříká, co a jak mají dělat.
- Snaží se odstranit nebo co nejvíce snížit administrativní zátěž týmu.
- Pravidelně poskytuje a zároveň si říká o konstruktivní zpětnou vazbu.
- Pravidelně tým informuje o stavu projektu
- Představí pozici projektového manažera a jeho role týmu, aby každý věděl, co od něj má a nemá vyžadovat.

Práva:

- Má právo být informován o změnách dostupnosti členů týmu na projektu.
- Členové týmu informují projektového manažera o změnách a postupu na projektu.
- Pokud se v týmu vyskytne konflikt, má právo do něj vstoupit. Ze začátku je ale dobré nechat samotný tým, ať si to vyřeší. (managementnews.com [online])

2.4 Budování výkonného týmu

Úkolem projektového manažera je zkoordinovat tým. Pro výkonný tým je typické, že v něm vládne silný výkonný duch, vládne atmosféra důvěry, chtějí společně dosáhnout cíle, členům týmu se nemusí stát za zády a motivovat je. Chtějí vydávat nejlepší výkon, vládne synergický efekt. Důležité je nejdřív do týmu vybrat vhodné hráče, nebo pokud je možnost, tak si lidi dokonce složit, aby se k sobě osobnostně hodili. Je dobré mít tým co nejpestřejší – mít v týmu vizionáře, praktiky a dotahovače, optimisty a pesimisty. Projektový manažer musí o tým pečovat. Ze začátku by měl udílet jasné příkazy. Po čase, kdy se tým ustálí a role budou jasné, potom může zvolit manažerský styl. Tedy zaměřovat se více na vztahy. Tým k manažerovi musí cítit důvěru. (Doležel a Krátký, 2013, s.86)

3 ONBOARDINGOVÝ PROCES NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

První pracovní dny nového zaměstnance jsou naprosto zásadní. Pokud se nedočká pořádného uvítání, pozornosti a zájmu kolegů, připraveného pracovního místa či seznámení s požadavky nového pracovního místa, může se cítit, že o něho vlastně není ve firmě zájem. Aby byl zaměstnanec opravdu motivovaný do práce, je potřeba mít propracovaný a dotažený onboardingový proces, který mu během prvních týdnů nabízí podporu a pomoc. Správně nastavená adaptace nových zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Přesto ji mnoho organizací podceňuje nebo dokonce vůbec nemá zavedenou.

Část teoretické části, zaměřená na adaptační proces firmy, se bude zabývat správnou podobou onboardingu, jak by měl proces probíhat, co je jeho cílem či jaké se používají pro jeho realizaci nástroje.

3.1 Vymezení pojmu adaptace

Podle Armstronga (2002, s. 405) jde o základní informace, které nový zaměstnanec potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.

Palán (2002, s. 7) adaptaci vnímá jako schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám prostředí. Jedinec se přizpůsobuje a včleňuje se do okolí. Adaptaci rozděluje na pasivní a aktivní. Během pasivní adaptace se jedinec přizpůsobuje vlivům vnějšího prostředí a během aktivní vynakládá aktivně snahu o změnu prostředí vedoucí k dosažení souladu s jeho potřebami.

Žufan (2012, s. 82) definuje adaptační proces jako „*proces, jehož cílem je zapojit pracovníka do organizace jako takové, dále do pracovních a sociálních vztahů na pracovišti a do pracovního procesu v podobě výkonu činností, kvůli kterým byl přijat*“.

Další pohled na adaptační proces přináší Dvořáková a kol. (2012, s. 162), která ho definuje jako „*systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace*“. Preferuje psanou formu adaptace, ale zmiňuje se i o podobě předávání z generace na generaci mezi vedoucími zaměstnanci.

3.2 Proč je adaptace důležitá

Armstrong (2002, s. 406) vidí důležitost adaptačního procesu především z důvodu snižování nákladů a problémů spojených s odchody nově přijatých zaměstnanců. Největší procento lidí fluktuje v prvních měsících nástupu do nové práce. Náklady, které jsou s tím spojené se

týkají rozdílu mezi hodnotou pracovníka pro podnik a nákladů na jeho mzdu, zvýšení kontroly nového pracovníka a napravování jeho chyb, získání náhradních pracovníků, zácvik či dočasné pokrytí práce na uvolněném pracovním místě.

Dalším důvodem, proč do kvalitního adaptačního procesu investovat je zvýšení oddanosti zaměstnanců firmě. Takový pracovník chce ve firmě zůstat a usilovně pracovat. Prvním krokem k získání oddanosti je představit organizaci jako místo, kde stojí za to pracovat.

Aby se co nejvíce maximalizoval příspěvek nového pracovníka k naplnění cílů organizace, je důležité zajistit každodenní, plánované a systematické vzdělávání už od prvního dne. Délka a intenzita se u jedinců může měnit, každému vyhovuje něco jiného.

Horník (2007) vidí během tohoto procesu příležitost pro získání zajímavých postřehů, které mohou sloužit jako zdroj inspirace k zavedení některých změn či inovací. Nový zaměstnanec je ve firmě krátkou dobu, během které má možnost vytvořit si názor na mnoho aktivit. Například souvisejících s interní komunikací, zadávání úkolů, proces učení, každodenní chod nebo problémy. Přináší nový nezkreslený pohled, může mít také srovnání z předchozích zaměstnání. Je tedy dobré, aby si i firma brala zpětnou vazbu od nováčků a mnohé tak mohla vylepšit.

3.3 Cíle adaptace

Armstrong (2002, s. 405) vnímá hlavní čtyři cíle adaptačního procesu:

- překonání počáteční fáze, kdy je pro pracovníka vše nové, neznámé, neobvyklé a cizí;
- vytvoření pozitivního postoje v mysli pracovníka a vytvoření vztahu k podniku, který zvýší pravděpodobnost stabilizace;
- dosažení žádoucího pracovního výkonu v co nejkratším čase po nástupu;
- eliminovat možnost brzkého odchodu zaměstnance.

Dvořáková a kol. (2012, s. 162) za cíl považuje snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, zvýšení produktivity a pracovní spokojenosti.

Horník (2007, s. 336) říká, že hlavním cílem je urychlit zapojení nových zaměstnanců do firmy, aby v celé míře mohli uplatnit své profesní předpoklady, kvůli kterým byli vybráni.

Bednářová, Nový a kol. (2007, s. 520) sledují dva aspekty. Z hlediska pracovníka jde o rozvoj osobnosti, zvládnutí pracovních požadavků, které se od něho vyžadují, získání perspektivy svého růstu a kariérních možností do budoucna a v neposlední řadě se jedná o začlenění

se do mezilidských vztahů pracovního týmu a sociálního systému firmy. . Z hlediska organizace jde o co nejrychlejší zvládnutí pracovní náplně, identifikace s prací, týmem a firmou.

Kociánová (2010) považuje za cíl plánování a řízení adaptačního procesu zkrácení času, kdy pracovník vykazuje snížený výkon a kdy pocítuje stres či bezradnost jak naložit s úkoly, které dostal. Cílem je také co nejvíce snížit hodiny, které ostatní kolegové musí novému člověku věnovat. Radí mu, ukazují nové programy, opravují jeho chyby... to zabírá spoustu času a s tím spojených finančních nákladů.

Stachová (1997) se zaměřila na cíle z hlediska zaměstnance:

- aby v co nejkratší době dosáhl co nejpreciznějšího zvládnutí pracovních úkolů;
- aby si uměl představit svůj kariérní růst ve společnosti do budoucna
- aby cítil sociální sounáležitost s kolegy

Všechny aktivity by měli vést především ke stabilizaci zaměstnance. Jen adaptovaný zaměstnanec je schopen se identifikovat s firmou a svou činností, je spokojenější a pečlivější při odvádění svých úkolů.

3.4 Proces adaptace

V první den nástupu musí organizace dbát na seznámení s pracovníky, jeho úkoly, styl práce atd. Pozornost je dále rozdělena do dvou směrů – celoorganizační a adaptace ve vlastním oddělení. Celoorganizační adaptace by se neměla zaměřovat jen na písemné zprostředkování informací. Nový zaměstnanec by se měl potkat a komunikovat se zástupci personálního oddělení a svým přímým nadřízeným, aby se mohl na cokoli zeptat. Pokud by se spoléhalo jen na písemné zaškolení, může dojít k nedorozumění. Ústní komunikace je přirozenější způsob předávání informací. Ovšem o celofiremní adaptaci má většinou nový zaměstnanec menší zájem. Je soustředěný na to, aby byl spokojený se svou každodenní náplní, svým přímým nadřízeným a rozuměl si s kolegy. Větší pozornost klade na útvarovou adaptaci. (Armstrong, 2007, s. 408)

Při adaptaci ve vlastním oddělení poznají své místo a prostředí, kde budou pracovat, setkají se se svým nadřízeným a kolegy. Nový zaměstnanec tu sleduje atmosféru v týmu, v místnosti, jestli je tam dost světla či čerstvého vzduchu. Přímý nadřízený by ho měl seznámit se všemi kolegy. Může být užitečné, když nový zaměstnanec dostane k ruce někoho z kolegů, který je ve firmě také krátce, aby mohli sdílet počáteční obavy a myšlenky. Kolega, který je

ve firmě už dlouho, může mít větší problémy s vcítěním se do nováčkoví kůže. Podle Armstronga (2007, s. 409) má adaptace do oddělení dojít k následujícím cílům:

- nový pracovník by se měl cítit jako doma;
- probudit jeho zájem k organizaci a práci samotné;
- dát mu všechny základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech
- informovat ho o chování a výsledcích, které se od něho očekávají
- informovat ho o kariérním postupu a seberealizaci, které mu firma může poskytnout

Aby se jedinec mohl co nejefektivněji, nejrychleji a nejjednodušeji zapojit do každodenního chodu dané organizace, osvojit si procesy, pochopit produkt a naladit se na další zaměstnance, je potřeba se dívat na adaptaci jako na organizovaný, systematický, plánovaný proces.

3.5 Motivace zaměstnance během adaptačního procesu

Každá organizace se zajímá o to, jak dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Aby toho dosáhli, věnují pozornost nejrozličnějším nástrojům motivace. Mezi nástroje motivace můžou patřit odměny, vedení lidí, samotná práce, kterou vykonávají či podmínky v organizaci. Ale proces motivace je mnohem složitější a komplexnější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, za kterými směřují různými kroky. Je tedy chybné se domnívat, že jeden styl motivace může fungovat pro všechny. Motivace bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založená na poznání svých zaměstnanců plus nejsilnějších stránek, které firma může nabídnout.

Motivace je důvod pro to, abychom něco udělali. Arnold (1991) ve své knize popsal 3 základní složky motivace:

- Směr – k čemu daná osoba směřuje
- Úsilí – s jakou pílí se o to pokouší
- Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší

Motivování jiných lidí je tedy uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým organizace chce a aby směřovali k dosažení daného výsledku. (Armstrong, 2007, s. 159) Jde o cílově orientované chování. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, které vedou k dosažení cílů organizace.

Existují dva typy motivace. Vnitřní motivace, která je vždy silnější. Jde o faktory, které si lidé sami vytvářejí, ovlivňují je v jejich chování a směru cesty. Tyto faktory představují odpovědnost (pocit, že jejich práce je důležitá a mají nad ní kontrolu), autonomie (mají při práci volnost), příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti, práce je zajímavá a dává jim možnost k dalšímu postupu.

Vnější motivace tvoří aktivity, které firma vykonává, aby motivovala své zaměstnance. Může mít podobu odměn, zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty.

3.5.1 Teorie motivace

Armstrong rozděluje zaměření motivace na dvě základní skupiny – zaměření na potřeby a na proces. Nejslavnější klasifikací potřeb je Maslowova pyramida potřeb (1954). Popisuje pět základních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi:

- Fyziologická – potřeba dýchání, potravy, vody a sexu.
- Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí.
- Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace ve skupině.
- Uznání – potřeba mít stabilní a vysoké hodnocení sebe sama a být respektován ostatními, tedy sebeúcta a prestiž. Je to touha po úspěchu, sebedůvěře, nezávislosti, svobodě a reputaci, uznání, pozornosti, ocenění.
- Seberealizace – potřeba rozvíjet své schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že se může stát.

Další teorie jsou zaměřené na proces. Latham a Locke (1979) definovali teorii cíle, v které tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li zaměstnancům stanoveny jasně dané cíle. Cíle ovšem musí být náročné, ale přijatelné a musí je doplňovat konstruktivní zpětná vazba. Ta je pro dosahování stále vyšších cílů zásadní.

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak zaměstnanci vnímají, že je s nimi v porovnání s ostatními zacházeno. U spravedlnosti jde vždy o porovnávání a týká se především pocitů. Lidé budou o mnoho více motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě a naopak. V praxi se to projevuje ve spravedlivém systému odměňování, stejných příležitostech k povýšení, stejných pracovních podmínkách. (Armstrong, 2007, s. 161)

3.6 Techniky onboardingu

Technik onboardingu je několik. Mezi nejčastější formy patří mentoring a stínování. V mentoringu mentor danou osobu vede, dává praktické rady a navrhuje způsoby řešení. Daná osoba už ale provádí práci sama.

Stínování je zpětnovazební technika. Nováček díky tomu zjistí, co obnáší život svého nadřízeného, získá praktické zkušenosti a má možnost se o práci bavit se zkušenými kolegy. Nováček doprovází svého nadřízeného na schůzkách, řízení agendy, pracovních poradách a strategických rozhodnutích. Získá tak reálnou představu o práci a způsobu komunikace s dalšími kolegy. Je to způsob, jak nejrychleji načerpat získané know-how od zkušených kolegů. Nováček si naprosto nezkresleně může nastavit správné očekávání a kdyby náhodou zjistil, že to není pro něho, není takový problém pro obě strany, kdyby odešel, protože je ve firmě velmi krátce. Náklady by nebyly tedy tak razantní. (LMC.eu [online])

3.7 Nástroje vhodné pro adaptaci

Nástrojů v hodných pro adaptaci je více. Většinou obsahují stejný obsah, ale jinou formu. Můžou to být například informační kurzy či rotace. Pro účely této práce byla vybrána příručka zaměstnance.

3.7.1 Příručka zaměstnance

Velmi užitečným nástrojem v začátku je příručka zaměstnanec, manuál, brožurka či orientační balíček. Různí autoři používají různá pojmenování, jde ale o to samé. Jejím obsahem je vše, co by měl nový zaměstnanec znát. Samozřejmě nemůže nahradit osobní komunikaci, spíše je to taková „berlička“, místo, kam se člověk může kdykoliv vrátit a kde najde vše potřebné na jednom místě. Měla by jasně, stručně a jednoduše popisovat vše, co by měl nový zaměstnanec znát. Armstrong (2007, s. 408) navrhuje uspořádání podle následujících bodů:

- stručná charakteristika podniku – jeho historie, výrobky, vedení;
- základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, pojištění;
- odměňování – výplata, bonusy, datum vyplácení;
- podmínky v období nemoci;
- udělování volna;
- pravidla firmy;
- postup při konfliktech, stížnostech, problémech;
- podmínky karierního růstu;

- možnosti vzdělávání;
- otázky zdraví a bezpečnosti práce;
- možnost stravování a občerstvení;
- sociální zvyklosti, rituály, program a péče o pracovníky;
- pravidla pro telefonování a emaily;
- cestování, home office.

Lukášová (2010, s. 194) navrhuje obsah příručky v podobě základních informací jako jsou údaje o organizaci, firemní struktura, důležité kontakty, fotografie managementu, podmínky stravování, služby poskytované zaměstnancům... Co se týče firemní kultury, navrhuje, aby v manuálu byly informace o historii organizace, misi, vizi, hodnotách, úspěších apod. Rozsah by neměl být moc detailní a celkově by měla příručka odpovídat pozici, na kterou byl pracovník přijat. Je dobré, aby měl manuál „modulový“ charakter, aby mohl být „skládán“ na míru týmu či pracovníkovi. Pracovník pak vnímá snahu a vyjádření úcty vůči němu. Aby manuál noví pracovníci opravdu přečetli, musí být jednoduchý, přehledný, atraktivní a emocionálně působivý. Vytvořením a předáním manuálu je možné docílit toho, že se zaměstnanec během pracovní doby může věnovat učení konkrétních činností a manuál si může prostudovat v klidu během pracovní doby.

Český odborník na HR marketing tvrdí, že v rámci náboru je příručka pro nového zaměstnance velmi často pomíjena. Manuál nevnímá jen jako výčet pravidel, procesů a představení vrcholového managementu. Může jít o soubor základních pravidel, přístupů a hodnot, kterými se lidé ve firmě řídí. Než dávat konkrétní pokyny, je lepší vymezit mantinely. Pokud si firma s přípravou manuálu dá opravdu práci, může dokonce přesáhnout využití interních účelů. Určitá část se dá použít jako materiál k oslovení nových specialistů. Současní zaměstnanci se s ním rádi pochlubí, rodině, přátelům a trh si ho může všimnout a o dané firmě začít mluvit. (brandbakers.cz [online])

Známý portál o lidských zdrojích, HR vzory, sepsal sadu doporučení, co při tvorbě manuálu firma nesmí opomenout:

- stručná charakteristika organizace;
- adaptační plán a podoba adaptace v průběhu zkušební doby;
- aktuální organizační strukturu firmy;
- mapu firmy, možnost jmen, kdo kde sedí;
- cíle, politika a kultura firmy;

- pracovní doba;
- plat a odměny;
- podmínky během nemoci;
- kariérní možnosti;
- možnosti vzdělávání;
- seznam zaměstnaneckých výhod;
- důležitá telefonní čísla;
- ukončení adaptace;

Jak můžeme srovnat se seznamem Armstronga (2007) výše, v pár věcech se shodují, v pár rozchází. Portál HR vzory zmiňuje, že manuál je dobré poslat ještě před nástupem zaměstnance, aby si informace mohl v klidu prostudovat. Příručku je dobré probrat se zaměstnanci i osobně a umožnit tak prostor pro případné otázky. (hrvzory.cz [online])

Portál The balance careers uvádí, že by příručka měla obsahovat informace o společnosti, uvítací vzkaz od CEO, firemní vizi, misi, účel, hodnoty, strategické cíle. Je důležité správně nastavit očekávání. Musí prezentovat jejich kompetence, benefity, podmínky dovolené. (the-balancecareers.com [online])



Obrázek 1 Schéma ideálního manuálu

Postup při tvorbě manuálu

Užitečným zdrojem informací pro tvorbu manuálu je článek na zahraničním portálu Small business, který se zaměřuje přímo na tvorbu manuálu pro projektový tým. Autorka Irene

Blake se zmiňuje, že manuál by měl být navrhnutý tak, aby ukázal, jaké vlastnosti a zkušenosti zaměstnanec potřebuje, aby danou prací zvládl. Měl by řídit správná očekávání co se týče firmy i samotných projektů.

