

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské, kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vojtěchová Martina

**Kreativní tým v reklamě
a metody jeho řízení**

Praha 2012

**Vedoucí diplomové práce:
Ing. Radek Jaroš**

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master, Combined (Part time) Studies
2010 – 2012

DIPLOMA THESIS

Vojtěchová Martina

**Creative team in advertising –
methods and principles of leadership**

Prague 2012

**The Master Thesis Work Supervisor:
Ing. Radek Jaroš**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 13. března, 2012

Martina Vojtěchová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří byli i přes své minimální časové možnosti ochotni sdílet zkušenosti a vědomosti nabyté při řízení kreativních týmů. Bez jejich výpovědí by nebylo možné tuto práci realizovat.

Anotace:

Diplomová práce se zabývá zjištěním, co si lze představit pod pojmem kreativní tým a hledá možnou existenci metod, pomocí nichž by mohl být řízen. Popisuje reklamní agenturu a její historické souvislosti v porovnání s aktuálním fungováním reklamních agentur, jejich proměn a samotnou funkci vlastních kreativních týmů. Teoretické poznatky jsou společně s využitím hloubkových rozhovorů s odborníky v oblasti reklamy využity pro vlastní popis kreativního týmu a metod jeho řízení.

Klíčové pojmy:

account manager, art director, brief, copywriter, designer, inspirace, komunikace, kreativita, kreativní ideje, kreativní mysl, kreativní oddělení, kreativní proces, kreativní ředitel, kreativní tým, motivace, reklama, reklamní agentura, rozvoj kreativity, textař, tým, týmová spolupráce, tvůrčí tým, vedení týmu, výtvarník, zadání.

Annotation:

This diploma thesis is dealing with an establishment, what is possible to imagine as a term „creative team“ and it is looking for an existence of methods by which should be controled. It describes an advertising agency, its historical connection compared to an actual functioning of advertising agencies, their changes and the own function of creative teams. Theoretical knowledge together with a conversation with professional from advertising area are used for a description of the creative team and leading methods.

Key words:

advertising, account manager, art director, assignment, artist, brief, communication, copywriter, creativity, creative department, creative director, creative ideas, creative mind, creative process, creative team, designer, development of creativity, inspiration, motivation, team, team leaders, team work.

OBSAH

ÚVOD	9
------------	---

TEORETICKÁ ČÁST

1. Vymezení pojmu reklama	11
2. Historie reklamy	13
2.1 Vývoj reklamy v USA	15
2.1.1. Základní stimuly pro rozvoj reklamy na území USA	15
2.1.2. Počátky reklamy na území USA	15
2.1.3. Vznik prvních reklamních agentur	16
2.1.4. Období po druhé světové válce	18
2.2 Vývoj reklamy v Čechách	18
2.2.1. Počátky reklamy do roku 1918	18
2.2.2. 20. léta 20. století do roku 1948	19
2.2.3. Období od roku 1948–1989	19
2.2.4. Rozvoj reklamní komunikace po roce 1989	20
3. Reklamní agentura	22
3.1 Vymezení pojmu reklamní agentura	22
3.2 Současné chápání reklamních agentur	22
3.3 Obecné dělení reklamních agentur	23
3.3.1. Podle specializace a rozsahu nabízených služeb	23
3.3.2. Podle původu	24
3.3.3. Podle zaměření	25
4. Obecná struktura komunikační agentury	26
4.1 Klient servis – account	27
4.1.1. Brief	28
4.1.2. Hierarchie account oddělení	29
4.2 Kreativní oddělení	30
4.2.1. Struktura kreativního oddělení	31
4.2.2. Externí spolupráce	34
5. Kreativita a kreativní mysl	36
5.1 Základní rámce kreativity	37
5.1.1. Kreativní osobnost	37
5.1.2. Kreativní proces	39
5.1.3. Kreativní produkt	40
5.1.4. Kreativní schopnosti	41
5.2 Rozvoj kreativity	41
5.2.1. Bariéry kreativity	41
5.2.2. Metody rozvoje kreativity	42

6. Tým a týmová spolupráce	44
6.1 Tým	44
6.2 Týmová spolupráce	45
6.3 Týmové role	47
6.4 Vedení týmu	48
6.5 Kreativní tým v reklamě.....	50

PRAKTICKÁ ČÁST

7. Charakteristika použitých metod a postupů	52
7.1 Cíle práce	52
7.2 Formulace cílů.....	52
7.3 Metoda zkoumání.....	53
7.4 Stručná charakteristika respondentů	53

8. Kreativní tým	57
------------------------	----

9. Řízení kreativního týmu.....	61
9.1 Metody řízení kreativního týmu.....	63
9.2 Motivace kreativních týmů	65
9.3 Pracovní vyhoření	66
9.4 Jaký by měl být kreativní ředitel?.....	67
9.5 Shrnutí přístupů k řízení kreativních týmů	68

ZÁVĚR.....	71
-------------------	-----------

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ	73
--	-----------

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ	76
--	-----------

SEZNAM OBRÁZKŮ	78
-----------------------------	-----------

SEZNAM PŘÍLOH.....	79
---------------------------	-----------

ÚVOD

Reklama se za poslední roky stala nedílnou součástí života každého člověka, s nadsázkou lze říci, že není možné se od ní jakkoliv izolovat. Je jakýmsi fenoménem současnosti, který může být pro někoho vítaným rozptýlením, pobavením a zdrojem informací o daném produktu a pro jiného naopak obtížným elementem.

Vzhledem k neustálému vývoji ekonomického světa, technologií i způsobů komunikace je na reklamní, potažmo kreativní oblast vyvíjen čím dál tím vyšší tlak s očekáváním stále nových, lepších a inovativních řešení. Tento tlak je posléze přenášen na samotné tvůrce reklamy, tedy konkrétní kreativní týmy a společně i na způsob a metodiku jejich vedení. Právě kreativní týmy a jejich tvorba stojí za myšlenkami reklam, které je možné kolem sebe sledovat, z nichž některé jsou tak silné, že dokáží dojímat či přímo nadchnout až do té míry, že si je lze zapamatovat po dlouhá léta.

Tato práce se bude zabývat právě zjištěním, co lze chápat pod pojmem kreativní tým a z jakých úhlů může být nahlížen. Zároveň bude sledovat, zda existují jisté metody či způsoby, jak jej efektivně řídit. Právě v souvislosti s řízením kreativních týmů vzniká řada otázek v oblasti spolupráce s kreativními týmy, motivace týmů, jejich inspirace a ochrany před jejich kreativním vyhořením.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž v teoretické části jsou popsána teoretická východiska k části praktické. První kapitola se soustředí na vymezení pojmu reklamy a jejího místa v současném chápání světa. Není však jejím komplexním popisem. Slouží spíše k její jednoduché charakteristice.

Druhá kapitola je věnována seznámení se s historickým pozadím a vývojem reklamy od jejích počátků až po současnost. Smyslem kapitoly je nastínit dlouhodobou existenci a vznik reklamy, její formování v průběhu času a přizpůsobování se požadavkům trhu a s tím související vznik reklamních agentur a jejich postupné etablování se na trhu.

Třetí kapitola se věnuje vymezení pojmu reklamní agentura. V návaznosti na předchozí historický úvod představuje současné chápání reklamních agentur, jejich možné dělení a typologii. Čtvrtá kapitola popisuje obecnou strukturu komunikační

agentury jakožto výchozího modelu reklamní agentury. Soustředí se na popis jednotlivých klíčových pozic, jež úzce souvisí s tvorbou reklamních konceptů a prací samotného kreativního týmu.

Pátá kapitola popisuje pojem kreativita a kreativní mysl, dále nastiňuje pojem kreativní osobnost a kreativní proces. Zabývá se také metodami rozvoje kreativity, které mohou částečně sloužit jako jakýsi pomocný nástroj vedení kreativních týmů, dotýká se také možných bariér kreativity, které naopak mohou kreativnímu procesu bránit.

Poslední kapitola teoretické části se z důvodu nedostupnosti materiálů pro studium kreativního týmu a způsobu jeho vedení zabývá popisem pojmu tým a týmová spolupráce pouze v obecné rovině. Snaží se tedy o jeho univerzální definici. Z výše uvedeného důvodu – nedostupnosti literatury, zabývající se podstatou a vedením kreativního týmu – bude tato problematika prozkoumána právě v praktické části.

Poznatky, získané v teoretické části, budou sloužit jako teoretická východiska pro vypracování části praktické. Praktická část se věnuje popisu kreativního týmu a metodám jeho vedení a čerpá z poznatků získaných formou hloubkových rozhovorů s odborníky, a to konkrétně s kreativními řediteli několika českých reklamních agentur.