Jako první je dobré si sesbírat informace o projektovém managementu z různých zdrojů a zeptat se na rady, tipy a zkušenosti seniornějších projektových manažerů. Z těchto informací se může vytvořit seznam výzev, kterým dříve čelili a metod, kterými tyto výzvy vyřešili a dotáhli projekt ke zdárnému konci.

Důležité je také prvotní představení, úvod, který shrnuje hlavní cíle tohoto dokumentu. Dobré je také popsat, co to vlastně projekt je, z jakých fází se skládá, jaké jsou hlavní úkoly projektového manažera, za co je především zodpovědný.

Aby byl manuál přehledný a splnil účel, je důležité rozdělit jednotlivé kapitoly do logických sekcí. Hlavní sekce se mohou týkat témat jako je tvorba projektového plánu, implementace plánu, monitorování, vyhodnocování a uzavírání projektu. Na konci každé sekce může být krátký test, díky kterému si dotyčný informace více zapamatuje. Reálné zkušenosti a poučení z praxe jsou určitě také užitečné k zařazení.

Aby nebyl manuál jen o textu a nový zaměstnanec neztrácel pozornost, je dobré příručku obohatit o obrázky, grafy, přehledné tabulky, které text ozvláští. Ke zvýraznění nadpisů nebo oddělení témat se dají využít humorné kresby, slogany, videa. Zkrátka něco odlehčeného. Pro co nejrychlejší orientaci je také dobré uvést seznam hlavní slovní zásoby ze světa projektového managementu. Pro co nejsnadnější orientaci v textu je dobré rozdělit stránky čísly, na začátek dát obsah a dokument mít i v online verzi, aby se v něm dalo ještě jednodušeji orientovat a pravidelně aktualizovat. Příručka může mít hodně podob. Například samotná webová stránka, video, kniha, časopis, komiks, hra, prezentace, know-how databáze a podobně. (smallbusiness.com [online])

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

„Marketingový výzkum je systematické shromažďování a vyhodnocování informací, které vedou k pochopení požadavků trhu. Hledá odpovědi na otázky týkající se nákupního chování zákazníků, kvality distribuce výrobků, účinnosti reklamy, vnitro a vně podnikové činnosti, cen a dalších prvků systému marketingového řízení.“ (Vladimír Matula [online]) Podle zdrojů informací dělíme výzkum na primární a sekundární.

4.1 Primární zdroje

Primární informace jsou shromažďovány za konkrétním účelem poprvé. K jejich získání obvykle vede neschopnost nebo nemožnost získat požadovaná data jiným způsobem. (Kozel, 2006, s. 64)

4.1.1 Hlubkový rozhovor

Hlubkový rozhovor je jednou z nejvýznamnějších metod kvalitativního výzkumu. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu je kvalitativní výzkum prováděn s menší skupinou respondentů s cílem zjistit nejen, jak se chovají, ale především důvody jejich chování. Typické pro kvalitativní výzkum jsou otázky *Kdo, Proč, případně Jak*. Charakteristickou metodou pro sběr dat v kvalitativním výzkumu je naslouchání vyprávění, kladení otázek lidem a získávání jejich odpovědí. (Hendl, 2008, s. 407) Hlubkové rozhovory mají velké využití hlavně u výzkumů týkajících se osobních či citlivých témat. Prostřednictvím hlubkového rozhovoru jsou zkoumány členové určitého prostředí, určité specifické sociální skupiny. Cílem je získat stejný náhled na události a jejich jednání, jakým disponují právě členové dané skupiny. Hlubkový rozhovor zachycuje výpovědi respondentů v jejich přirozené podobě, což je základním principem kvalitativního výzkumu. (Švaříček, 2007, s. 377)

4.2 Sekundární zdroje

Analýza sekundárních dat je nazývána také jako desk research či výzkum „od stolu“. Jako sekundární informace jsou zpravidla označovány informace, jež byly nashromážděny někým jiným pro jiný účel nezávisle na této práci a jsou stále veřejně k dispozici. Obvykle slouží k jinému primárnímu účelu. Sekundární zdroje informací jsou většinou dříve k dispozici a jejich získávání je méně nákladné než zdroje primární. Za sekundární zdroje lze považovat např. různé interní výkazy, interní přehledy, databáze, registrace, zprávy, údaje marketingových agentur, časopisy, inzeráty, apod. (Kozel, 2006, s. 64)

5 METODIKA PRÁCE

5.1 Cíl práce

Cílem této práce je vytvořit zadání pro manuál projektového manažera a jeho zacházení v rámci onboardingu. Autorka proto bude analyzovat onboardingový systém a jeho nástroje vybrané firmy a na základě výsledků z šetření a analýz založit projekt zaměřený na případné zlepšení či změnu onboardingového systému. Cílový projekt bude obsahovat konkrétní návrhy na zlepšení jednotlivých aktivit v rámci onboardingu a podklady pro tvorbu manuálu pro nového zaměstnance. Cíl onboardingu i manuálu bude vycházet ze závěrů analýzy provedené v praktické části a ze sekundárních dat.

VO1: Jak by se ve firmě musel změnit proces onboardingu, aby uspokojil potřeby všech zúčastněných?

VO2: Jaký obsah a formu by měl mít manuál pro nové projektové manažery?

VO3: Jak s manuálem během onboardingu pracovat, aby se nováček zadaptoval co nejrychleji?

5.2 Metody práce

Pro sestavení efektivního manuálu projektového manažera a jeho zacházení v procesu onboardingu je potřeba provést hloubkové rozhovory s vybranými osobami, které mají potřebné informace. Kromě toho bude provedena analýza sekundárních dat o onboardingu, zejména zaměřený na manuál pro nové zaměstnance. Účel projektu je využití návrhu manuálu projektového manažera v praxi.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 MARKETINGOVÁ AGENTURA XY

Většina marketingových agentur v Česku se zaměřuje převážně na reklamu. Agentura XY je výjimečná v tom, že ve velké většině projektů začíná od strategie. Prvně analyzuje, v čem má ve skutečnosti firma problém, co vlastně potřebuje a poté navrhuje metodiku, kterou problém vyřeší. Jde tedy spíše o byznys strategii. Až je tohle vytvořené, začíná se tvořit komunikační strategie a kreativní exekuce. Zkrátka pomáhá značkám najít přidanou hodnotu, aby mohly růst. Jejich firemní proč zní: „Jsme tady, abychom vytvářeli značky, které jsou úspěšné díky tomu, že zákazníkům přinášejí větší hodnotu než konkurence.“

Marketingovou agenturu založili v roce 2013 tři studenti oboru Marketingové komunikace ve Zlíně. Velmi rychle vyrostli, přesunuli se do Prahy, získali velké české i mezinárodní klienty. Vytvořili systematické prostředí, rozrostli se na sedmnáctičlenný tým, pro klienty tvoří weby, strategii, kampaně a celkově za sebou mají více než 200 projektů.

Vize agentury je být nejlepší marketingová agentura v Česku. V roce 2020 chtějí vytvořit investiční fond a stavět produkty, které budou z části i jejich. Aby to dokázali, tak staví skupinu chytrých lidí, kteří se vzájemně doplňují. Zároveň uzavírají silné partnerství s klienty vyžadujícími systematické budování značky a uvedení produktů či služeb na trh. Svým klientům chtějí umožnit, aby se mohli soustředit hlavně na budování produktu. Nabídnou jim nejen investici, ale také kompletní marketingovou a produktovou podporu, která jim pomůže s počátečním růstem. Agentura se již pustila do akvizic videoprodukční společnosti a grafického studia. V budoucnu se plánují rozšířit o další dvě agentury v oblasti sociálních sítí a nákupu médií. Současný interní tým tvoří CEO, pět projektových manažerů, čtyři stratégové, pětičlenný kreativní tým, HR manažerka a office manažerka. Každý tým udržuje jiné znalosti a má jinou zodpovědnost.

6.1 Hlavní produkty

Agentura svým klientům nabízí čtyři hlavní produkty: Brand development, kreativní kampaně, novou firemní identitu plus naming a pomoc novým značkám na trh. Nejlepší je začít s klienty u brandingů a navázat dlouhodobou spoluprací, protože tvorba brandu není otázka jedné spolupráce.

- V rámci brandové strategie agentura pomáhá firmám, které si se svou značkou neví rady nebo ji nemají definovanou. Než začnou, provádí marketingový výzkum, aby zjistili, co zákazníci klienta, trh a firma samotná vlastně chtějí. Následně společně

s klientem vytváří identitu značky na základě firemních cílů, zkušeností, vize a získaných dat. Vytvoří několik konceptů brand strategie a testují, který koncept funguje nejlépe. Který přináší nejvíce emocí, relevance, unikátnosti a ochoty za produkt platit. Společně s klientem plánují implementaci, určují si zodpovědnosti za jednotlivé úkoly. Po spuštění propagují značku, testují výsledky všech aktivit a určují směr k dalšímu růstu. Uvědomují si, že nejhorší věc je, když se vytvoří efektivní brand strategie, ale zůstane jen na papíře, proto se vždy ujistějí a plánují kroky, jak strategii přetavit v realitu.

- Dalším hlavním produktem jsou kreativní kampaně. Agentura vytváří a exekuuje kreativní kampaně, které následně promuje přes nejlépe vybrané online i offline kanály, aby se ujistili, že zákazníci uslyší opravdu požadované informace o značce. Na začátku vytvoří strategii kampaně založenou na insightu od firmy, zákazníků a firemní kultury. Následně přijdou s požadovanou velkou myšlenkou, neboli leitmotivem. Do tvorby kampaně zahrnují i klienta. Připravují formáty pro požadované kanály od onlinu po televizi. Poté sledují úspěšnost kampaně a optimalizují ji. Jako vždy i zde výsledky vyhodnocují a navrhují možná zlepšení.
- Pro nové značky na trhu nebo firmy, které přemýšlejí o rebrandingu nabízejí naming a vizuální identitu. Umí sjednotit firemní vizi, vytvořit skvělé jméno, tagline a vizuální styl. Spolupráce začíná debriefingem, kdy se agentura baví s klientem o jejich byznysu, marketingu a značce. Během jednoho odpoledne zorganizují workshop, na kterém si do detailu projdou cíle, vize a hodnoty klienta, aby se dostali na stejnou úroveň. Agentura následně vytvoří brand list, kde přehledně získané informace popíše za účelem bezchybné kreativní exekuce. Vytvoří jméno a tagline firmy, které rozpracují do loga, firemních barev a fontů. Pokud si klient přeje, mohou novou identitu aplikovat do všech touchpointů – online i offline.
- Pokud jde firma na trh s novým produktem, nebo vzniká úplně nová firma, agentura pomůže na trh tou nejlepší cestou. Od výzkumu, přes strategii až po perfektní exekuci. Během výzkumu musí porozumět zákazníkům, trhu a firmě samotné. Na základě toho vytvoří brand strategii, komunikaci a doporučení pro produkt. Produkt definují v novém názvu, taglinu a vizuální identitě. Poté promují novou značku, měří výsledky všech aktivit a určují směr růstu.

Pro většinu agentur je komunikace a reklama první krok. Pro firmu XY je to krok poslední. Před tím, než začnou tvořit marketingovou komunikaci, tak se ujistí, jestli vůbec mají co komunikovat.

6.2 Firemní hodnoty

Firemní hodnoty vycházejí z povahy hlavních zakladatelů, kteří se svůj přístup k práci snaží aplikovat i v prostředí firmy. Veřejné firemní hodnoty jsou následující:

- „Méně keců, více akce“ – Nechtějí klientům doručovat jen hezkou prezentaci. Chtějí, aby jejich práce měla opravdový byznysový dopad. Aby se o věcech jen nebavili, ale aby tam byla akce.
- „Pracujeme na projektech, které mají reálný dopad.“ Hodnota pro klienta je nejdůležitější. Chtějí pracovat především pro velké firmy nebo nadějně startupy, které mohou mít opravdu velký dopad.
- „Sharing is caring“ - Věří, že sdílení jim pomáhá dosahovat lepších výsledků. Chtějí, aby agentura XY bylo místo, kde se setkávají zajímaví lidé, kde se organizují zajímavé přednášky. Chtějí vytvořit komunitu, kde si lidé vyměňují získané know-how.
- „Když chceš, tak můžeš.“ Žádný učený z nebe nespadl a tak věří, že když člověk něčeho chce opravdu dosáhnout, tvrdou prací může. Chtějí neustále věci vylepšovat a nikdy nemít hotovo. Nechtějí si stavět mentální stropy.

7 PROJEKTOVÝ TÝM V AGENTUŘE XY

Projekty v agentuře XY jsou vedeny jako vodopád ale s určitými agilními prvky. Po každém velkém výstupu v rámci projektu se často proces mění či přizpůsobuje dané situaci. Při přechodu z poptávky či tendru do exekuce je nutné podepsat rámcovou smlouvu a zakázkové listy, připravit project canvas, určit finální tým, uspořádat interní kick-off, kde projektový manažer připraví prezentaci s nejdůležitějšími informacemi a pozve všechny zúčastněné. Následně na všechny pošle zprávu, připraví fakturační plán a rozloží fakturace do cashflow, připraví costlocker, časový harmonogram v Teamgantu, plánuje kapacit na čtrnáct dnů, připraví strukturu složkování a registr rizik.

Agentura si zakládá na kvalitním zákaznickém servisu. Klienta berou jako část týmu, kterého taky musí řídit, protože od toho si je najímá. Projektový manažer musí řídit správné očekávání klienta po celou dobu projektu. Pravidlem je, že by se klient nikdy neměl ptát. Vždy by manažer projektu měl podávat informace v takové formě, aby se klient už neměl na co ptát. Klient musí vidět, že to interní tým má pevně v rukou. Obě strany by si měli budovat osobní vztah, ne jen pracovní. Pokud se objeví problém, je třeba si věci říkat na rovinu a problémy řešit, nemůže se chodit kolem horké kaše. Projektový manažer je člověk, který o projektu musí vše vědět a kdokoliv se ho na něco s projektem zeptá, musí vědět nebo vědět, kam se podívat. Projektový manažer musí vždy myslet dva kroky dopředu a předpovídat budoucí kroky, vnímat tak rizika a řešit je. Co se týče přístupu k týmu, tak je zodpovědný za to, aby měl každý člen týmu stejnou informační úroveň na projektu. Pravidelně by se měl s týmem scházet a posílat jim informační strukturovaný zápis. Pro agenturu je typické dlouhodobé plánování a měření kapacit na následující kvartál. Sice potom nemůže být tak flexibilní, ale za to doručuje výstupy vždy v čas.

7.1 Popis pozice

Agentura vypsala podrobné popisy juniorní i seniorní pozice projektového manažera, aby věděli, koho nejlépe vybírat u pohovoru a kam by měl člověk růst. Úkolem junior projektového manažera je být především administrativní oporou senior account manažera. Je zodpovědný za včasné a kvalitní doručení nabídky, stejně jako za správu fakturačního plánu a zanesení odpovídajících fakturací do firemního cashflow. Může také od Account Managera přebrat pravidelně se opakující projektové úkoly v rámci daného projektu. Mezi jeho hlavní činnosti patří příprava administrativních podkladů, založení a správa v projektových nástrojích, vystavování faktur, pravidelné úkoly u projektů, briefování externistů, tvorba reportů a poptávání externistů. Jeho hlavní dovednosti by měly být zaměřené na detail, analytické

schopnosti, komunikační schopnosti, znalost online nástrojů Google a samozřejmě pokud má znalosti či praxi z marketingového prostředí, je to velkou výhodou.

Senior projektový manažer řídí projekt v čase a financích, plní stanovené projektové KPIs a stará se o rozvíjení dlouhodobější spolupráce s klienty. Celý projektový tým vede k výkonu a komunikuje s klientem. Facilituje sestavení finální nabídky pro klienta, vede základní projektový debriefing, definuje projektové úkoly a zadává je externím zdrojům, je hlavním komunikačním partnerem stratéga a je zodpovědný za řízení rizik a návrh řešení. Měl by být přirozený projektový leader s dobrými vyjednávacími schopnostmi, je zaměřený na detail, včas vidí hrozby a podává návrhy s řešením. Má analytické a kritické myšlení a je schopný se rychle učit. Měl by mít více než čtyři roky zkušeností s projektovým řízením v agentuře, znalost anglického jazyka na profesionální úrovni, prezentační dovednosti a aktivní znalost online Google nástrojů.

7.2 Projektové nástroje

Projektový manažer musí v agentuře rozumět mnoha nástrojům. Je zodpovědný za čas, peníze, komunikaci a vedení projektu. K tomu potřebuje mnoho nástrojů, které mu usnadňují práci. V agentuře XY se pracuje s následujícími nástroji:

- Gmail – ostatní aplikace jsou na email navázány. Řeší se zde především prvotní komunikace s klientem, peníze, externisti a všechny informace, které nejsou určeny celému týmu. Také jednorázové spolupráce s dodavateli se řeší přes email.
- Google kalendář – ten je nejdůležitější pro každého nového člena týmu. Agentura kalendář používá k zadávání úkolů. Slouží také k plánování schůzek a blokaci času pro práci. Plánuje se vždy dva týdny dopředu a slouží to k tomu, aby projektoví manažeři viděli vytíženost týmů a mohli podle toho plánovat další kroky u projektu.
- Basecamp – je nástroj pro efektivní řízení projektů. Probíhá zde drtivá většina komunikace na projektech. Basecamp je mnohem přehlednější než email, snadno se v něm dohledávají informace. Je transparentní, takže informace si může dohledat kdokoliv z týmu. Projekt je strategicky rozdělen do několika vláken na základě témat, takže každý hned ví, kde má hledat. Komunikace je zde rozdělena na vlákna s klientem a bez klienta. Plní to tedy účel komunikace s klientem, s interním i externím týmem.