Při zpracování této práce bylo použito následujících metod: teoretická část je vypracována na základě studia a rešerše dostupné odborné literatury, vycházející z pojmů z oblasti reklamy, psychologického pojmu kreativita a metod vedení týmů. Praktická část využívá metodu hloubkových rozhovorů a teoretických východisek získaných z teoretické části.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Vymezení pojmu reklama

Samotné slovo reklama má původ v latinském „reclamo, reclamare“, jež lze přeložit jako vyvolávat, křičet, opakovat... Označovalo tak vyvolávání trhovců, kteří se snažili přilákat zákazníky konkurentů a nabízet jim své zboží. Reklamu lze ještě spojit s pojmy publicita (lat. publicio, publicum – uvedení ve známost, uveřejnění, dávání ve známost) a propagace (lat. propagatio – cílené oslovování, ovlivňování, rozšiřování).

Co se vlastně pod pojmem reklama skrývá a jaký je její obsah, vymezují různé zdroje vždy pro konkrétní účely jinak. V současnosti je dostupné velké množství definic charakterizujících reklamu, jednotná všeobjímající definice však díky proměnlivosti reklamního trhu není možná. Společným pojítkem všech však je: „že jde o komunikaci mezi zadavatelem a tím, komu jsou nabízený produkt či služba určeny, prostřednictvím nějakého média s komerčním cílem.“¹

Zákon č. 40/1995 o regulaci reklamy vykládá reklamu takto: „Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířená zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky, pokud není dále stanoveno jinak.“² Pro účel této definice se komunikačními prostředky rozumí takové prostředky, „umožňující přenášení reklamy, zejména periodický tisk a neperiodické publikace, rozhlasové a televizní vysílání.“³ Definice schválená parlamentem České republiky v roce 1995 uvádí: „reklamou se rozumí přesvědčovací proces, kterým jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek prostřednictvím komunikačních médií“.

Vysekalová uvádí, že „v současné době je reklama definována jako každá placená forma neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím

¹ MIKEŠ, J., VYSEKALOVÁ, J. *Jak dělat reklamu*. II. vyd. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-2001-2. s. 14

² *Zákon č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy*

³ *Zákon č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy*

identifikovatelného sponzora.“⁴ Ke svému šíření používá především hromadné sdělovací prostředky a ke ztvárnění formy prostředky psané, obrazové, grafické nebo mluvené.

Zajímavé je se na reklamu podívat i ze strany jejích kritiků. Lidé kritizující reklamu v její současné podobě dle Dyerové argumentují tím, že „reklama sama o sobě konstruuje falešné potřeby a produkuje nadměrnou spotřebu věcí, které nejsou přímo nutné pro naplnění základních lidských potřeb.“⁵ Reklamu tedy chápou jako jakýsi iracionální systém, apelující na lidské emoce, který nás přinutí konzumovat (a to v jakémkoliv smyslu) to, co aktuálně životně nutně nepotřebujeme. Je nutné si ale současně uvědomovat, že reklama je z ekonomického hlediska při současném charakteru trhu nezbytná a i přes všechny – mnohdy oprávněné – kritiky lze říci, že přináší společnosti mnoho benefitů. Dyerová jako některé z nich uvádí: „přispívá k dobrému bytí společnosti, zvyšuje životní standardy, je jakýmsi popoháněčem trhů a usnadňuje orientaci při výběru zboží.“⁶ Spotřební zboží přináší jistý komfort a potěšení pro velké množství lidí. V rozvinuté společnosti, za jakou by se dala považovat ta naše současná, je reklama nezbytností. Společně s konkrétním zbožím potřebujeme také informace o něm samém, o jeho funkci, trvanlivosti, složení, kvalitě... tento typ informací nám může zprostředkovat právě reklama a pomoci pak k vytvoření vlastního úsudku. Vliv reklamy na lidské vnímání a chování je předmětem zkoumání mnoha vědních oborů, například psychologie, sociologie, sociální psychologie, filozofie a podobně.

Reklama je fenomén, který doznal rozmachu především v posledním století. Reklama se stala nedílnou součástí mediální krajiny kolem nás.