- Costlocker – všichni členové týmu si zde trackují čas, aby bylo jasné, kolik času se tráví na jakém projektu. Projektoví manažeři díky tomu sledují, jak je projekt profitabilní. Zaznamenávají se zde také veškeré výdaje a fakturace na projektu.
- Google disk – zde se ukládají všechny společné soubory. Sdílení dokumentů se může nastavit dle potřeby. Dokumenty je důležité ukládat podle nastavené struktury a názvosloví, protože je na disku uloženo ohromné množství informací a je velmi těžké je dohledávat, pokud nejsou uloženy správně.
- Teamgantt – slouží k časovému rozpadu projektu a určení hlavních milníků, aby se projekt mohl lépe naplánovat a ukázat klientovi, že to není možné udělat dříve.
- Slack – slouží pro rychlou komunikaci v týmu.

Dalšími méně užívanými nástroji jsou například Sign-now pro podepisování faktur nebo iDoklad.

8 ONBOARDINGOVÝ PROCES V MARKETINGOVÉ AGENTUŘE XY

V agentuře se dbá na to, aby když člověk nastupuje, už měl přichystáno všechno nejdůležitější. To je nastavení pracovního mailu, podpisu v mailu, připravené místo a věci pro práci, aby měl podepsanou smlouvu. Když tedy přijde, veškerá administrativa je hotová a on se může jen učit. Velký důraz je kladený na sociální adaptaci. Celý tým se novému člověku představí a on zase jim.

Následně s ním projde HR detailní prezentaci o firmě. Prezentace obnáší informace o firemní kultuře, krátkodobé i dlouhodobé vizi, organizační struktuře, společně stráveném času, firemních statusech a hlavních nástrojích. Přehledně ukazují firemní strukturu a okruh externistů. Detailně jsou v ní popsány taky veškeré firemní akce a fotky z minulých ročníků, aby noví lidé byli motivováni. Jsou zde detailní informace o dovolených, sick days, home officu, vzdělávacích akcích, interních trénincích, bonusech a odměnách.

Potom v prvním týdnu následuje půl hodinová schůzka s každým leaderem týmu, který mu popisuje obsah práce jejich týmu a jak bude daný tým spolupracovat s ním. Ukazuje jim cíle týmu a v čem spočívá jejich každodenní práce. Následně s leaderem svého týmu je schůzka nejdělsí. Na první měsíc potom dostane nový člověk checklist v Excel dokumentu, kde má napsané dovednosti, které se každý týden musí naučit. Sám si je odškrťává a pokud mu něco nebylo vysvětleno, sám si to musí zařídit. Je to z důvodu, že firma nechce v onboardingovém procesu vynechat žádný krok. Aby potom nový zaměstnanec nezjistil po dvou týdnech, že si vlastně neprošel něčím naprosto základním. Tento checklist zarámuje mu i firmě, co všechno ještě musí být nastudováno. Je to kontrolní mechanismus.

Cílem onboardingu je, aby nový zaměstnanec po třech měsících znal tým, měl s členy týmu vytvořený dobrý osobní vztah, cítil se příjemně ve firmě, aby znal firemní procesy, jak mezi sebou souvisí a hlavně produkty, které firma nabízí. Junior v těchto třech měsících potřebuje neustálou podporu, potom ještě zhruba tři měsíce je většinou spolupráce mezi juniorem a seniorem užší. Postupně je ale junior samostatnější. Nový senior by měl v užším kontaktu spolupracovat s dalším seniorem, který je ve firmě už déle, zhruba první měsíc. Potom by měli být ve spolupráci, kdy si věci jen odsouhlasí a konzultují jednou týdně. Práci ale vykonává samostatně.

9 PLÁN MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

9.1 Cíl výzkumu

Cílem marketingového výzkumu této diplomové práce je analyzovat onboardingový systém v marketingové agentuře XY v porovnání s jinými profitujícími firmami.

9.2 Účel výzkumu

Účelem výzkumu je následné využití získaných poznatků jako východiska pro projektovou část této práce, ve které bude vypracován návrh manuálu projektového manažera a jeho roli v procesu onboardingu v marketingové agentuře XY.

9.3 Metody a techniky

Výzkum bude primárně proveden formou hloubkových rozhovorů se třemi hlavními skupinami: Stakeholdeři agentury XY, projektový tým agentury XY a projektoví manažeři jiných úspěšných firem. Celkově bude provedeno 13 hloubkových rozhovorů. Výzkum doplní desk research sekundárních dat o onboardingu a obsahu manuálu pro nové zaměstnance v úspěšných světových firmách.

9.4 Charakteristika respondentů

Respondentů bylo dohromady třináct a to ve třech skupinách. Skupinu projektových interních manažerů tvořili tři senior manažeři se čtyřmi až devíti lety zkušeností s vedením projektů a jedna juniorní projektová manažerka, která má zkušenosti z marketingu kolem dvou let. Stakeholdeři firmy byli CEO, ředitel strategie, ředitel kreativy, zakladatel agentury a HR ředitelka. Všichni jsou ve věku kolem třiceti let a mají pět až deset let zkušeností v oboru. Čtyři externí projektoví manažeři jsou z úspěšných mezinárodních firem, je jim také kolem třiceti let a s projektovým řízením mají zkušenost zhruba pět let.

9.5 Časové rozvržení a náklady

Výzkum bude probíhat během února 2019. První budou provedeny hloubkové rozhovory a poté proběhne sesbírání sekundárních dat. Náklady si rozhovory nevyžadují žádné. Rozhovory jsou vedeny ve volném čase.

9.6 Limity

Dotazování respondenti jsou pouze z jedné firmy, proto mohly být výsledky zkreslující. Řešením je třetí skupina respondentů, která slouží jako validační.

10 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

K naplnění cílů této práce se z výzkumných metod nejvíce nabízeli desk research a hloubkové rozhovory. Ve výzkumu sekundárních dat byly zjištěny základní informace problematiky. Dotazník pro hloubkové rozhovory potom vycházel ze zjištěných informací z desk researche.

10.1 Desk research

Část desk researche je zaměřená na studium úspěšného onboardingu a manuálu pro nové zaměstnance. Pro inspiraci byly prostudovány manuály sedmi úspěšných celosvětových firem.

10.1.1 Onboarding

Z výzkumu od firmy BambooHR, známý online software pro malé a střední firmy, vyplynulo, že kvalita onboardingového programu má výrazný dopad na spokojenost, motivaci a stabilizaci nových zaměstnanců. Nemá tedy jen předat informace, ale hlavně předat pozitivní emoce. Adaptační proces by měl zajistit administrativní nezbytnosti, vysvětlit zaměstnanci jeho obsah práce a očekávání, informovat o firmě, produktech, obchodních cílech, a v neposlední řadě by měl zajistit navázání důležitých vztahů s kolegy a klíčovými pracovníky. Někdo by mu měl taky ukázat, jak funguje kávovar, kde co najde, dát orientační tour. Je dobré vzít nováčky na oběd. Nadřízený by měl nováčka všem představit, může na zaměstnanec předem poslat i email, udělat jeho osobní vizitku s fotkou, základními informacemi, koníčky, motto – může se vystavit na nástěnku. (business.linkedin.com [online])

Vedení by také mělo poslat e-mail na všechny o tom, kdo nastupuje, co má za sebou, co bude jeho zodpovědnost a náplň práce a jak se bude jeho pozice týkat všech ostatních. Dobré je přidat i výzvu k akci – „*přivítejte, vedte je procesem, upozorňujte je, na co by měli myslet v dalších krocích*“. Ještě lepší formou je video, ale samozřejmě ne moc firem si na to může dovolit vyčlenit čas a náklady. I nováček sám o sobě může natočit video, ale je samozřejmé, že ne každý si na to troufne. Vzbudit zájem u nováčka se může tím, že sám CEO natočí video, kde na začátku shrne, co vlastně znamená, že se do firmy dostal. V nějakých firmách přijmou jednoho z deseti lidí, to je obrovský úspěch a je to potřeba, aby si to nový zaměstnanec uvědomil a všichni mu k tomu úspěchu pogratulovali. Ve videu CEO může také říct, jakou roli v jeho pracovním životě bude hrát, s čím mu může pomoci, na co bude klást hlavní důraz. Nový zaměstnanec uvidí, že ve firmě pracují také jen lidé a bude se cítit více jako část skupiny.

První den by měl někdo zaměstnance přivítat, aby cítil, že ho firma očekávala. Musí mít zapojený počítač, připravený stůl, blok na zapisování poznámek, klidně něco osobního, může tam být také uvítací balíček. Noví zaměstnanci v Twitteru dostanou například tašku, tričko, notebook, pouzdro na notebook a láhev vína. (businessinsider.com [online])

10.1.2 Příručka zaměstnance

Příručka, handbook, firemní kód či manuál zaměstnance. Mnoho výrazů, ale jedná se vždy o to stejné. Obsahuje v sobě informace od dresscodu po benefity. Každá příručka je unikátní pro firmu, kterou představuje. Mnoho společností na to bohužel nemá čas, nebo si neví rady s přípravou. Ale s nástupem generace mileniálů, která klade velký důraz na firemní kulturu, jsou firmy více a více tlačeni o těchto tématech přemýšlet.

Příručka by neměla být v drahé tištěné verzi, protože ve firmách se procesy často mění, motivace k pravidelné aktualizaci by byla slabá a příručka by pomalu zanikla. Příručka by proto měla být nejlépe online, aby se jednoduše aktualizovala. Měla by obsahovat jazyk a tón komunikace, které firma normálně využívá. Firma potřebuje vyvolat požadované emoce. Pro tvorbu přehledné příručky je potřebná jasná osnova a plné porozumění firemní kultury. Inspirativní obsah i formu zvolilo následujících 7 firem. (thebalancecareers.com [online])

Netflix

Netflix vytvořil prezentaci o 129 slidech, která provází 7 aspekty firemní kultury. Dokument je velmi vtipný, udržuje firemní barvy, na každém slidu je jen pár vět, obrázek nebo informace v odrážkách. Text je velmi přímočarý, podává hodně příkladů. Obsah mají rozdělený na 7 hlavních témat – každé z nich přehledně vysvětlené a nakonec je shrnutí toho nejdůležitějšího. (slideshare.com [online])

Communication

You listen well, instead of reacting fast, so you can better understand

You are concise and articulate in speech and writing

You treat people with respect independent of their status or disagreement with you

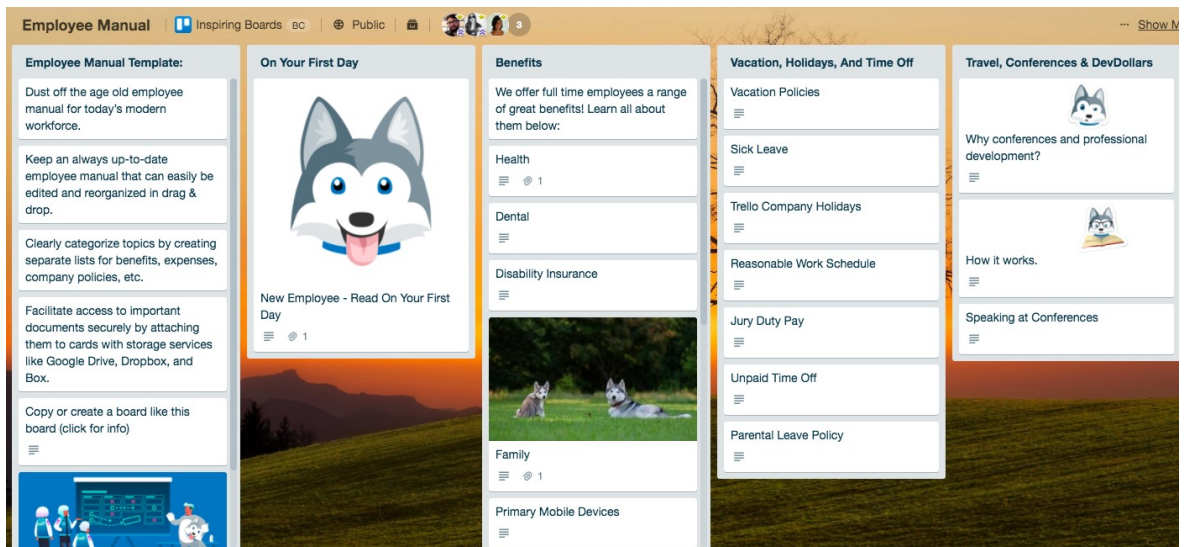
You maintain calm poise in stressful situations



Obrázek 2 Manuál pro zaměstnance firmy Netflix

Trello

Firma Trello velmi chytře a kreativně vytvořila svůj onboardingový manuál ve vlastním produktu – v aplikaci pro projektový management, která umožňuje pomocí karet organizovat menší i větší úkoly. Nejen že tedy novým zaměstnancům předají všechny důležité informace, ale rovnou je i seznámí s funkcemi jejich produktu. Každý list představuje určité téma, jako jsou benefity, dovolená, podmínky při pracovních cestách a podobně. Pod hlavními tématy jsou vždy podtémata, které se k tomu vztahují. Velká část karet obsahuje vtipné fotky a velmi přehledný text. (Trello.com [online])

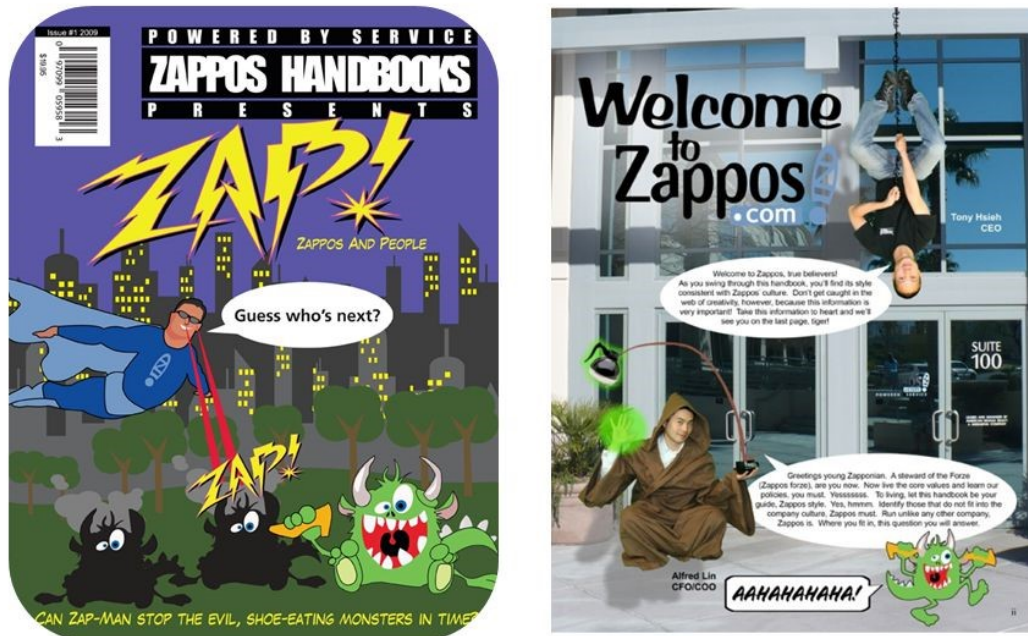


Obrázek 3 Manuál pro zaměstnance firmy Trello

Zappos

Firma Zappos vydává novou příručku každý rok. Jeden z nejpovedenějších kousků byl komiks. Hlavním důvodem bylo, aby lidem nedával jen informace, ale aby je opravdu pobavil. Kreativní formou představili každé oddělení, co kdo má na starost, kdo s čím může pomoci. Vytvořili také přehlednou timelinu firmy, její historii, největší milníky a změny do současné doby. Každou z hlavních hodnot popsali pomocí příběhu. Aby byla snadno pochopitelná firemní politika, popsali to pomocí dialogu vnuka s jeho babičkou. Na závěr vypsali všechny benefity, zábavné aktivity i eventy, které firma nabízí pomocí fotek z předchozích ročníků nebo jejich současné podoby. (youtube.com [online])

Employee Handbook: Zappos Style!



Zappos.com, Inc.

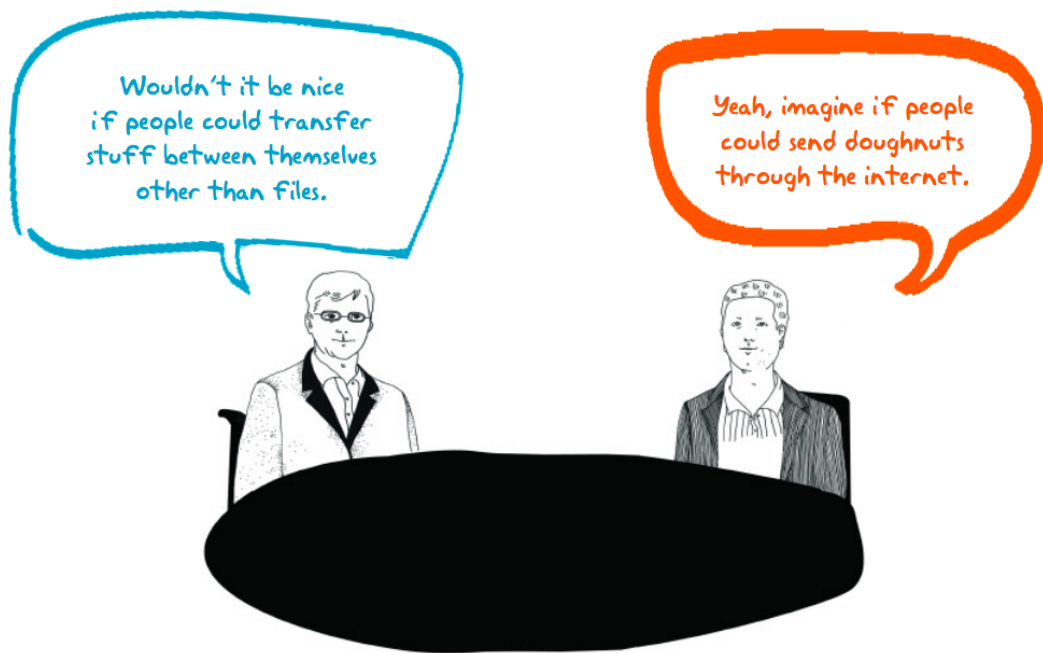


16

Obrázek 4 Manuál pro zaměstnance firmy Zappos

Skype

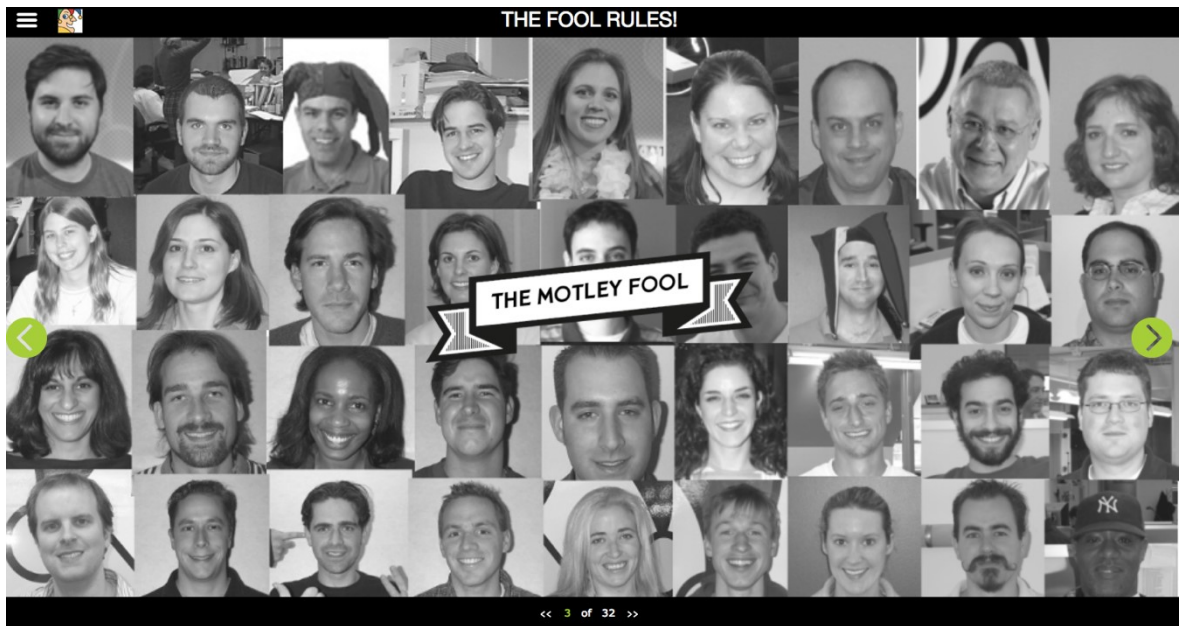
Skype místo aby obsah popisoval v odrážkách, zvolil formu ilustrovaných dialogů a svůj manuál pojal spíše jako brandbook. Vymezil mantinely místo udávání konkrétních pokynů. I komplexnější témata pospali velmi jednoduše formou dialogů. Jejich cílové zákazníci popsali na konkrétních osobách. I techničtější informace, jako jsou například pravidla pro užívání loga popsali velmi lidsky. Jako první vysvětlili, co je vlastně Skype, co umí. Potom se zabývali jejich misí, co se ve firmě „nosí a nenosí“, ton of voice, pravidla pro logo, firemní barvy, slogan, využívání fotografií, partnerské aktivity... (skype.com [online])



Obrázek 5 Manuál pro zaměstnance firmy Skype

Motley Fool

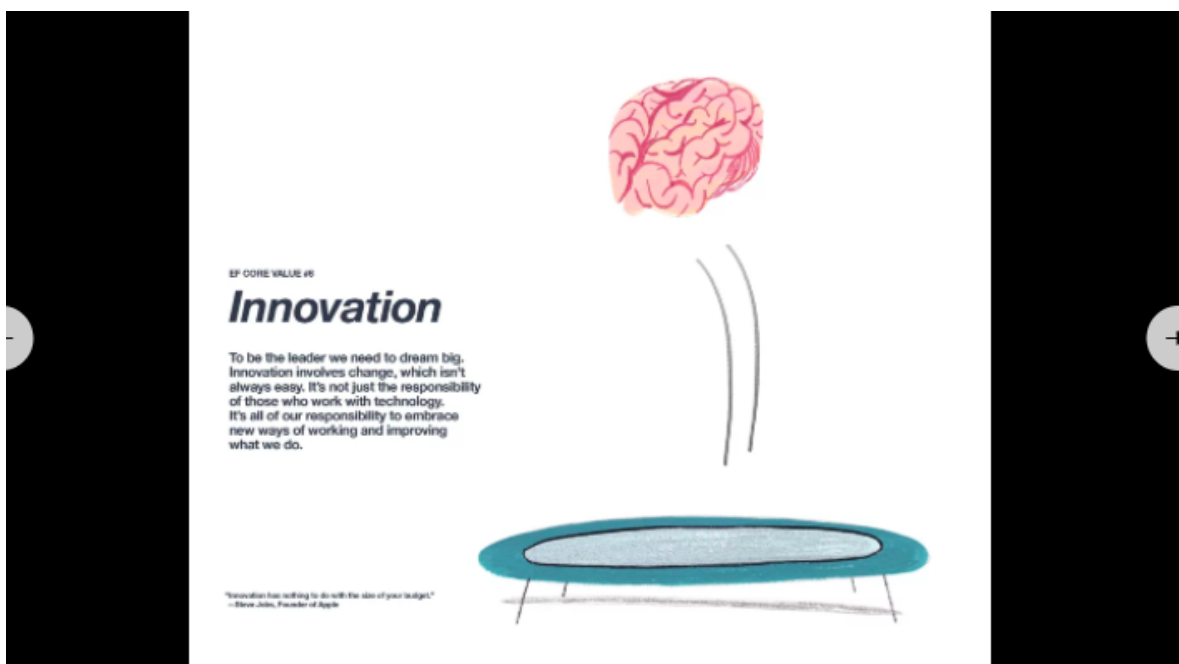
Firma Motley Fool vytvořila 45 stránkovou interaktivní příručku, doplněnou o videa, fotky, mapu s důležitými lokacemi firmy, fotky lidí v týmu a slovníčkem základních pojmů. Používají krátké věty a odrážky, aby byl text co nejpřehlednější. Obsahem odpovídá předchozím příručkám z jiných firem, v čem se akorát výrazněji liší je zaměření na právní záležitosti. Výběr fotek ze společných akcí, příležitosti k učení se, Foolapalooza – jednou ročně jedou na teambuilding, kde si vyhodnotí minulý rok, shrnou cíle na další rok a v rámci toho jdou společně na rafty, paintball, testování vína, a mnoho dalších aktivit. (thefoolrules.com [online])



Obrázek 6 Manuál pro zaměstnance firmy Motley Fool

Education First

Manuál vzdělávací společnosti Education First je velmi barevný a animovaný až připomíná dětskou knížku. Cílem bylo vytvořit něco velmi lidského, čitelného, stravitelného a zábavného. Ne korporátního náročného, aby si to četl jen zlomek techničtěji zaměřených lidí. Zaměřili se na vystavění cílů a plánů do budoucna, aby zaměstnance co nejvíc motivovali a zapojili je do jejich vize. (fastcompany.com [online])



Obrázek 7 Manuál pro zaměstnance firmy Education First

HubSpot

Firma HubSpot nazývá svůj manuál manifestem. Online prezentace se 128 slidy je naplněna obrázky a barvami, které udržují čtenáře v činnosti. Krásný design pomáhá vysvětlovat ne tolik zajímavá témata jako je třeba právo duševního vlastnictví nebo politika otevřených dveří. Je to uděláno tak zajímavou formou, že si čtenář ani neuvědomí, že čte vcelku nezajímavé téma. Složité informace jsou zpracovány do infografik a grafů, takže si informace čtenáři mohou mnohem lépe vizualizovat. Text vedou spíše jako konverzaci, než jako slohový text. Velmi dobře se jim podařilo vystihnout kulturu společnosti díky fotkám a společným vtipům v týmech. Prezentace ve firmě sklidila velký úspěch, hodně se o ní psalo a mnoho zaměstnanců potvrdilo, že je namotivovala k práci. (hubspot.com [online])



Obrázek 8 Manuál pro zaměstnance firmy HubSpot

10.2 Závěr z desk researche

Z desk researche vyplynulo, že v rámci onboardingu je důležité hlavně vyvolat pozitivní emoce, vysvětlit obsah práce dotyčnému nováčkovy a nastavit správné očekávání. Aby se cítil opravdu vítaný už od začátku, firma mu může poslat uvítací video. Do některých firem je opravdu těžké se dostat a v tom případě je dobré, aby dotyčný o svém úspěchu věděl. Nejúčinnější je, když natočí pozdrav přímo CEO firmy. Pokud by neměl čas, může uvítací video natočit jeho přímý nadřízený nebo celý budoucí tým. Aby si i kolegové na nového zaměstnance mohli udělat obrázek, mohl by už dopředu nový zaměstnanec poslat video či

mail o sobě. To video by měl poslat někdo z managementu, kdo by zároveň vysvětlil, co daná osoba bude dělat, na čem s nimi bude spolupracovat a na čem ne, co po něm mohou chtít a co ne. Často se totiž stává, že se role nevyjasní a potom někdo po nováčkovi chce něco, i když to nemá v popisu práce. Jak bylo zmíněno v teoretické části, je také dobré vyvolat k akci, aby tým nováčka vedl, radil mu, upozorňoval na další kroky. Nemohou předpokládat, že si už ze začátku bude vědět se vším rady.

V první den nastoupení do práce je důležité, aby o něho přímý kolegové či nadřízení opravdu projeví zájem. Aby se zajímali odkud je, co ho baví, jaké má zkušenosti, co se chce naučit a podobně. Přichystané podklady jako je počítač, poznámkový blok, čisté místo k sezení a podobně jsou samozřejmostí. Přímý nadřízený by mu měl dát tour po celé firmě, představit klíčové lidi a vysvětlit hlavní operační věci. V některých firmách nový zaměstnanec dostává uvítací balíček. Můžou to být produkty firmy, něco dobrého k jídlu, pití, něco vzdělávacího, kreativě se tu meze nekladou. Zaměstnanci to velmi oceňují a firmu to tolik nestojí.

Ze začátku pracovní kariéry by měl zaměstnanec dostat příručku, která v rámci onboardingu slouží jako opěrný bod. Nemůže to nahradit onboardingový proces, do kterého se zapojuje spousta lidí, ale je to místo, kde se zaměstnanec může vrátit k nejdůležitějším informacím. V desk researchy bylo zjištěno, že všechny firmy preferují především velmi jednoduchou a intuitivní příručku. Není potřeba tvořit nic složitějšího. Forma manuálu by měla být nejlépe online, protože firemní prostředí se mění každý den, a je potřeba lehce aplikovat změny. Hodně firem využilo zajímavých formátů, jako je například dialog, komiks, video či pokud má firma vlastní informační systém, může to udělat v něm. Ale asi nejjednodušší formou, která se dá aplikovat na nejvíce firem je online prezentace. Lepší je mít v prezentaci více slidů, ale málo informací na každém slidu. Pokud by na jedné stránce bylo moc textu, nikomu by se to nechtělo extra číst. Prezentace by se samozřejmě měla vytvořit ve firemních barvách a fontu. Přehlednosti pomohou také ilustrace a grafy či infografiky, které vizualizují jednoduchou formou složité informace.

Obsah manuálu by měl být co nejvíce strukturovaný a měl by držet správnou posloupnost informací. Je lepší začít od obecnějších informací a následně zacházet do větších detailů. Není dobré mít v obsahu jen text. Obrázky, videa a především příklady z praxe jsou velmi vítané. Další doporučení pro obsah jsou pro větší přehlednost sepsány v bodech.

- Popsat formu komunikace. Jaké fráze se ve firmě „nosí a nenosí“.

- Pokud firma nemá hotový brand book, měla by v manuálu být kapitolka věnovaná zacházení s logem a firemními barvami.
- Časová linka firmy – historie, hlavní milníky, každoroční změny v růstu.
- Hodnoty popsané pomocí příběhů.
- Slovníček základních pojmů.
- Jednotlivá oddělení, jak spolu spolupracují, kdo má co na starost a kdo je za co zodpovědný.
- Sepsané vzdělávací příležitosti, které firma nabízí.
- Pokud to firma má, tak je dobré sepsat benefity od partnerů, které zaměstnanci mohou využívat.

10.3 Hlubkové rozhovory

Hlubkové rozhovory byly provedeny se třemi hlavními skupinami. Hlavní dvě skupiny tvoří stakeholderi firmy XY a tým projektových manažerů. Pro ověření byla dotazována ještě třetí skupina, a to projektoví manažeréři z jiných firem. Všichni dotazovaní se skoro ve všech klíčových otázkách shodovali. Dotazník pro hlubkové rozhovory je přílohou P1.

10.3.1 Stakeholderi marketingové agentury XY

Při rozhovorech se stakeholdery byl kladen důraz především na požadavky od projektového manažera, co v týmu nechtějí, jak poznají juniora od seniora, jak si představují ideální onboardingový systém a práci s manuálem.

Role projektového manažera v agentuře

Z rozhovorů vyplynulo, že klíčové osoby agentury vnímají projektové manažery ve třech úrovních. Primárně jako v úrovni account manažera. Je to kontaktní osoba pro klienta, která ho nejlépe zná. Stará se o jeho spokojenost, vytváří si s ním vztah, v nejlepším případě kamarádský vztah. Přes kvalitní výsledky se snaží spolupráci rozšiřovat. Klientovi požadavky má vždy na prvním místě. Neustále je má na mysli a připomíná je týmu, aby nesešli z požadované cesty.

Klíčové požadované aktivity / dovednosti v roli account manažera:

- po celou dobu projektu udržuje správné očekávání klienta;
- je to hlas klienta v agentuře – nejlépe ví, co klient chce;
- má skvělé komunikační dovednosti;
- vidí prostor pro ušetření budgetu;

- propojuje svět marketingu a byznysu.

V druhé řadě to musí být skvělý projektový manažer. Je to manažer projektu, který řídí tým, který na projektu pracuje, správně zadává úkoly, má přehled o všech krocích v procesu projektu, aby se na něj tým vždy mohl obrátit, když si s něčím nejsou jisti. Ve skutečnosti musí být vždy minimálně o dva kroky dopředu než zbytek týmu. Musí si s týmem umět povídat, musí zjistit, jakými zdroji a kroky jim může co nejvíce usnadnit práci. Hlídá timing a práci týmu na projektu, aby vše bylo splněno do naplánovaného data. Během projektu plánuje všechny schůzky, které jsou klíčové pro úspěšné dokončení projektu: (schůzky vede, připravuje agendu, řídí diskusi, na začátku zdůrazní cíl schůzky, připomene hlavní informace z poslední schůzky, zarámuje čas, na konci schůzky shrne hlavní rozhodnutí, poté sepíše zápis a určí hlavní další kroky).

Klíčové požadované aktivity / dovednosti v roli projektového manažera:

- řídí budget, timing a výstupy týmu;
- je to leader týmu;
- stará se o hladký styk mezi klientem a interním týmem;
- projekt umí rozpadnout na dílčí kroky, které umí naplánovat;
- nejvíc ze všech rozumí agenturnímu byznysu – ví, kolik co má stát, jak dlouho to trvá, co jak nacenit;
- rozumí strategii a kreativě;
- skvěle zná produkty, které agentura nabízí;
- do tvorby přispívá i svými nápady – sleduje, co je nového na trhu, inspiruje tým, hledá příležitosti pro kooperaci;
- je vždy dva kroky napřed – věci řeší dopředu, týmu prokopává cestu projektem, připravuje jim podklady;
- díky jeho organizovanosti se tým cítí komfortně;
- tým se na něho může spolehnout;

Třetí nejdůležitější rolí je obchodník, který kolem sebe vidí příležitosti. Je sebevědomý a umí číst mezi řádky. Klientovi umí dát správně najevo, že má zájem o spolupráci a je schopný vyjednat správnou cenu.

Klíčové požadované aktivity / dovednosti v roli obchodníka:

- je velmi silný ve vyjednávání;

- vidí, co klient skutečně potřebuje. (Ne to, co říká, že chce.);
- je silný v argumentování;
- rozumí firemním financím a má pro ně cit;
- je to podnikatel uvnitř podniku;
- skvěle reprezentuje agenturu navenek – umí vycítit příležitost pro byznys.

Je to člověk, který musí zvládnout hodně disciplín. Ve srovnání s ostatními agenturami jsou na něj kladeny opravdu vysoké požadavky a jeho záběr je velmi široký. Každopádně není možné, aby jednu z těchto rolí zanedbával, protože by se z něj stal buď jen poslíček, který předává informace, nebo nesystematický vůdce, který nedokáže plánovat rozpad projektu. „U nováčků je klíčový pořádek ve věcech a dokumentech.“ Říká CEO agentury.

Osobní charakteristiky projektového manažera (myšlenková mapa)

- Práce ho baví a chce v ní být dobrý.
- Chtějí dělat velké věci, co je užitečné pro svět.
- Má selský rozum - Neustále budou nastávat nové situace, které nikdy před tím neřešil. Musí si poradit.
- Je sociálně inteligentní – Je schopný pochopit chování a pocity lidí. Ví, kdy je potřeba dát tvrdý feedback, kdy vyjednávat a kdy naopak vyslechnout.
- Lidé ho baví a upřímně se o ně zajímá.
- Má velmi dobrý time management – V pracovním i osobním životě.
- Je to vyspělá osobnost.
- Je velmi pečlivý a všímavý - má oko na detail.
- Ve věcech má pořádek.
- Je to pozitivní člověk. Z chyb se nehroučí, ale vidí v nich prostor pro zlepšení.
- Je sebevědomý
- Na věci se dívá kriticky, aby vždy dosáhl co nejlepšího výsledku.
- Je samostatný - Vždy udělá maximum pro to, aby si poradil sám a až potom jde požádat o radu.

Nechtěné vlastnosti projektových manažerů

Stakeholderi pokládají za nejhorší, když projektoví manažeři nejsou zaměřeni na detail, jsou k věcem nedbalí a tak dělají zbytečné chyby. Nikdo jiný to za ně neudělá. „Když je práce nebaví a jdou si do ní odsedět osm hodin.“ Říká jeden ze zakladatelů agentury. Nechtějí, aby

to brali jako práci, ale jako partnerství. Během rozhovoru vyšlo najevo, že kreativní tým nemá rád, pokud se jim úkoly zadávají pouze písemnou formou. Vnikne tak prostor pro nedorozumění a proto by chtěli, aby se vše zadalo písemně, ale pak to dotyčná osoba přišla vysvětlit i osobně.