⁴ VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*. III. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2196-5. s. 20

⁵ DYER, G. *Advertising is communion*. I. Title II. Series. New York: Methuen&Co. Ltd, 1982. ISBN 0-203-17730-4. p. 2

⁶ DYER, G. *Advertising is communion*. I. Title II. Series. New York: Methuen&Co. Ltd, 1982. ISBN 0-203-17730-4. p. 4

2. Historie reklamy

Pro pochopení reklamy jako určité formy komunikace, jejího vlivu na formování celé společnosti a jejího chování musíme pohlédnout zpět do celé její historicko-spoolečenské souvislosti. Forma reklamy a propagace tak, jak ji známe dnes, nemá delšího trvání, nežli jedno století. Díky dostupným historickým dokladům můžeme zdokumentovat vývoj, kterým reklama musela projít, nežli dostala současnou podobu.

První zmínky můžeme nalézt již několik tisíc let před Kristem, v době kdy byla rozšířena specializovaná výroba zboží ve vyspělých kulturách a společnostech, díky které vznikla potřeba pomocí určitých atributů rozlišovat jednotlivé autory a tvůrce výrobků.

Přesný milník, kdy se začínají psát dějiny reklamy a kdy reklama vznikla, nelze určit. S jistotou lze říci, že reklama je zde pravděpodobně tak dlouho, jako samotné zboží či „komunikační kanály“, pomocí kterých bylo zboží nabízeno. Vznikala společně s obchodem – díky této skutečnosti její zrod můžeme zařadit do antiky. Právě v antické společnosti na základě dělby práce i laciné pracovní síly otroků vzniká přebytek zboží, což vede k jeho vzájemné výměně. Výrobky se tak staly zbožím a tato skutečnost dala vzniknout trhu – obchodu. „A právě zde vzniká potřeba nějakého prostředku, jehož úlohou je informovat kupujícího o existenci a vlastnostech konkrétního zboží. Takovým prostředkem se stala reklama,“⁷ tedy jakási její podoba, která má prozatím velmi omezený a lokální charakter.

Vývoj reklamy do podoby, jak ji lze chápat dnes, je spojen s měnícími se aspekty sociálními a technickými. Jak uvádí Horňák, „reklama by nevznikla bez obchodu, ale stejně tak by se nerozvinula bez masových médií.“⁸ V polovině 15. století objevil mohučský zlatník Johannes Gensfleisch zum Gutenberg knihtisk, čímž ovlivnil všechny obory lidské činnosti, reklamu nevyjímaje. Vynález knihtisku dal vzniknout novým tištěným reklamním prostředkům, které patří i v dnešní době mezi nejdůležitější média (noviny, plakáty, forma letáků). Především je to hlavně podoba periodického tisku,

⁷ HORŇÁK, P. *Reklama: teoreticko- historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. I. vyd. Zlín: VeRBum 2010. ISBN 978-80-904273-3-4. s. 20

⁸ HORŇÁK, P. *Reklama: teoreticko- historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. I. vyd. Zlín: VeRBum 2010. ISBN 978-80-904273-3-4. s. 23

který znamenal vznik žurnalistiky a novinové inzerce. Právě na reklamu v periodickém tisku jsou celosvětově vynakládány značné částky.

Inzerce v periodickém tisku byla zpočátku tištěna na samostatné listy, letáky nebo prospekty, které sloužily jako novinový vklad. Postupem času se však přesunula přímo do tisku a díky tomuto faktu mohl zisk z inzerce pokrýt nemalé finanční náklady, vynakládané na samotný tisk novin. „Jako první novinový inzerát, uveřejněný na britských ostrovech, se uvádí inzerce v *The Continuation of Our Weekly News* z 1. února roku 1625.“⁹ Ve Francii to bylo poté v roce 1631 v listu *La Gazzete de France*, který založil Theoprte Renaudot. Tungate uvádí, „že Renaudot byl jedním z prvních mužů reklamy, vynálezce osobní inzerce a majitel první kanceláře na zprostředkování reklamních nabídek.“¹⁰ „V roce 1786 v Anglii začíná William Tayler nabízet své služby jako Agent zemských tiskařů, knihařů apod.“¹¹ čímž se de facto stal prvním reklamním agentem. Svou činnost provozoval v kanceláři na Warwick Square v Londýně (firma byla později známa jako Tayler&Newton). V této době již vychází nespočet novin, letáků a plakátů, obsahujících reklamní inzerci. Pověštinou se uveřejňovala reklama na zboží, výrobky lékařského charakteru, výzvy k prodeji či ke směně, informace o přepravě atd.

Novověk dal vzniknout novému tržnímu prostředí, kdy je lokální produkce výrobků vyšší než jejich spotřeba a bylo tedy nutno přistoupit k jakémusi boji o zákazníka. Masový rozvoj průmyslové výroby a především rozvoj dopravy umožnil šíření z lokálních trhů na vzdálená území. Tím se i mění prvotní charakteristický rys reklamy – její lokálnost, reklama se stává nezávislou na místě a šíří se společně s výrobky.

Reklama ve smyslu nabídky zboží a služeb je stará jako lidstvo samo, v dobách minulých byla pouhou formou oznamování a stála na samém okraji zájmu a to jak ekonomiky, tak samotné společnosti. V současném pojetí je reklama podstatnou součástí všech tržních ekonomik, operujících s nemalým objemem peněz.

⁹ HORŇÁK, P. *Reklama: teoreticko- historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. I. vyd. Zlín: VeRBum 2010. s. 320. ISBN 978-80-904273-3-4. s. 23

¹⁰ TUNGATE, M. *Ad Land – a global history of advertising*. London: Ebsco Publishing 2007. ISBN 978-0-0-7494-4837-0. p. 11

¹¹ PINCAS, S., LOISEAU, M. *Dějiny reklamy*. Praha: Slovart 2009. ISBN 978-80-7391-266-6. s. 2

2.1 Vývoj reklamy v USA

Předchozí kapitola nám pomohla seznámit se s obecnou historií reklamy. Následující kapitola se zaměří na vývoj reklamního průmyslu ve Spojených státech. Je nutné si na tomto místě uvědomit, že vývoj Ameriky byl zpočátku oproti Evropě zpožděn a nový kontinent si tak musel na hospodářský a reklamní boom počkat. Později se však vývoj obrátil a právě tento kontinent diktoval světu v mnoha oblastech včetně té reklamní.

„Zhruba polovina veškeré reklamy na celém světě připadá na Spojené státy a americké agentury převládají i ve zbytku světa.“¹²

2.1.1 Základní stimuly pro rozvoj reklamy na území USA

Mezi základní stimuly rozvoje reklamy na novém kontinentu bylo spojení východu a západu železnicí, kdy výrobky z východních trhů byly přepravovány na vznikající a posléze rostoucí trhy v západní části, zdvojnásobení populace (1870–1900) a zrod nových komunikačních médií (telegraf, telefon, psací stroj, fotografie, film...) což spolu se zjednodušením komunikace přineslo nejen zvětšování trhů, ale také zvyšování příjmu obyvatelstva.

2.1.2 Počátky reklamy na území USA

V momentě osamostatnění USA se stává ekonomika regionální a nezávislou, reklama se objevuje na plakátech obchodů a v periodickém tisku, kde se jedná především o informace obecného charakteru.

Prvními americkými novinami, ve kterých byl otištěn inzerát, byly Boston Newsletter v roce 1704. Tehdejší nejpopulárnějším tiskem, obsahujícím množství inzerce, byly Philadelphia Gazette. Začíná se projevovat stále více grafických prvků, užívání velkých nadpisů, práce s kompozicí, doplnění reklam o ilustrace apod. V roce 1833 započalo vydávání „bulvárního“ listu tzv. „penny press“ The New York Sun, vydavatel Benjamin Day. Tyto noviny měly hned několik specifik: nízká cena, vysoký

¹² OGILVY, D. *Ogilvy o reklamě*. IV. Vyd. Praha: Management press, s.r.o. 2007. ISBN 978-80-7261-154-6. s. 173

náklad – přibližně dvojnásobný oproti konkurentům, zřetelně oddělená inzerce a všeobecně populární tematika článků, což jim zaručovalo vysokou oblíbenost.

2.1.3 Vznik prvních reklamních agentur

Mohutný rozvoj ekonomiky šel ruku v ruce s rozvojem reklamy, podněcoval zdokonalení dosavadních praktik a zvyklostí. „Okolo roku 1840 se začíná profese reklamního pracovníka osamostatňovat a formuje se základní předobraz reklamní agentury.“¹³

„První reklamní agentura (The Country Newspaper Advertising Agency) vznikla ve Spojených státech v roce 1842, kdy Volney B. Palmer otevřel kancelář na rohu 3rd a Chestnut Street ve Philadelphii.“¹⁴ Její pojetí bylo rozdílné od toho, jak vnímáme reklamní agenturu dnes. První reklamní agentury se orientovaly na nákup objemného prostoru v tisku a jeho následný prodej (samozřejmě s provizí), nikoli však na samotnou tvorbu reklamy (ta zůstávala v rukou zadavatele) – mohli bychom je přirovnat k současným mediálním agenturám a jejich fungování.