Rozdíl mezi juniorním a seniorním projektovým manažerem

Junior musí být precizní především v administrativě. Musí být velmi pečlivý a mít ve všem pořádek. Doba kdy se z juniora stane senior je v průměru dva roky. Za základní milník je považovaný stav, kdy projektový manažer začne být samostatný, na schůzky ke klientovi může jít sám a zbytek týmu ví, že to zvládne, že bude agenturu prezentovat v nejlepším světle. Seniorní projektový manažer zvládne celý projekt uřídit sám a ještě pomáhat ostatním. „Senior umí také lépe určovat priority, bere práci s větší lehkostí a přistupuje k práci opravdu jako leader.“ Říká HR manažerka.

Současným onboardingovým systémem a představa jeho ideálního stavu

Současný stav onboardingu je vnímán jako první verze a tým si je vědom, že je co vylepšovat. V současné době dostane nový projektový manažer (i ten juniorní) už od začátku projekt, za který je zodpovědný. K dispozici má vedoucího týmu, kterého se může ptát, když si neví rady. Juniorní projektoví manažeři jsou zapojeni zároveň do projektů, kde pomáhají jako account executive. Firma zastává názor, že člověk se nejlépe naučí, když si projekty opravdu projde od a do z. Nový zaměstnanec je sice hozený do vody, kde se rychle učí, ale zároveň může udělat spoustu chyb, které sice nejsou vyčítány, ale dotyčnému mohou srážet sebevědomí.

Vize je taková, že by onboarding začal už v době rozhodnutí o spolupráci. Budoucí zaměstnanec by dostal složku s videi, kde jsou popsány základní potřebné informace, hlavní prezentace, kde jsou popsány dosavadní nejlepší výstupy práce a jedna prezentace, kde je popsán workflow celé firmy. Před nástupem by měl budoucí zaměstnanec čas si všechny materiály projít a na týdenní schůzce se svým nadřízeným by se mohl zeptat na to, co mu není jasné. Budoucí zaměstnanci, kteří jsou seniorní, se mohou zapojit do projektu už v době, kdy v agentuře ještě nepracují. Když už jsou ve firmě, je potřeba udržovat takové prostředí, kde cítí, že mohou dělat chyby a kde se mohou cítit sami sebou. „Věřím, že když se člověk cítí sám sebou, přináší největší přidanou hodnotu.“ Říká HR manažerka. Noví lidé by měli mít k ruce takzvaného „buddyho“, který jim bude ukazovat na čem pracuje a spolu se budou

bavit o tom, proč to takhle je. Zároveň by měl nový zaměstnanec i své úkoly, aby si vše zkusil na vlastní kůži. S postupem času by se přidávala větší a větší zodpovědnost.

Každopádně všichni vnímají, že za svůj úspěšný onboarding je zodpovědný sám nováček. Takže je jeho povinností, aby si hlídal aktivity, které mu ještě nejsou jasné a postaral se o to, aby ho to někdo naučil. Musí se taky co nejvíce ptát. Nikdo ho v agentuře za to neodsoudí, právě naopak. K tomu je ale důležité, aby byli všichni členové týmu ochotni nováčkovi pomáhat a projektem ho vést. Nepředpokládat, že vše ví, ale ukazovat mu další kroky, na které by měl myslet. Tuto roli nemůže zastat pouze přímý nadřízený, protože nováček v projektovém managementu spolupracuje více se strategickým a kreativním týmem.

Tým pozná, že je člověk onboardovaný, když je samostatný, zná obsah a návaznosti projektu, ptá se týmu na dobré otázky.

Manuál projektového manažera

Všichni dotazovaní stakeholdeři se shodli, že forma manuálu musí být velmi přehledná a intuitivní. Do obsahu dát jen klíčové a doplnit příklady. Práci s manuálem je potřeba napsat na proces onboarding. Nejde, aby nováček dostal jen manuál, měl by sloužit spíše jako „berlička“ při onboarding. Nový zaměstnanec bude mít soubor informací, ke kterým se může vždy vrátit. Jelikož prostředky ani kapacity na tvorbu teď nejsou největší, nejlepší nabízenou formou je online prezentace. Stakeholdeři firmy by do budoucna chtěli vytvořit know-how databáze, která by připomínala firemní wikipedii.

Obsah manuálu by měl zahrnovat v první řadě procesní informace: jednotlivé týmy, jejich zodpovědnosti a dovednosti, jak mezi sebou spolupracují. Aby každý tým lépe pochopil práci svých kolegů, může se do manuálu zahrnout několik odkazů na popisné výstupy z daného oboru. Pro kreativní tým to mohou být odkazy na nejúspěšnější reklamy v historii, hlavní média, které kreativci čtou a pár nejužitečnějších knížek. Pro strategy by to mohli být také základní weby, nejzajímavější výzkumy, které při své práci využívají. Pro projektové manažery to mohou být také videa, třeba z TEDx konference a popsány základní projektové nástroje. Dále hlavní produkty, jejich dílčí úkoly, cíle a provázanosti mezi sebou. Všichni dotazovaní se shodli, že nejlíp se člověk učí příklady, takže ke každému výstupu by se napsal jen krátký popis, o co se jedná a přiložili se odkazy na ukázkové výstupy. V manuálu nemohou chybět také procesní informace jako je dovolená, podmínky dovolené nebo na příklad základní firemní meetingy a jejich cíle. Velkou část musí tvořit projektové nástroje, kterých

agentura používá zhruba osm. Důležitou složkou je také popsat firemní hodnoty, vizi a cíle do budoucna. Je důležité aby se nový zaměstnanec co nejvíce sladil s firemní filozofií.

10.3.2 Projektoví manažeři marketingové agentury XY

Z desk researche vyplynulo, že je důležité, aby se během onboardingu přehledně vysvětlila pozici na kterou člověk nastupuje a hlavně aby se správně nastavilo očekávání. Proto se otázky na projektové manažery zaměřují i na práci projektového manažera jako takovou.

Jaké byly vaše začátky onboardingu v agentuře?

Všichni dotazovaní v týmu se shodli, že začátky byli velmi hektické. Hned ze začátku dostali několik projektů na starost. Na základě jiných pracovních zkušeností mohou posoudit, že v agentuře XY je obsah práce opravdu velký a toto množství práce může člověka v začátcích velmi stresovat. Co ale hodnotí všichni velmi kladně je atmosféra v týmu, kolektiv, ochota kolegů a dobrá všudypřítomná nálada. Všichni kolegové se jich už od prvních dnů ptali jak se jim líbí, jaké mají zkušenosti a zkrátka projevovali upřímný zájem. Ale myslí si, že kdyby bylo ze začátku míň práce a člověk měl čas si věci nejdříve osahat, byli by méně stresovaní a dílčí úkoly by si opravdu zažili.

Hlavním problémem bylo, že sice získávali hodně informací od kolegů, viděli několik prezentací, ale nevěděli, kde se k nim vracet. Základní prezentace nejsou uloženy v žádné přehledné složce, nejsou seřazeny a popsány. Člověk si tedy těžko zpětně dohledával už řečené informace. Taky jim chybělo vidět návaznost a posloupnost projektů. Bylo by dobré tedy tyto informace vizualizovat. Nejtěžší stránku ze začátku považují vše kolem financí. Řízení budgetu v nástroji Costlocker, příprava smluv a zakázkových listů a celkově finančních toků ve firmě.

Jak by měl vypadat obsah a forma příručky, která by vám ze začátku pomohla?

Především by někde měli být přehledně vypsány produkty, jejich posloupnost a jaké činnosti se na ně nabalují. Také vytvořit časovou osu toho, jak dlouho co trvá, co se může překrývat a jaké jsou hlavní milníky. Dále by ocenili detailněji popsání nástroje, které se v agentuře používají. U každého by byl základní popis, k čemu slouží. Klidně za použití printscreenů, kroužkování a základní tipů, na co nezapomenout, jak si práci ulehčit, jak se vyhnout nejčastějším problémům. Jaký je jejich účel, pravidla, základní výstupy, na co si mají dávat pozor. Chtěli by mít také popsání, jak si co nejefektivněji předávat práci mezi jednotlivými týmy. Každý tým mi navrhl jejich část a zodpovědná osoba za příručku by to dotáhla do

finální podoby. Dále by ocenili informace o firmě, její vizi, firmy, s kterými spolupracujeme, kontakty na klíčové lidi, strukturu firmy.

Co se týče zodpovědnosti, tak pro juniorní projektové manažery by doporučovali stínování nebo takzvaný „tandem“, kdy junior pracuje se seniorem, dívá se na čem pracuje, pomáhá mu s dílčími úkoly a hlavně se o postupech baví a vysvětlují si jejich účel. Po nějakém čase, kdy se junior zorientuje, by se přidávala větší a větší zodpovědnost. Junior by tak postupně získával zdravou sebedůvěru a nebyl by v počátečním stresu. U seniorních projektových manažerů není stínování potřeba, ale je dobré jim dát ze začátku méně práce a prostor pro studování všeho nového a postupně přidávat zodpovědnost.

Jaké povahové charakteristiky by měl mít projektový manažer?

Na prvním místě projektoví manažeři agentury uváděli komunikační dovednosti. Projektový manažer je stále mezi lidmi. Potřebuje mít dobré vztahy a udržovat dobrou atmosféru v týmu, s dodavateli, s klienty. Musí být vytrvalý, protože řeší hodně krizových situací. Musí umět vyjednávat, protože ručí za dobrý finanční výsledek projektů. Musí být pečlivý, protože on jediný hlídá všechny detaily v projektu. A v neposlední řadě musí především používat selský rozum, protože v projektovém managementu je stále něco poprvé. Přicházejí neočekávané situace, u kterých projektový manažer musí improvizovat. Proto se nejde šablonovitě spoléhat na nějaké dané postupy, ale je třeba si vždy umět poradit.

Projektový manažer je velmi komplexní práce, proto by neměli být příliš zaměřeni jedním směrem, ale měli by stále vnímat, co říkají lidé okolo a učit se. Potřebují přehled a zapojovat se do aktivního dialogu. Musí se umět rychle zorientovat, nepanikařit, dokázat si věci rozplánovat a být připraveni na jakoukoliv změnu. Nemůžou to být roboti, kteří jdou po jen po číslech. Jak už bylo zmíněno, je to práce především s lidmi, takže projektový manažer musí mít rád v přední řadě lidi. Na druhou stranu nemůžou být moc přecitlivělí, protože práce projektového manažera je velmi nevděčná. Vždy můžou za všechno, i když za to vlastně nemůžou. Nemohou si to tedy brát moc osobně a musí být obrnění kritice.

Co na této práci nejvíc oceňujete?

Hodně agentur se zabývá pouze kreativními kampaněmi. V agentuře XY se jde mnohem víc do hloubky. Většinou se začíná analytickou částí, strategií a až potom se tvoří kampaň. Vše ve firmě dává smysl. Každý zaměstnanec zná vizi firmy, cíle, snaží se ze zaměstnanců dostat maximum. Velmi chytře vybírají lidi do týmu. Všichni jsou jiní, doplňují se, ale zároveň jsou typově velmi podobní. V hodně firmách jsou lidé, které práce nebaví, jsou otrávení a

„tráví“ i ostatní. V agentuře XY je velmi dobrá atmosféra, všechny to tu baví a svou práci chtějí pomoci dosázení vize. Na svůj věk jsou lidé v agentuře také velmi zkušené, inteligentní a člověk se od nich může mnoho naučit. Všichni chtějí odvádět co nejlepší práci a když zjistí, že jde něco dělat rychleji, chytřeji či efektivněji, jednají hned. Věci se mění ze dne na den, nemusí se dlouhou dobu čekat na schválení. „Mám ráda diverzitu, kterou si pozice žádá. Projektoví manažeři u nás musí rozumět práci, financím, marketingu, strategii, grafice, produkci, vývojářům, výkonnostnímu marketingu a mnoha dalším oborům,“ říká jeden z členů týmu.

Co vám na této práci vadí?

Ve firmě by se měl více ujasnit systém ukládání informací a dat. Každý to teď dělá jinak. Všichni projektoví manažeři by práci měli zadávat stejně. Měla by být jasně daná struktura složek, aby každý vždy našel, co potřebuje. Zároveň by se měl domluvit systém, že pokud je potřeba kreativitu nabídnout na větší úkol, uspořádá se na to meeting. Ale pokud jde jen o organizační věci a je po nich potřeba odpověď, měli by reagovat online. Na to v současnou chvíli nejsou naučení. Pokud by projektoví manažeři měli předávat veškeré informace osobně, zabralo by jim to mnoho času a neměli by dostatek prostoru na další úkoly.

10.3.3 Projektoví manažeři jiných firem

Riziko výzkumu bylo, aby odpovědi nebyli moc zkreslené, protože všichni dotazovaní jsou z jedné firmy. Proto byla zvolena ještě jedna skupina respondentů, a to projektoví manažeři z jiných firem. Stejně jako u projektových manažerů z agentury XY byli i tito dotazovaní ohledně samotné pozice projektového manažera, největších lekcí během kariéry, profilu dobrého projektového manažera a jeho přístupu k práci.

Co vás na projektovém managementu nejvíce baví?

Mohou do projektu dávat vlastní vstupy, spolupodílet se na vymýšlení hlavních milníků v projektu. Tým následně motivují, projekt rozpadávají do dílčích úkolů, které zadávají konkrétním lidem a po celou dobu projektu je vedou. Je to velmi různorodá práce, ve které se člověk může hodně sebezvdělávat a stále objevovat nové obzory.

Jaké charakteristické rysy by měl mít projektový manažer?

„Musí být vyzrálá osobnost“, říká jeden z dotazovaných projektových manažerů. Když člověk neví co sám se sebou, nemůže vést tým. Musí mít silný selský rozum, protože se často musí rozhodovat při nových situacích. Musí být podnikatelem uvnitř podniku, protože musí

pochopit potřeby klienta, ty klást na první místo a hledat nejlepší řešení. Musí mít dobré komunikační dovednosti a uspokojovat potřeby všech stakeholderů. Jelikož často pracuje na více projektech, musí být velmi efektivní v komunikaci a dobře chápat priority. Měl by umět věci zjednodušovat. „Měl by mít malý odpor ke změně a když je potřeba nastavit změnu, zvedá vlajku jako první,“ říká jeden z dotazovaných projektových manažerů. V neposlední řadě musí být disciplinovaný, protože je zodpovědný za budget, čas a rozsah celého projektu.

Co musí projektový manažer umět?

Musí umět překládat řeč mezi stakeholdery v týmu. Velmi důležité je, aby měl rád vlastní tým. Ke společným schůzkám by měl přistupovat jako k debatě a ne, aby ho jen tým poslouchal. Měl by zapojovat vlastní tým do samotného vymýšlení úkolů a kroky k nim jim co nejvíce ulehčovat. Musí také posilovat pocit, že každý člověk v týmu je maximálně důležitý. Měl by znát základní dokumenty projektového managementu jako je WBS, Ganttův diagram či logický rámec, protože jsou při řízení velkou pomůckou.

Co byste doporučili začínajícím projektovým manažerům?

Musí se neustále ptát a nebát se ptát. Potom se ptát, jestli to chápou správně. Pokud se nezeptají, mohou nadělat hodně problémů. V začátcích by měli nasávat jako houba. Měli by si vyzkoušet všechny části práce, aby měli živou zkušenost. Měli by vidět fyzické výsledky své práce a potkávat lidi, kteří se podílí na produkci. Mají potom větší pokoru a snaží se neplýtvat čas kolegům ani dodavatelům. Neměli by prosazovat svůj názor, ale zajímat se o názory lidí v týmu. Všichni chtějí outsorcovat svoji mentální aktivitu – kolegové, klienti, dodavatelé... Pokud jim tohle projektový manažer umožní, budou ho milovat.

Jak se vzděláváte co se projektového řízení týče?

Nejvíce se baví s kamarády ze stejného oboru a vyměňují si zkušenosti. Vnímají, na co dávají důraz zkušené lidé a tak si uvědomují, co je důležité. Dívají se na tutoriály pro projektové manažery na Youtube, někteří jsou zapsaní do vzdělávacích kurzů a hlavně čtou časopisy a novinky z oboru. Například časopisy Forbes nebo CzechCrunch.

Jaké jsou nejčastější chyby projektového manažera?

Nemůže si myslet, že on ví všechno nejlépe. Nerespektuje názor týmu, ale razí svůj názor. Nebo ví o nějakém problému, ale je takzvané oddělení na utajování informací. Nikomu nic neřekne a problém akorát roste. Takový projektový manažer nemůže být úspěšný.

Jakou formu onboardingu vnímáte za nejefektivnější?

Všichni dotazovaní se shodli, že nejvíc jim u juniorů funguje stínování. Když nový projektový manažer je u prvních projektů ve spolupráci se seniornějším kolegou. Chodí na všechny meetingy, je u všech klíčových rozhodnutí a neustále se baví se seniornějším kolegou, proč udělal kroky, jaké udělal. Zároveň může vypracovávat dílčí úkoly. Ale nemá na sobě hned ze začátku projekty, za které je zodpovědný jen on sám.

Když je to seniorní kolega, za dotazované respondenty platí hodit do vody a naučit se plavat. Pravidlem ale je, že se nemůže trestat za chyby. Je důležité se z nich poučit, už je nikdy neudělat, ale netrestat. Vyplácí se jim klást velký důraz na zodpovědnost za projekt, ale zároveň dávat velkou svobodu. Protože věří, že nejvíc posunují chyby a konstruktivní zpětná vazba. I zpětná vazba od klienta je velmi cenná a projektoví manažeři by si o ni měli sami říkat.

Co se týče přístupu vůči novému zaměstnanci v začátcích, tak by ho první den měli hlavně všem představit. Je překvapující, jak často se na to zapomíná. Musí vědět, do jakého týmu patří, s kým jak a na čem bude spolupracovat, měl by poznat všechny své kolegy. Měli by se mu přehledně představit všechny produkty firmy a firemní procesy. Co nejvíc by se měl účastnit meetingů s kolegy aby viděl, jak se ostatní kolegové ptají a jak schůzky vedou. Pokud jedna osoba odchází a za ni přichází nová, je důležité, aby se aspoň měsícem překrývali a vše si předali nejlépe osobně. Je to mnohem efektivnější, než vše sepsat pouze písemně.

Jak byste sestavili manuál projektového manažera?

Mělo by tam být stručně popsání portfolio produktů, ale ne moc do detailu, protože je skoro nemožné obsáhnout vše a člověk by se akorát zavařil. Bez kontextu mu to stejně nebude jasné, takže je dobré zobrazit jen základní informace, ale nezacházet do detailu. Důležité je tam promítnout organizační věci o tom, jak funguje firma provozně. Člověk tak bude chápat, čeho se má zúčastnit a proč je to důležité.

Člověk by měl z manuálu chápat, jaké jsou jeho kompetence, úkoly, kdo jsou kolegové, co dělají a kdy s nimi dotyčný bude spolupracovat. Aby byla tato struktura co nejpřehlednější, bylo by dobré ji rozkreslit. Manuál by měl už od začátku nastavovat správné očekávání. Stejně jako stakeholderi firmy i její současní projektoví manažeři se shodují, že součástí manuálu musí být informace o firmě samotné, její vizi, filozofii a misi. Mělo by tam být popsáno, jak a kam ukládat dokumenty. Jako důležitou součást navrhuji také slovníček firemních pojmů, protože každá firma má své vlastní názvosloví. A i když přijde seniorní projektový manažer, může mít problém se orientovat.

Jak už bylo zmíněno dříve, i projektový manažeri jiných firem se shodují, že samotná příručka nestačí. Může to být užitečný pomocník v rámci onboardingu, který udržuje všechny důležité informace na jednom místě. K tomu by ale měli mít k ruce seniorního zkušeného manažera, pravidelné týdenní schůzky jeden na jednoho a seznam literatury, kterou vedení považuje za klíčovou.

11 ZÁVĚR MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Všechny tři dotazované skupiny respondentů se shodli, že buď ze zkušenosti nebo z doslechu ví, že nejlepší forma onboardingu je stínování. Což vypadá tak, že nováček zhruba první měsíc pracuje společně se seniorním kolegou, dívá se mu přes rameno, společně se baví o věcech, na kterých senior pracuje, baví se o smyslu těchto úkolů a zároveň vykonává dílčí úkoly. Během této doby se ptá na vše, co jen může. Až si je jistější, začne dostávat více úkolů, za které je zodpovědný on sám. U seniornějších nováčků to nemusí být měsíc, ale alespoň týden, aby si vše trochu „ošahali“. V současné chvíli v agentuře XY nováčci projektový manažeři dostanou vlastní projekty skoro v den nástupu a často jsou z toho velmi vyčerpaní. Nemají čas na studium svých poznámek a když udělají chybu, sice se netrestá, ale mají špatný pocit ze sebe, což je následně může demotivovat. Nemají čas si prostudovat svoje získané poznámky. Propracovaný proces stínování by tedy onboarding mohl zefektivnit. Už od prvního dne nástupu by nováček dostal manuál, který by zahrnoval nejdůležitější informace. On se k nim tak při získávání informací z praxe mohl vracet a ucelit si je do kontextu.

V současné době onboardingový proces v agentuře XY spočívá v tom, že první den se nováček seznámí s celým týmem a všichni teamleadéři ze strategického, kreativního, projektového a HR oddělení, společně s CEO firmy, ho provedou obsahem jejich oddělení. Nováčci ale ještě nemají kontext, ke kterému by si mohli informace přiřadit. Proto by bylo lepší toto „kolečko“ s teamleadery posunout až na druhý měsíc jejich prezenze ve firmě, aby si pod informacemi mohli představit něco konkrétního.

Ovšem druhý měsíc, kdy už je nováček samostatnější, pracuje především ve spojení kreativy a strategie. Se svým vedoucím má především týdenní konzultace. Proto by bylo dobré naučit ostatní týmy, aby oni prováděli nováčka projektem přímo v praxi. Samozřejmě že nový zaměstnanec bude sám vykonávat práci, ale ostatní členové jiných týmů mu mohou dávat konstruktivní zpětnou vazbu, upozorňovat na věci, na které by mohli zapomenout, říkat jim, jaké další kroky v projektu budou následovat, proč dělají to, co dělají a tak podobně. Zkrátka oni by měli nováčkově pomoci v růstu, protože jsou s ním v nejbližším spojení.

Všechny prezentace, které se nováčkově prezentují v prvních 3 měsících plus základní informace, které musí znát, by měly být uloženy přehledně v jedné složce, aby se k nim kdykoliv mohl vrátit. Protože v současnou chvíli je to roztroušené na Google disku, ve kterém se nováčci ještě neorientují a nemohou potřebné informace zpětně dohledat.

Z hloubkových rozhovorů také vyplynulo, že je v současnou dobu problém s ukládáním dokumentů na online uložiště. Není v tom jasně daná struktura a potom se špatně hledají informace nejen nováčkům. V agentuře je ohromné množství projektů, produktů, postupů, informací z pěti let, proto je pro efektivitu firmy klíčové udržovat pořádek. Je tedy potřeba, aby si projektoví manažeři své projekty upravili tak, aby to bylo všem v týmu jasné.

V současné době je nastavený onboarding tak, že je za něj zodpovědný sám nováček, ale není to dostatečně komunikováno, takže hodně nováčků si to ani neuvědomují. Existuje již zmiňovaný dokument v Excelu, který ale nefunguje tak dobře, protože není příliš zábavný. Navrhované řešení může být udělat test nebo něco interaktivního, kde by si nováček testoval své získané dovednosti a viděl by, v čem se ještě musí zlepšit.

Co se týče samotného manuálu projektového manažera, tak jako jedna z hlavních informací by v něm mělo být vyjasněné, jaký je rozdíl mezi account manažerem a projektovým manažerem. Jaké jsou hlavní zodpovědnosti těchto pozic a hlavně, že v agentuře XY jsou zatím tyto pozice spojené do jednoho a nejde jednu zanedbávat, protože výsledný výkon by nebyl dostatečný. Tyto ucelené informace by se měli odprezentovat také týmu, aby se nevedli spory o to, jestli tým je projektový nebo accountský. Důležité je také zdůraznit potřebné obchodnické chování, a že to je ve skutečnosti část rolí u account manažera.

Dále v manuálu nesmí chybět přehled lidí v agentuře, nejlépe s jejich fotkami nebo videem, popisem toho, co dělají a následně popsat spojitosti mezi týmy, jak spolu kdo spolupracuje. Každé oddělení by potom bylo představeno zvlášť, v manuálu by byly nahrané odkazy na jejich nejúspěšnější výstupy a přiblížení i práce samotné. Například formou nejúspěšnějších reklam a kampaní u kreativy, zajímavých výzkumů a strategií u strategického týmu a ukázkových modelů řízení u projektového týmu. V rozhovorech bylo zjištěno, že teď není zcela spokojenost s předáváním informací mezi týmy. Kreativní oddělení by chtělo vše mít zadáno ústně, ale to pro projektové manažery není vždy možné z časových důvodů. Proto je toto téma nutné vyřešit.

Klíčové jsou také informace o firmě, kde nesmí chybět historie firmy, hlavní milníky a osa růstu. Větší část by měla být věnovaná hodnotám, které by se měli popsat nejlépe přímou formou příběhů z praxe agentury. Aby se ještě víc přiblížila jakási filozofie firmy, mohou se vybrat tři až pět vzdělávacích či motivačních videí o přístupu jak k práci tak k životu a zahrnout je do manuálu taky. Nováček si tak lépe představí, co za hesly stojí. Tento popis nastavení mysli a přístupu by byl popsán jak vůči firmě, tak i pozici samotné. U popisu

pozice by bylo dobré vytvořit přímo personu s přesným popisem. Například úspěšný projektový manažer v agentuře XY se musí naučit být zaměřený na detaily, že základem je selský rozum, musí jako první vidět hrozby, myslí jako podnikatel a šetří mentální kapacitu klientovi a hlavním stakeholderům. S tím se pojí konkrétnější popis samotné pozice, o čem to je, co má nováček očekávat, že jeho nejlepším přítelem bude budget, čas a rozsah projektu. Popis nástrojů, které bude při své práci využívat a jaký je jejich účel. Že tato pozice má chapadla ve všech směrech marketingu. Z rozhovorů vyšlo, že největší problém projektovým manažerům v začátcích dělají finance. Proto by bylo dobré přehledně sepsat základní pojmy, procesy a úvahy, které ve firmě s financemi souvisejí.

A to nejdůležitější na závěr. Z rozhovorů bylo zřejmé, že všem projektovým manažerům v začátcích chyběl nějaký přehledný workshop o produktech, které firma nabízí. Aby pochopili provázanosti, posloupnost, dílčí kroky, jaké jsou jejich role v daných krocích. Organizační informace jsou potom samozřejmostí.

11.1 Zodpovězení výzkumných otázek

Výše provedený marketingový výzkum přinesl odpovědi na všechny výzkumné otázky.

Konkrétně:

VO1: Jak by se ve firmě musel změnit proces onboardingu, aby uspokojil potřeby všech zúčastněných?

Stakeholderi firmy XY si uvědomují, že současný stav je první fáze a je potřeba proces hodně do budoucna vylepšovat. Pro projektové manažery je současný stav moc rychlý a stresující. Nejvíce se dotazovaní respondenti přikláněli k metodě stínování.

VO2: Jaký obsah a formu by měl mít manuál pro nové projektové manažery?

Jelikož se ve firmě velmi často něco mění, určitě to musí být online forma. Nejvíce se nabízí online prezentace. Důraz musí být kladen na jednoduchost a přehlednost. Obsah by měl popsat základní informace o firmě a pozici samotné. Detailně je obsah popsán v projektové části.

VO3: Jak s manuálem během onboardingu pracovat, aby se nováček zadaptoval co nejrychleji?

Manuál nemůže nahradit práci přímého nadřízeného a ostatních členů týmu s nováčkem. Ovšem manuál bude zahrnovat všechny nejdůležitější informace, ke kterým se může kdykoliv vrátit a poskytne mu také vidět informace v souvislostech.

12 DOPORUČENÍ

První doporučení plyne ze získaných sekundárních dat. Pro úspěšný manuál je důležité zvolit správnou formu. Podávané informace musí být přehledné a zajímavě podané. Pro potřeby agentury XY se nejvíce nabízí forma online prezentace. Obsah by měl být prokládaný videy, obrázky, infografikami, grafikou. Celá prezentace se musí nést v tónu a barvách firmy.

Druhé doporučení plyne z hloubkových rozhovorů. Bylo zjištěno, že propracovaný manuál nepotřebuje jen projektový tým, ale také strategický a kreativní. Proto bude zadání manuálu postaveno tak, aby první polovina byla zaměřená na firmu, hodnoty, filozofii, historii, produkty, organizační informace, jednotlivé týmy a spolupráci mezi nimi. Druhá polovina by byla věnovaná pouze projektovým manažerům. Je to z toho důvodu, aby i leaderi dalších oddělení mohli vytvořit manuál pro svůj tým. První polovinu o firmě by tedy už měli hotovou a druhou polovinu by si doplnili podle svých potřeb.

V rámci onboardingu by manuál plnil pomocnou funkci. Největší doporučení pro zlepšení onboardingu je zavést stínování ze začátku, a až pak postupné získávání více úkolů, za které je zodpovědný. V rámci onboardingu by nováček stále pracoval s onboardingovým checklistem, ale bylo by potřeba ho upravit na zajímavější formu, jako je třeba test, či by se o tom bavil se svým vedoucím. Test by mohl být za každou kapitolou.

Prezentace od leaderů týmu o jejich části v agentuře by zůstali, ale nekonali by se hned ze začátku nástupu nováčka. Prvně by si prošel stínováním, aby získal kontext a až potom by šel více do hloubky. Všechny prezentace, kterými si nováček na začátku projde, budou obsahem nebo formou linku v manuálu a zároveň budou všechny uloženy přehledně na Google disku.

První tři měsíce nové kariéry jsou extrémně důležité. Je překvapující kolik firem stále proces onboardingu zanedbává a nepřikládá mu řádnou důležitost. Aby se lidé co nejdříve adaptovali a byli výkonní, je potřeba proces onboardingu co nejefektivněji nastavit a poskytnout strukturované informace, které poskytnou oporu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

13 NÁVRH MANUÁLU PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

V projektové části diplomové práce bude navrženo zadání pro tvorbu manuálu projektového manažera pro účely efektivního onboardingového procesu. Cíle manuálu, jeho obsah, forma, a role v rámci onboardingů budou vycházet z teoretických poznatků, hloubkových rozhovorů a získaných sekundárních dat v praktické části této práce.

13.1 Předmět

Předmětem práce je manuál projektového manažera. Ideální tréninkový manuál musí splňovat požadavky organizace, potřeby nováčka a efektivní tréninkové procesy. Obsah by neměl být moc detailní a měl by odpovídat pozici, na kterou se člověk hlásí. Rozhodně není dobré udělat jeden univerzální manuál pouze s organizačními informacemi a použít ho pro všechny nové zaměstnance. Manuál musí být zaměřený na dvě roviny: pomoc se zadaptovat s firmou a získat potřebné informace k pozici, kterou bude vykonávat. Pokud ho manuál ještě namotivuje k práci, je to nadstandartní práce. Manuál je tedy dobré postavit modulově, aby firma mohla „skládat“ manuál na míru. Proces onboardingů se ještě zefektivní, pokud ho firma může poslat budoucímu zaměstnanci už dopředu. Pokud je manuál dobře zpracovaný, můžou se jeho části používat i pro rekruční účely.

13.2 Cílová skupina

Jelikož bude manuál vytvořen z části pro účely celé firmy, cílovou skupinou jsou všichni členové agentury XY. Celkové zadání manuálu bude určeno projektovým manažerů, kterým manuál pomůže k rychlejší adaptaci, méně stresu a především poskytne potřebné informace na jednom místě. Vedení firmy bude z manuálu benefitovat také, protože se zkrátí a zefektivní čas onboardingů, kdy se nový zaměstnanec jen učí a nevydělává firmě peníze. Kolegové v projektovém týmu ušetří čas, protože nebudou muset veškeré informace vysvětlovat osobně, tudíž jim nováček nevezme tolik času. Další členové firmy z jiných oddělení se budou cítit komfortně, protože nový projektový manažer bude rychleji ve stádiu, kdy jim bude rovnocenným partnerem a oni se na něho budou moct spolehnout. Kvalitní manuál je tedy určený pro dobro celé firmy.

13.3 Cíl

Cíle pro zadání manuálu projektového manažera jsou:

1. Noví projektový manažeři si na sebe v agentuře po třech měsících vydělají.

2. Noví projektoví manažeři nejsou v začátcích stresováni. Mají jasno v nabízených produktech, rolích v agentuře, vzájemné spolupráci, nástrojích, postupech v projektovém managementu a kvalitním zákaznickém servisu.
3. Noví projektoví manažeři umí po třech prvních měsících firmu reprezentovat navenek, prodávat její služby a upsellovat u stávajících klientů.

Cíle jsou zaměřené především na období tří měsíců. Finanční náročnost, časový harmonogram a to, jak bude naplnění cílů vyhodnoceno, bude rozebráno v dalších podkapitolách.

13.4 Zadání pro tvorbu manuálu projektového manažera

Manuál bude plnit několik funkcí. Primárně to bude hlavní „pomocník“ nových projektových manažerů v rámci onboardingu. Bude sdružovat nejdůležitější informace, které by měli znát všichni zaměstnanci agentury. Bude motivovat a co nejvíce přibližovat samotnou práci projektového manažera. Manuál bude rozdělen do dvou hlavních částí. První část bude věnovaná samotné agentuře, tu mohou v budoucnu použít všechny týmy. Druhá část bude věnovaná pouze projektovým manažerům.

Bude navrhnout obsah pro manuál, ale je určen ještě další úpravě interního copywritera, který text převede přesně do ton of voice agentury a obsah samozřejmě musí obohatit designér potřebnými obrázky a infografikami. Obsah určitě není finální. Níže navrhnutá osnova je výchozím bodem pro tvorbu manuálu. Při finálním vypracování je nutná spolupráce s vedoucími pozicemi v agentuře, kteří mohou obsah velmi obohatit. Obsah kapitol bude sepsán v pořadí, jak by na sebe navazovali i v reálném manuálu. U všech důležitých výstupů budou následně vloženy odkazy na ukázkové příklady, protože u hloubkových rozhovorů vyšlo najevo, že nejlépe se všem učí pomocí ukázkových příkladů.

13.4.1 Část věnovaná agentuře

Tato část manuálu je velmi důležitá a proto bude tvořena ve spolupráci s hlavními stakeholdery firmy.

1. Účel manuálu

Už z přístupu práce musí agentura v začátku manuálu popsat, k čemu je vlastně určený. Hlavní důvody jsou ty, aby byl nový zaměstnanec co nejrychleji zorientovaný, práci rozuměl, aby ho bavila, měl správně nastavené očekávání. Pokud by zjistil, že to pro něho není, tak to nevádí. Hlavní je, aby to případně zjistil co nejrychleji a nebral tak čas oběma stranám. Účelem je také poznat hlavní produkty firmy, týmy, jejich zodpovědnosti a provázanost,

historii firmy a její mentalitu. Důležité taky je, aby nováček znal svou roli ve firmě a jak může přispět její vizi.

2. Představení firmy

Zde bude potřeba společně se zakladateli agentury sestavit časovou osu hlavních milníků za pět let existence. Jak se vyvíjeli, proč vznikli, jací byli a jací jsou jejich klienti. Jaké klienty plánují do budoucna. Je také dobré představit hlavní zakladatele.

3. Produkty firmy

Tato část je velmi důležitá. Je potřeba detailněji popsat firemní produkty, k čemu slouží, jaké jsou jejich výstupy, jednotlivé kroky, jaké jsou potřeby vstupy ze začátku. Jako podklad může sloužit text uvedený v praktické části, ale je potřeba podrobněji přepsat společně s hlavními stakeholdery firmy. U každého výstupu by měl být odkaz na tři nejúspěšnější spolupráce a přesná čísla, které přinesla spolupráce. Je dobré popsat, jaké týmy se v jakou část projektu zapojují. Noví členové potřebují vidět souvislosti.