Noviny a časopisy se proměnily, začaly se více zaměřovat na inzerci, ze které žily. „Koncem 19. století tvořily příjmy z inzerce až 2/3 celkových příjmů vydavatelů a některé časopisy (např. Harpers Cosmopolitan), měly až 100 stran inzerce v jednom nákladu. Vznikají první obchodní domy (také v Evropě – první výkladní skříně byly v Anglii realizovány již roku 1850) se svými aranžérskými středisky a samostatnými reklamními odděleními.“¹⁵ Tvorba reklamy se čím dál tím více profesionalizuje a osamostatňuje.

Od 80. let reklamní agentura není jen přeposkytovatelem inzertního prostoru, stále více se zaměřuje na jisté výzkumy spotřebitelského chování a analýzy tehdejšího mediálního prostoru. Kolem roku 1900 vzniká také agentura N. W. Ayer & Son založená Francisem Waylendem Ayerem. „Ayer přinesl jasná transparentní pravidla

¹³ HORŇÁK, P. *Reklama: teoreticko- historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. I. vyd. Zlín: VeRBum 2010. ISBN 978-80-904273-3-4. s. 25

¹⁴ TUNGATE, M. *Ad Land – a global history of advertising*. London: Ebsco Publishing 2007. ISBN 978-0-0-7494-4837-0. p. 14

¹⁵ HORŇÁK, P. *Reklama: teoreticko- historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. I. vyd. Zlín: VeRBum 2010. ISBN 978-80-904273-3-4. s. 25

v obchodování s inzertním prostorem. Navrhl fixní částku za nákup či prodej, a to v hodnotě 12,5 %¹⁶ (v současné době se agenturní fee poplatky pohybují kolem hranice 15 %). Jeho počínání lze zpětně hodnotit jako zavedení jisté etiky reklamní praxe. Reklamní práce se stala povoláním. „Zakoupení reklamního prostoru se nyní odehrávalo podle kvantitativních objektivních měřítek. V krátké době se vyzkoušelo celé spektrum médií: mobilní reklama, reklamní tabule a letáky. První z dnes známých typů plakátů se objevily ve veřejné dopravě v Londýně roku 1847, katalogy se objevily ve Francii na přelomu století.“¹⁷

V následujících letech byla reklama ovlivněna několika aspekty:

- novými technickými vynálezy
- narůstající hospodářskou krizí
- různými regulačními opatřeními, která vznikala v důsledku etických a právních problémů
- vznikem „značek“ typu Coca-Cola – 1886, Levi Straus – 1873...
- vstupem vědních disciplín – především psychologie
- vznikem nových médií (rozhlas, televize), jež měla obrovský potenciál a poskytovala inzerentům nový prostor

Rozvoj reklamy byl možný díky vzniklým prostředkům, ale také vznikem nových reklamních praktik, kde za všechny můžeme zmínit podporu prodeje, budování vztahů s veřejností nebo osobní prodej. Reklamní boom byl pozastaven vždy ve válečných obdobích, kdy se reklamy obracely od zboží na takzvané „kampaně veřejné služby“ kdy inzerenti spíše nabádají k správnému chování, udělují rady k přežití atd. namísto přímé propagace produktů.

¹⁶ TUNGATE, M. *Ad Land – a global history of advertising*. London: Ebsco Publishing 2007. ISBN 978-0-0-7494-4837-0. p. 14

¹⁷ PINCAS, S., LOISEAU, M. *Dějiny reklamy*. Praha: Slovart 2009. ISBN 978-80-7391-266-6. s. 25

2.1.4 Období po druhé světové válce

Po roce 1945 reklama v USA opět sílí spolu s ekonomikou, trhem a kupní silou obyvatelstva. Ilustrují to i následující čísla: „v roce 1930 tvořily výdaje na reklamu v USA přibližně 2,5 miliardy dolarů; v letech 1950–1975 se objem zvýšil přibližně o 500 %, v roce 1995 to bylo 161 miliard a v současnosti se jejich výše dá odhadovat na 200 miliard dolarů.“¹⁸

Charakter reklamy v USA ovlivnil především vznik nových médií, především televizní vysílání, které mělo za důsledek nárůst výdajů na reklamu, ale také jistou segmentaci reklamního trhu. Televize se stala všeobjímajícím reklamním médiem na rozdíl od rádia a tisku, které se více lokalizují. Hlavním předmětem reklamy se vedle zboží a služeb stává také zábava, informace a vzdělání. 70.–90. léta 20. století přináší další revoluční vynálezy: počítač, kabelová televize, internet...