4. Firemní hodnoty

Firemní hodnoty byly popsány v praktické části, ale aby je nováček lépe pochopil, bude dobré, když budou společně se stakeholdery sepsány situace, které hodnoty vystihují. Kdy se kdo jak choval podle daných hodnot a co to způsobilo.

5. Filozofie firmy

Aby byla firemní filozofie správně pochopena, bude sepsán krátký text a poté vloženy videa, přednášky, odkazy na knihy nebo audionahrávky, které se nesou ve stejném duchu. Je důležité, aby nováček filozofii dostal popsanou z více stran a zdrojů.

6. Týmy

Z desk researche vyšlo najevo, že dobře fungují fotografie či celkově reálné zážitky. Proto je dobré do sekce o týmu vložit vždy fotku jednotlivých členů, popis jejich obsah práce, povahu, co mají rádi, co dělají ve volnu, jak s nimi dotyčný bude spolupracovat. Bylo by dobré udělat graf provázaností v týmech.

7. Organizační informace

Tato část sice není tolik zajímavá, ale je určitě velmi důležitá. Musí se zde popsat podmínky braní dovolené, home office, volna během nemoci, vzdělávání, společných akcí, benefitů, bonusů a podobně. Kde člověk najde jaké materiály k práci, jaké jsou přístupové údaje do

různých nástrojů a kde je na tyto informace odkaz. Pokud agentura nemá vytvořený brand-book, je zde potřeba zahrnout informace o správném užívání loga a celkově vizuální identity.

13.4.2 Část věnovaná projektovým manažerům

Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, tuto část v budoucnu může nahradit leader projektového a kreativního týmu a nahradit ji svým obsahem pro účely onboardingu svého týmu.

8. Motivace

V úvodu části věnované pozici projektového manažera, je potřebné nového zaměstnance motivovat. Ukázat, že si opravdu vybral dobře a ukázat mu možnosti rostoucí kariéry. Pro tyto účely mohou být použity následující argumenty: *„Všechny firmy se vždy budou snažit o zvýšení profitu a snížení nákladů. Projektový manažer je proto jedna z nejžádanějších pozic. Je to navíc velmi všestranná práce, kdy člověk musí rozumět mnoha oborům. V marketingové agentuře je to tvorba strategie, tvorba kampaní, produkce reklam, vizuální identity, online marketingu, webům, focení, médiím, sociálním sítím a mnoha dalším směrům. Může tak získat opravdu bohatý přehled a mít ve světě marketingu výhodu.*

Navíc je jeho denním chlebem starost o profitující finalizaci projektů. Získá byznys přemýšlení, leadershipové dovednosti a předpoklady k motivování týmu. Lidé z pozic projektového manažera většinou nastupují na vedoucí pozice ve firmách, protože mají vybudovaný potřebný set zkušeností a znalostí.“

9. Account nebo projektový manažer?

Jak bylo zjištěno během hloubkových rozhovorů, každý v agentuře vnímá pozici projektového manažera jinak. Někdo tento tým nazývá accountský, někdo projektový. V teoretické části byly definovány rozdíly těchto dvou pozic. Jelikož v agentuře XY jsou tyto dvě pozice spojené do jednoho, je potřeba to řádně odkomunikovat, aby projektový tým všichni vnímali stejně.

„Ve většině velkých agentur existuje zvlášť pozice projektového manažera, zvlášť account manažera. My, jelikož jsme stáli docela malá firma, máme obě pozice spojené do jednoho. Nezávládne to rozhodně kde kdo, ale o tvých schopnostech nepochybujeme. Je ovšem potřeba znát rozdíl, aby jsi věděl, v čem jsi silnější a třeba při budoucím růstu firmy si vybral to, co ti je blíž.

10. Co je náplní práce account manažera?

- *Vytváří si vztah s klientem a umí porozumět jeho skutečnému problému. Často se stává, že klient přijde za agenturou s požadavkem, ale ve skutečnosti potřebují úplně něco jiného. Dobrý account manažer to musí poznat.*
- *Společně s týmem vymýšlí pro klienta nejefektivnější řešení jeho problému a strukturovaně a pochopitelně to klientovi prezentuje.*
- *Sepisuje brief nebo se postará o to, aby byl sepsán srozumitelně. Během celého projektu obstarává vzájemné porozumění mezi interním týmem a klientem.*
- *Motivuje projektové manažery, aby doručovali kvalitní výstupy včas.*
- *Výstupy od kreativního týmu vždy zkontroluje před tím, než je vidí klient. Je to zástupce klienta v agentuře, který týmu neustále musí připomínat, co přesně klient chce.*
- *Ujišťuje se, že klient chápe výstupy a hlavně proč tak byly udělány. Nejlépe když se u toho odkazuje na brief.*
- *Zpětnou vazbu klienta uceluje do strukturované podoby tak, aby každá iterace byla efektivní a vedla k finalizaci.*
- *Po skončení projektu si od klienta vyžádá feedback na celý proces spolupráce a sepiše z toho ponaučení pro příští spolupráci tak, aby kooperace v budoucna byla ještě efektivnější.*

11. A co je náplní práce projektového manažera?

- *Zajišťovat, že všichni v týmu rozumí požadavkům projektu.*
- *Stanovit a komunikovat deadliny pro klíčové úkoly, bavit se s account manažerem o klientových potřebách a s kreativním týmem o čase, který potřebují k dobře odvedené práci*
- *Ujišťovat se, že kreativní tým a strategický tým má všechno co potřebují k jejich práci (například správné soubory, kreativní brief, jasné deadliny). Připomíná všem zúčastněným stranám deadliny.*
- *Dopředu varuje account manažera, když cítí, že deadline nemusí být stihnout.*
- *Nastavuje časové plány projektů.*
- *Zodpovídá za výstupy týmu. Ujišťuje se, že ve výstupech nejsou chyby.*
- *Zajišťuje externí zdroje, pokud je potřeba.*
- *Zajišťuje uzavření projektu včetně archivace souborů, aby byly v případě potřeby snadno dostupné.“*

Zde se nabízí informace zpracovat do přehledné infografiky. Určitě by se nevypisovali všechny informace slovně. Je potřeba to odprezentovat co nejpřehledněji. (Cellaconsulting.com [online])

12. Jaký postoj je potřebný pro úspěšného projektového manažera?

U výčtu potřebných osobnostních rysů a postoje projektového manažera se nabízí zpracovat personu, která by představovala požadované rysy. K ještě většímu pochopení by bylo dobré popsat modelové situace a jak by se v nich zvolená persona zachovala. Budoucí nováček by se potom do osoby mohl lépe vcítit. Samotné povahové rysy a postoj by se potom mohli aplikovat do myšlenkové mapy, kde by každá bublina byla velká podle toho, jak moc je to důležité.

- *„V první řadě je to vyzrálá osobnost. Pokud neumí uřídit sám sebe, těžko uřídí tým.*
- *Používá selský rozum. V projektech nastávají stále nové situace a je potřeba, aby si uměl vždy poradit.*
- *Je podnikatelem uvnitř podniku. Má byznysové přemýšlení a aplikuje ho za každé situace.*
- *Požadavky klienta má na prvním místě a vždy hledá způsoby, jak je co nejlépe uspokojit.*
- *Šetří mentální kapacitu stakeholderům v agentuře i u klienta. Vědí, že se na něho můžou spolehnout.*
- *Má hodně práce, ale to nevadí, protože si umí dobře nastavit priority a vše zvládá.*
- *Věci zjednodušuje jak je to jen možné.*
- *Jekolikož je projektový manažer stále mezi lidmi, má výborné komunikační dovednosti. Udržuje dobrou atmosféru v týmu i u klienta.*
- *Je velmi pečlivý, protože on jediný hlídá detaily.*
- *Má přesah mimo projektový management, věci ho zajímají a zapojuje se do aktivního dialogu.*
- *Nebere si věci osobně. Když cítí prostor pro konflikt, sám ho otevře, aby nenarostl ještě víc.*
- *Je schopný pochopit ostatní. Ví, kdy je potřeba dát tvrdý feedback, kdy vyslechnout a kdy naopak vyjednávat.*
- *Timemanagement ovládá v pracovním i osobním životě.*

- *Ve věcech má pořádek. Je organizovaný v řízení projektu, takže i zbytek týmu má přehled.*
- *Je samostatný. Při úkolu udělá maximum sám a až si opravdu neví rady, jde požádat o pomoc.*

Informace bude potřeba rozdělit do ucelených celků, aby byly co nejsrozumitelněji podané.

13. Jaký by neměl být projektový manažer?

Bude dobré vytvořit i druhou personu, která bude pojmenovaná samozřejmě jinak a popisovat povahové vlastnosti i přístup, který není v agentuře žádaný.

„Nejhorší je, když projektoví manažeři nejsou zaměřeni na detail, jsou k věcem nedbalý a tak dělají zbytečné chyby. Nikdo jiný to za ně neudělá. Když je práce nebaví a jdou si do ní odsedět osm hodin. V agentuře XY nejde o práci, ale o partnerství. Pokud vycítíš problém, hned ho komunikuj. Takzvané oddělení na utajování informací způsobí nejvíce chyb. Když nevíš, ale jen si myslíš, tak se raději vždy zeptej.“

14. Rady a tipy do začátku

„Neustále se ptejte. Nikdo si neřekne, že máte blbé otázky. Právě naopak, očekávají to.“

Zde by se mohli vypsát rady podobné, jaké jsou uvedené v teoretické části. Snadnější ale bude nadílet tři až čtyři videa z Youtube, kde je podobných rad pro projektové manažery nespočet. Vedoucí projektového týmu by vybral ty, které jsou pro něho nejrelevantnější.

15. Nejlepší kamarádi projektového manažera: Finance, čas a struktura

Další větší kapitolou by byli hlavní zodpovědnosti projektového manažera a nástroje, které používá k jejich řízení.

Organizace a struktura projektu

Basecamp

„Všechny klienty se snažíme namotivovat, aby s námi komunikovali přes Basecamp a ne email. Basecamp poskytuje velmi snadné zpětné vyhledávání důležitých informací. Projektový manažer je zodpovědný za přehlednou strukturu a udržování informací ve správných sekcích. Dokumenty nevkládá přímo do Basecampu, ale pomocí linku z Google disku. Nerozděluje projekty v Basecampu podle klientů, ale podle projektů u klientů. Projekt se zakládá při podepsání nabídky, nebo pokud se jedná o větší tender.“

Zde bude odkaz na link, který bude odkazovat na podrobnou prezentaci o Basecampu. Budou zde také vloženy odkazy na ukázkové projekty, jak by to mělo vypadat. Poslouží to jako inspirace.

Google disk

„Za pořádek na Google disku je také zodpovědný projektový manažer. Shromažďuje zde materiály a třídí je do strukturovaných složek. Musíme se starat o to, aby lidé v týmu věděli, kde jaký dokument najdou. „

Zde bude odkaz na podrobnou prezentaci o Google disku. Zároveň také odkazy na projekty, kde je struktura udělána ukázkově a může sloužit jako inspirace.

Čas

Kalendář

„Projektový manažer zastupuje roli také traffic manažera. Zadává čas na práci svého týmu do jejich kalendářů. Zaznamenává tam i dlouhodobé věci, deadlines. Týmu i klientům co nejvíce práci usnadňuje, takže do pozvánek vždy pozve všechny zúčastněné a přidá adresu. Při zasílání pozvánky rovnou posílá i agendu schůzky. Když od někoho potřebuje feedback, také jim to zbookuje v kalendáři. Plánuje čtrnáct dní dopředu a vytváří týmu ideální svět. To znamená, že jim nerozbije bloky na práci, schůzky dává na ráno nebo večer, aby neměli roztržitý den.“

Zde bude vložen link na podrobnou prezentaci o práci s kalendářem.

Teamgantt

„Všichni klienti chtějí všechno hned. Úkolem projektového manažera je projekt vodopádově rozpadnou a dokázat klientovi, proč nastavujeme timing, jaký nastavujeme. Při vytváření časové osy volí raději pesimistický odhad, abys měl rezervu. Jakmile je jednou stanovený deadline, nemůžeme ho za žádnou cenu překročit.“

Zde je odkaz na podrobnou prezentaci o Teamganttu.

Finance

Finance jsou část práce projektového manažera, která jim většinou dělá největší problémy. Projektový manažer pracuje hlavně s nástrojem Costlocker, ve kterém se lidé pracující na projektu trackují, projektový manažer tam nastaví rozpočet, externí výdaje a sleduje stav

čerpání peněz. Zodpovídá za to, aby byl projekt v požadované marži. Následně přidává informace o svých projektech do tabulky s cashflow, kde firma vidí, jak se firmě daří, jak jsou týmy vytížené a jestli ještě můžou přibírat.

Costlocker

„Hlídá rozpočty klientů. Ukazuje aktuální čerpání rozpočtu, podle toho projektový manažer projekt řídí. Veškerý čas, který tým na projektu stráví, zde musí být promítnut. Co se podepsalo ve smlouvě, musí být zobrazeno v Coslockeru. Nezapomínej na externí náklady, jako jsou externisté, tisk, náklady za cestu či pozvání klienta na oběd.“

Zde bude odkaz na podrobnou prezentaci o Costlockeru.

Cashflow

Zde se vloží odkaz na cashflow tabulku. „Cashflow je dashboard, ve kterém vidíte příjmy a výdaje celé agentury. Podle cashflow vyhodnocujeme aktuální finanční situaci agentury, tzn. když je cashflow v mínusu (náklady jsou vyšší, než příjmy) je něco špatně. Tzn. je potřeba udělat na straně příjmů určitý objem finančních prostředků, abychom dostáli svých závazků na straně nákladů - tzn. vyplacení mezd a vyplacení odměn dodavatelů. Cashflow také predikuje finanční toky v agentuře. Data do cashflow se přidávají na příjmové straně z podepsaných smluv s klienty a podle fakturačního plánu projektu, na straně nákladové jsou to fixní náklady, které agentura má - např. nájem, odměny zaměstnancům a další. Proto je potřeba cashflow min. týdně aktualizovat na obou složkových stranách, abychom měli aktuální obrázek o tom, jak finance vypadají.“

Zde bude vložena podrobná prezentace o cashflow.

16. Fáze projektu a na co si kde dát pozor

Podrobně proces projektu s nováčkem projde leader týmu, bylo by těžké to zde zaznamenat, ale je dobré do manuálu dát hlavní informace, na které by nováček neměl zapomenout. Všechny termíny níže zmíněné budou dopředu probrány s teamleaderem.

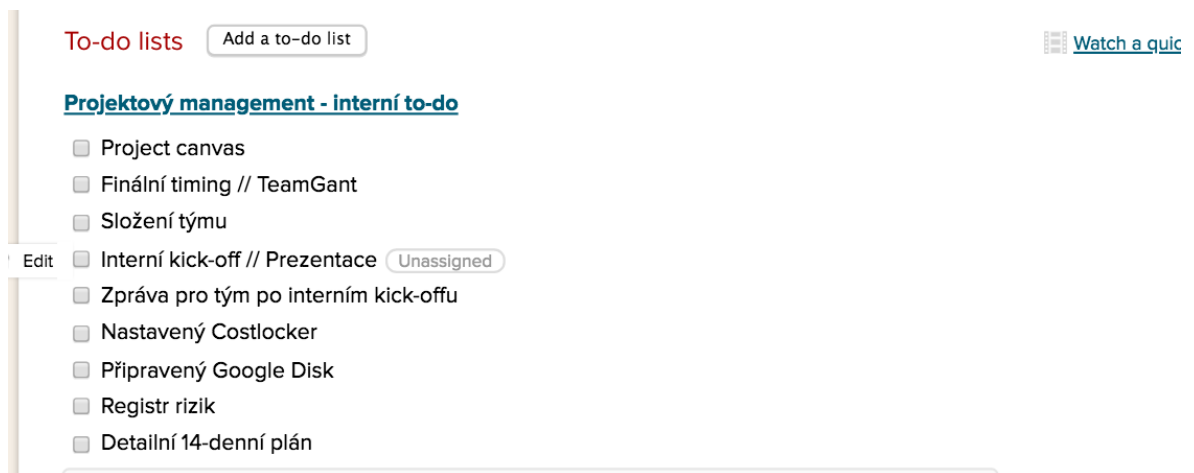
„Projekt se dělí na tři hlavní fáze: předprojektovou, projektovou a uzavření projektu. Zde máš hlavní vodítka pro předprojektovou fázi, abys na nic důležitého nezapomněl. Samotný proces běžícího projektu a uzavření projektu je o něco složitější, takže to ti vysvětlí tvůj teamleader osobně.“

Předprojektová fáze

U každého z výstupu budou vždy přidány odkazy na ukázkové výstupy, z kterých se projektový manažer může inspirovat a poslouží mu jako vzor. *Věci, které musí být nachystány před začátkem projektu:*

PODEPSANÁ NABÍDKA - dotahuje CEO nebo pověřený PM

VYKOPNUTÍ PROJEKTU V BS – viz příloha, co musí být v obsahu



Obrázek 9 Příprava projektu v Basecampu

PROJECT CANVAS - pro snadnější orientaci, hlavně členů týmu, kteří nejsou a nemůžou být v takovém detailu. Zde přiložit odkaz na Project Canvas.

TÝM - nebo alespoň jeho návrh a možnosti (sami často víme, že je tam mnoho if, často řešíme i během tvorby nabídky), domluvené peníze + scope s externisty nebo jejich návrhy

INTERNÍ KICK-OFF - připravit všechny dostupné podklady pro tým, zorganizovat kick-off prezentaci, ideálně mít na kick-offu všechny členy týmu. Zde přiložit odkaz na šablonu pro tvorbu kick off prezentace.

ZPRÁVA PRO TÝM PO KICK-OFFU - poslat všechny podklady, které máme, poslat prezentaci z kick-offu, poslat zprávu, kde si mají zapisovat hodiny strávené na projektu a nejbližší další kroky

FINÁLNÍ TEAMGANT - často řešíme finální ukotvení projektu vzhledem k požadavkům klienta nebo našich interních kapacit, je potřeba mít finální časové rozvržení projektu na kick-off meetingu

DETAILNÍ 14-denní plán po KICK-OFFU - sami víte, jak bojujeme s kapacitami, je potřeba myslet i na toto.

***NASTAVENÝ GOOGLE DRIVE podle naší struktury** - prosím dodržovat, aby všichni členové týmu věděli. Struktura bude probrána s teamleaderem.*

***NASTAVENÝ COSTLOCKER** - do kick-off meetingu by měl být nachystaný včetně externistů.*

***REGISTR RIZIK** – zatím to u nás moc nefunguje, ale chtěli bychom s tím pracovat detailněji.*

17. Komunikace

Komunikace s klienty

„Po každé schůzce posíláš zápis na klienta, takže si nezapomeň dát do kalendáře prostor pro zápis. Musíš zjistit, co má klient rád, jaký styl komunikace a podávání informací. Kliento mají na starost mnoho dalších věcí a potřebují neustále dostávat zpět do kontextu, nezapomínej na to tedy. Před schůzkou vždy nastavuješ a posíláš agendu. Po schůzce na klienta vždy posíláš zápis, kde jsou zásadní body schůzky, úkoly, zodpovědnosti, deadliny, výsledky rozhodnutí.“

Zde bude vložena prezentace s podrobnými radami pro kvalitní zákaznický servis.

Komunikace s týmem

„Je důležité si sladit s týmem názvosloví, aby každý nemluvil o něčem jiném. Nezapomeň, že lidé v týmu nemyslí na detaily a deadliny, to je úkol projektového manažera, jím je neustále připomínat. Pořádáš pravidelné interní schůzky, z kterých děláš zápis. Vždy se ujisti, že lidé v týmu správně pochopili zadání, ví do kdy to mají udělat, mají zabořovaný čas v kalendáři a mají všechny potřebné zdroje.“

18. Produkce kampaní

„Produkce kampaní bývá většinou pro projektové manažery nejtěžší. Tvorba byznys strategie či komunikační strategie většinou tak náročná není. Proto jsme pro tebe sepsali seznam aktivit, na které by jsi během produkce neměl zapomenout.“ Zde se zase nabízí informace zpracovat nejlépe do infografiky tak, jak jsou aktivity po sobě. Budou zde vloženy odkazy nejuspěšnější kampaně za historii fungování agentury.

- *Tender produkce*
- *Brief produkce*
- *Časový harmonogram*

- *Finální rozpočet + smlouva*
- *Produkční kick-off meeting s klientem*
- *Finální scénář*
- *Produkční výstupy*
- *Casting*
- *Licence použití*
- *Voiceover casting*
- *Hudba*
- *Scénografie / Návrh scény*
- *Grafické výstupy do spotu*
- *Námět*
- *Literární scénář*
- *Technický scénář*
- *Rekvizity*
- *Předprodukční meeting (PPM)*
- *Produkční den (organizace)*
- *Natáčecí plán + časové dispozice*
- *Střihová postprodukce*
- *Zvuková postprodukce*
- *Barevné korekce*
- *Finální exporty*
- *Dotočná*

19. Slovníček projektového manažera

Tým sepíše hlavní termíny ze světa marketingu i projektového managementu, které musí projektový manažer znát.

20. Tipy ke vzdělávání

Hlavní stakeholderi a projektový tým vybere nejlepší knihy, videa, přednášky, vzdělávací kurzy a nahrávky, ze kterých se projektový manažer může vzdělávat. Níže jsou popsány nejčastější typy z youtube videí.

- *Vědět, co přesně znamená projekt a řídit ho podle zásad projektového managementu*
- *Rozumět životnímu cyklu projektu a požadovaným výstupům*

- *Co nejvíce si proces zlehčovat, zbytečně nekomplikovat*
- *Umět si říct o pomoc, abychom nebyli úzkým hrdlem projektu*
- *Co nejvíce se ptát*
- *Vyhledávat zkušené mentory*
- *Vytyčit si ve firmě osoby, na které se vždy můžeme obrátit s dotazem, vždy budou vědět*
- *Respektovat svůj tým*
- *Poslouchejte své klienty a stakeholdery – dávají různé vstupy, které se nám v projektu budou hodit*
- *Mít šablony – usnadňují práci*
- *Vždy se připravit – na meetingy, prezentace, na den, projekt, znát lidi v projektu, klienty*
- *Plánovat vše, kam jdeme (13 Simple Project Management Tips [youtube])*
- *Nevěřit pravidlům projektového managementu víc, než svému zdravému rozumu, žádný projekt nefunguje jako standart, selský rozum hlavně používat*
- *Žádný projektový plán nepřezíje první kontakt s realitou, nestresovat, když to nejde podle plánu – hlavní je si to řádně naplánovat a myslet o všech krocích, v procesu se to potom mění*
- *Dokončovat projekty je naprosto nezbytné – vyhodnotit s týmem*
- *Dát si pozor, aby projekt nevyšel ze scope, kontrolovat si s týmem*
- *Pravidelné meetingy s interním týmem- vždy udržovat tým informovaný, management board taky, informovat je o problémech, největších úspěších*
- *Když se objeví nečekaný problém, říct všem a být upřímný, potřebují vědět, když je problém, oni chtějí pomoc*
- *Excelentní složkování – je to velmi pomocné, když někdo chce vědět specifickou věc o projektu, ušetří to hodně času*
- *Vyhodnocovat projekty, shrnout si, co jsme se naučili, naučit se z projektu*
- *Oslavovat ukončení projektů, ukázat týmu náš respekt (PROJECT MANAGEMENT TIPS | Top 10 tips for better & faster project management [youtube])*

13.4.3 Manuál jako nástroj pro zefektivnění onboardingu

Před příchodem do firmy by měl CEO firmy poslat nováčkovi video s milým přivítáním a všemi nejdůležitějšími informacemi. Je důležité, aby se ve firmě cítil opravdu vítaný. Nováček může ze začátku také dostat uvítací balíček s materiály, které mu pomohou se co nejrychleji adaptovat. Například to může být brandbook, firemní materiály a samozřejmě samotný manuál.

V marketingovém výzkumu bylo zjištěno, že nejlepším způsob onboardingu je stínování. Nováček bude první měsíc v těsné spolupráci se svým nadřízeným, budou spolu vykonávat všechny úkoly a bavit se o nich. Nováček bude dostávat v průběhu i menší úkoly, ale vše si poté budou společně vyhodnocovat. Dostane podobný checklist s dovednostmi, které se musí během prvních třech měsíců naučit, ale bude vypracovávat interaktivnějším způsobem. Za každou kapitolou bude test. Každý týden si seznam budou se svým nadřízeným vyhodnocovat. Na týdenních schůzkách si také budou dávat konstruktivní feedback, protože to je to, co člověka v začátcích nejvíce posouvá. Nováček poté bude dostávat víc a víc zodpovědnosti, aby byl po třech měsících samostatně výkonný. Samozřejmě tam budou stále konzultace s nadřízeným, ale nebude vykonávat jen exekuční činnost.

Z hloubkových rozhovorů také vyšlo najevo, že je nejasná struktura ukládání dokumentů na Google disk. V marketingové agentuře, kde je nespočet projektů a projektových dokumentů, je jasná struktura v složkách základem. Také zadávání práce kreativnímu a strategickému týmu teď není úplně jasné. Proto je potřeba uspořádat co nejdříve workshop, kde se představí jasná struktura ukládání projektových dokumentů. Když přijde další nováček do agentury, už bude systém složkování fungovat a nebude to pro něho matoucí.

13.5 Časový plán

Tvorba manuálu je odhadovaná zhruba na měsíc pravidelné práce. K jejímu vytvoření bude potřebný projektový manažer, designér a konzultace se stakeholdery firmy. Nejlepší čas pro tvorbu interního dokumentu je přes letní prázdniny, protože v tento čas je vytiženost agentury o něco menší, než přes zbylé měsíce. Je třeba k tvorbě manuálu přistupovat jako k projektu, detailně ho naplánovat a předem zabořovat kapacity zúčastněných. Odhadované hodiny strávené na tvorbě manuálu jsou čtyřicet hodin pro projektového manažera, čtyřicet pro designéra, který bude obsah zpracovávat a zhruba pět hodin pro každého stakeholdera, kteří se budou podílet na tvorbě obsahu.

13.6 Finanční plán

Rozpočet tvorby manuálu je odhadnut na sto padesát šest tisíc korun. K jeho tvorbě nejsou potřeba žádné výdaje za nástroje nebo externí dodavatele. Cena je vypočítána na základě odhadnutých hodinových sazeb dotyčných lidí.

13.7 Vyhodnocení

Vyhodnocení manuálu proběhne několika způsoby. Během třech měsíců se musí budoucí nový člen týmu naprosto adaptovat tak, aby na sebe čtvrtý měsíc už vydělával. To se pozná ve zmíněném nástroji Costlocker. Musí mít na projektu prodaných tolik hodin, kolik je jeho pracovní doba. Noví členové týmu budou mít práci s manuálem rádi a bude jim usnadňovat začátky kariéry v agentuře. Druhé kritérium je, aby si uměl představit svůj profesionální růst v agentuře. Musí znát vize firmy a najít se v nich. Jednou z nejdůležitějších složek je také navázání vztahů s kolegy. Další kritérium úspěšnosti je také prolnutí manuálu do týmu strategie a kreativy. Leadeři týmu si převezmou manuál, předělají svoji polovinu a budou ho používat pro onboarding svého týmu. Tím se ušetří náklady a zefektivní celofiremní onboarding. Důležitou zpětnou vazbou je taky dojem stakeholderů, jestli vnímají zefektivnění onboardingového systému.

13.8 Limity a rizika

Při samotné tvorbě manuálu, je třeba počítat s riziky a limity, které mohou nastat. V první řadě manuál nemusí splnit představy stakeholderů. Mohou nesouhlasit s množstvím obsahu v prezentaci, proto je třeba neustálá konzultace a zapojení stakeholderů do tvorby. Dalším rizikem může množství hodin strávených na vypracování manuálu a s tím spojený rozpočet. Jelikož se jedná absolutně o interní náklady a jejich výsledek bude vidět až po delší době, je třeba dostatečně poukázat na čísla, které firma prodělává, pokud se člověk rychle neonboarduje. Riziko může také představovat nedostatek kapacit. I když jsou k tvorbě manuálu zapotřebí především dva lidé, může se stát, že obsah práce v agentuře bude opravdu vysoký a oni nebudou mít čas na interní projekty. Kapacity by se měli vyhradit už dlouho dopředu.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat efektivitu onboardingového systému firmy XY a na základě výsledků z šetření založit projekt zaměřený na případné zlepšení a vytvoření funkčního manuálu pro nové zaměstnance. Za účelem naplnění cíle byla vypracována teoretická část a praktická část.

Z provedeného výzkumu vyplynuly zajímavé závěry. Všichni dotazovaní z firmy XY vnímají nedostatky současného onboardingového systému a jsou otevřeni zlepšováním. Jako nejefektivnější metoda se nabízí stínování. Noví projektoví manažeři by hned ze začátku nedostali projekty, za které jsou zodpovědní, ale pracovali by ve spojení se svým nadřízeným. V prvním týdnu až měsíci, záleží na senioritě nováčka, by spolu vše konzultovali, vypracovávali společně, chodili spolu na schůzky. Nováček by si tak mohl lépe nastavit očekávání a zjistit podstatu práce. Z výzkumů také vyplynulo zadání pro tvorbu manuálu, který bude nováčkovi v procesu onboardingového nástroje „berličkou“. Zadání je zaměřené jak na obsah, tak i formu.

Zjištěná fakta byla důležitými východiskem pro projektovou část. V té byl popsán postup pro vypracování finálního onboardingového nástroje – manuálu. Obsah je rozdělen na dvě části – celofiremní a pro projektové manažery. Hlavními body obsahu jsou produkty firmy, vize, hodnoty a informace o týmu. V projektové části to je smysl práce samotné, požadovaný přístup, nástroje, rozpad projektů na jednotlivé části, praktické rady a tipy. Představeny byly také limity a rizika, se kterými se může tvorba manuálu setkat. Stanovený cíl práce byl tímto naplněn.

Výsledky šetření i návrh manuálu bude prodiskutován s vedením firmy XY. Nezbyvá tedy doufat, že navržená doporučení a návrhy pomohou firmě k efektivnějšímu onboardingovému systému.

Diplomová práce má také výrazný přínos pro autorku práce. Především díky hloubkovým rozhovorům, které odkryly mnoho zajímavých praktických informací.

Vypracovaný manuál se nabízí rozvíjet, kdy u každé větší podkapitoly bude odkaz na detailní samostatnou prezentaci. Také polovinu z manuálu si může převzít strategické a kreativní oddělení a použít to k onboardingovému systému svých týmů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael., 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 8024704692.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I., 2007. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 796 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 9788024746319.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL., 2012. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HRONÍK, F., 2007. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress. 376 s. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

KOZEL, Roman. 2006. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

Mayer, Richard (2005). "Chapter 5: The Advertising Agency". In Mackay, Adrian. The Practice of Advertising (hardbound) (illustrated, revised ed.). Routledge. p. 70. ISBN 9780750661737.

McArthur, & Griffin. (1997). A marketing management view of integrated marketing. Journal of Advertising Research, 19-26.

PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

ŽUFAN, J., 2012. Moderní personalistika ve službách. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

Internetové zdroje:

ACCOUNT MANAGERS AND PROJECT MANAGERS: WHAT'S THE DIFFERENCE?. CellaConsulting [online]. , 3 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.cellaconsulting.com/blog/account-managers-and-project-managers-whats-the-difference/>

Account-manager-vs-project-manager. Workamajig [online]. , 3 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.workamajig.com/blog/account-manager-vs-project-manager>

Behold!. Fastcompany [online]. , 3 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.fastcompany.com/3039860/ behold-someone-made-an-employee-manual-youll-actually-want-to-read>

Co zahrnuje role projektového manažera. Managementnews [online]. , 5 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/manazerske-dovednosti-id-147962/co-zahrnuje-role-projektoveho-manazera-id-1532486>

Create project management training manual. Smallbusiness.chron [online]. , 4 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/create-project-management-training-manual-39600.html>

Here's what's inside Twitter's swag bag for new employees. Businessinsider [online]. , 5 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/twitter-swag-bag-employees-2015-3>

Hubspot culture. Blog.Hubspot [online]. , 3 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/34234/the-hubspot-culture-code-creating-a-company-we-love.aspx>

Kdo je a co dělá projektový manažer. Ribime [online]. , 5 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: (<https://robime.it/rizeni-projektu-ii-kdo-je-a-co-dela-projektovy-manazer/>)

Manuál zaměstnance - náborový nástroj. Brandbakers [online]. , 2 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/157

Netflix culture. Netflif [online]. , 4 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/reed2001/culture-2009>

Příručka nového zaměstnance. HRvzory [online]. , 2 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://hrvzory.cz/adaptace-zamestnance-prirucka-noveho-zamestnance/>

Project Management Basics for Beginners: 13 Simple Project Management Tips. Projectmanagementvideos [youtube]. In: . 2013 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=RT66tw1cKCA>

PROJECT MANAGEMENT TIPS | Top 10 tips for better & faster project management. ChristophBiallas [youtube]. In: . 2016 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=O6OvVxACgDg>

Projekt. Managementmania [online]. , 2 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projekt>

Reklamní agentura. Mediaguru [online]. , 1 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/reklamni-agentura/>

Role projektového manažera. MiraVlach [online]. , 8 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <http://www.mira-vlach.cz/role-projektoveho-manazera>

Skype Global direktory. Skype [online]. , 4 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: https://download.skype.com/share/blogskin/press/skype_brandbook.pdf

SMART cíle. Managementmania [online]. , 1 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

Stínování. LMC [online]. , 3 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/inspirace-z-praxe-jak-se-dela-onboarding-v-zaplave-krajek/>

The Foolrules manual. Thefoolrules [online]. , 4 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://the-foolrules.com/home>

The Purpose of an Employee Handbook. Thebalancecareers [online]. , 4 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/what-does-an-employee-handbook-do-for-you-1918123>

What-do-new-hires-want-from-onboarding. linkedin [online]. , 5 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2014/06/what-do-new-hires-want-from-onboarding-infographic>

Zappos manual. [youtube]. , 4 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=9I1Rq1KjEMI>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma ideálního manuálu.....	26
Obrázek 2 Manuál pro zaměstnance firmy Netflix.....	41
Obrázek 3 Manuál pro zaměstnance firmy Trello	42
Obrázek 4 Manuál pro zaměstnance firmy Zappos	43
Obrázek 5 Manuál pro zaměstnance firmy Skype	44
Obrázek 6 Manuál pro zaměstnance firmy Motley Fool	45
Obrázek 7 Manuál pro zaměstnance firmy Education First	45
Obrázek 8 Manuál pro zaměstnance firmy HubSpot.....	46
Obrázek 9 Příprava projektu v Basecampu.....	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Role manažera při realizaci	17
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Dotazník pro hloubkové rozhovory

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO HLOUBKOVÉ ROZHOVORY

Stakeholdeři agentury XY:

- Jak si představujete roli projektového manažera v agentuře XY?
- Jaké by měl mít člověk povahové rysy pro tuto pozici?
- Co na projektových manažerech oceňujete?
- Co vám naopak vadí?
- Jaký vnímáte hlavní rozdíl mezi seniorem a juniorem?
- Jste spokojeni se současným stavem onboardingu? Co byste změnili?
- Jak by podle vás měl vypadat manuál pro nové členy v rámci onboardingu?

Projektoví manažeři agentury XY:

- Jaké byli vaše začátky v XY?
- Co vám v začátcích dělalo největší problémy?
- Co vás tu štválo?
- Co jste naopak oceňovali hned ze začátku?
- Jaký by měl být dobrý projektový manažer, aby tuto práci zvládl?
- Jak by podle vás měl vypadat ideální onboarding zde?
- Jaký obsah manuálu by vám nejvíce vyhovoval v rámci onboardingu?

Externí projektoví manažeři:

- Proč vás baví projektový management?
- Jaké by měl mít povahové rysy dobrý projektový manažer?
- Co jsou vaše nejčastější úkoly?
- Co pro vás ze začátku kariéry nebo začátku v nové práci bylo nejtěžší?
- Jak se vzděláváte, co se týče projektového řízení?
- Jak by měl za vás vypadat ideální onboarding?
- Co by podle vás mělo být obsahem a jakou formu by měl mít manuál projektového manažera v rámci onboardingu?