2.2 Vývoj reklamy v Čechách

2.2.1 Počátky reklamy do roku 1918

Vývoj reklamy na našem území byl v podstatě v souladu s vývojovými tendencemi ve střední Evropě. Ve středověku se dařilo rozvoji trhů a s nimi i nejstarším prostředkům reklamy, jako jsou vývěsní štíty, různá cechovní znamení, používání vitrín k vystavování zboží, používání fanfár a zvonů k zahájení či ukončení trhů a poutí. Vynález knihtisku dal i v českých zemích vzniknout novinářské činnosti a tím pádem i rozvoji inzerce v periodických tiskovinách a jiných propagačních prostředcích. „První inzerát v českém jazyce byl uveden 4. února 1719 v prvním čísle českých novin, vycházejících v Praze, které byly označovány jako *Český postylian: neboližto Noviny české*“.¹⁹ V reklamě byl znatelný také apel na národní city, pod záštitou hesla Češi pro Čechy a Němci pro Němce se v reklamě začíná nadužívat symbolika a to jak ve smyslu barevnosti, tak ve smyslu přejímání symbolů jako takových – lipové snítky, holubice... Významným krokem bylo vyhlášení živnostenského řádu, kterým byla ukončena

¹⁸ HORŇÁK, P. *Reklama: teoreticko- historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. I. vyd. Zlín: VeRBum 2010. ISBN 978-80-904273-3-4. s. 27

¹⁹ HORŇÁK, P. *Reklama: teoreticko- historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. I. vyd. Zlín: VeRBum 2010. ISBN 978-80-904273-3-4. s. 34

cechovní zřízení včetně jejich pravomoci regulovat výrobu, následný prodej a propagaci zboží. To prospělo vývoji trhu i reklamě, avšak i přes rychlý vývoj České země zaostávaly za západní Evropou.

2.2.2 20. léta 20. století do roku 1948

V reklamě 20. let se stále více začíná prosazovat film. „První filmová reklama vzniká právě ve dvacátých letech 20. století. Stejně tak na našem území začínají vznikat první inzertní kanceláře, které se později formují v reklamní agentury, objevují se také první publikace věnované problematice reklamy.“²⁰ Reklama se stává samostatným odvětvím a také společným dílem spolupracujícího týmu, nikoliv jednotlivce. Meziválečné období svědčí vzniku tzv. reklamních oddělení v rámci jednotlivých firem, kdy si velké podniky zřizují vlastní reklamní a aranžérské týmy.

Zajímavostí je také založení klubu Reklub (reklamní klub) v roce 1927 – Československá ochranná, zájmová organizace propagačních pracovníků. Ten sdružoval propagační pracovníky z oblasti reklamy, pořádal tematicky zaměřená školení, vydával odbornou literaturu a chránil zájmy svých členů. Jeho vznik a činnost napomohly profesionalizaci a vývoji reklamy a položily základy pro následující poválečný vývoj. Druhá světová válka je ve znamení útlumu reklamy, tisk a rozhlas v tomto období slouží povětšinou vládnoucí moci.

2.2.3 Období od roku 1948–1989

Únor roku 1948 v konečném důsledku znamenal likvidaci soukromého sektoru a tím pádem základní zlom ve vývoji reklamy na našem území. Při faktické neexistenci konkurence a relativním nedostatku zboží se prodávalo to, co bylo k dostání. Reklama sloužila jen jako obecná podpora například k propagaci ovoce a zeleniny, mléka... konkrétní značky a výrobci nebyli v propagaci důležití.

„V rozhlase existovala reklama až do roku 1957 pouze ve skryté formě. První reklamní relace se vysílala 4. března 1959. Televize začala s reklamním vysíláním ve

²⁰ HORŇÁK, P. *Reklama: teoreticko- historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. I. vyd. Zlín: VeRBum 2010. ISBN 978-80-904273-3-4. s. 35

stejném roce, přičemž za celý rok její délka nepřesáhla více jak hodinu. Reklamu našich výrobků v zahraničí zabezpečoval Rapid, agentura, která vznikla roku 1960. Naopak zahraniční výrobky u nás propagovala agentura Československé tiskové kanceláře Made in Publicity, založená roku 1964. ²¹ V šedesátých a sedmdesátých letech začaly vznikat organizace typu Merkur, ERPO, Optima, TEPS, Incheba a další... Posílila se tradice veletrhů a výstav, jež v menších či větších vlnách vydržela až do roku 1989. Postupem času získává reklama své místo a v podnicích začínají vznikat různá reklamně-obchodní oddělení. Rok 1968 znamenal jisté uvolnění, které však nemělo dlouhého trvání, zásadní změna přišla až po roce 1989.

2.2.4 Rozvoj reklamní komunikace po roce 1989

Až teprve po listopadu 1989 se reklama v Československu dočkala prudkého vývoje. Lze zde vysledovat dvě základní polistopadové tendence:

- Ztráta monopolního postavení a zánik tehdejších monopolních agentur (Merkur, Erpo, Rapid, TEPS, likvidace periodik Propagace a Dokumentace atd...)
- Druhou charakteristickou tendencí bylo zakládání obrovského počtu nových agentur, nejprve menších studií, z nichž některé se postupem času staly součástí mezinárodních komunikačních sítí.

Nastal zkrátka „zlatý věk“ reklamy, na základě privatizace a podnikání bylo obnoveno tržní hospodářství a díky tomu vznikl reklamní trh. Volná soutěž výrobků a služeb, a to jak domácích, tak zahraničních, vedla k opětovnému vzniku konkurence, výrobky bylo nutné prosadit nejen u nás, ale také v zahraničí. V Československu začínají získávat prostor zahraniční agentury prostřednictvím svých mezinárodních sítí, jejich sídlem se stala především Praha.“

Začaly vznikat také profesní organizace a instituce, zastřešující reklamní a marketingové aktivity: AKA (Asociace komunikačních agentur – sdružuje kolem 60 agentur), AČRA (Asociace českých reklamních agentur, MOSPRA (Moravsko-

²¹ HORŇÁK, P. *Reklama: teoreticko- historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. I. vyd. Zlín: VeRBum 2010. ISBN 978-80-904273-3-4. s. 37

slezská společnost pro propagaci a public relations), ale také Rada pro reklamu jako zastřešující orgán pro etickou kontrolu. V roce 1997 vzniká ve Zlíně na Technologické fakultě UTB institut, kde se vytvořily katedry reklamní tvorby a reklamní komunikace, po roce 2000 se rozvíjí i rozličné soukromé školy/kurzy, zaměřující se na reklamní tvorbu a design. Dále také vznikaly a stále vznikají různá profesní sdružení, například ADC CZ – Art Director Club Cech Republic, Creative Copywriters Club, Unie grafického designu, Typo design club apod., jejichž cílem je sdružování kreativců z reklamních agentur, nezávislých tvůrčích pracovníků, ale také laické veřejnosti se zájmem o oblast reklamy. Dále došlo k nastavení „latky“ kreativní úrovně, především komerční komunikace, vzájemná podpora, předávání zkušeností, pořádání vzdělávacích seminářů, organizování národních soutěží...

3. Reklamní agentura

„Neznám jedinou další branži, která by nabízela takovou rozmanitost. Vládne tam mimořádně podnětná atmosféra. Agentury jsou psychologické skleníky. Nikdy se tam nemůžete nudit.“²²

Jak již bylo nastíněno v předchozí kapitole, původ reklamních agentur je historicky odvozen od tzv. reklamních zprostředkovatelů, kteří byli v počátcích pouhými překupníky „mediálního“ prostoru. Avšak postupem času díky vývoji trhu se potřeby firem stávaly náročnější a komplexnější. Narůstající nároky donutily agentury k průzkumům, návrhům mediálního mixu, k samotné tvorbě nové podoby reklamy a novým metodám její výroby. Od počátků prvních reklamních agentur uplynulo mnoho času a vývoj nejen v oblasti reklamy pokročil mílovými kroky. Současné reklamní agentury mají pramálo co do činění s jejich „historickými předky“. Prošly v jistém slova smyslu evolucí, která však ani v současné době nekončí.

3.1 Vymezení pojmu reklamní agentura

Hornák definuje reklamní agenturu takto: „Reklamní agentura je podnik, specializovaný na poskytování reklamních služeb. Reklamní agentury lze členit dle počtu pracovníků, ročního obrátu, resp. majetku firmy, ale také podle charakteru činnosti od malých dílen až po velké agentury, které poskytují komplexní služby (full servis).“²³

3.2 Současné chápání reklamních agentur

Reklamní agentury jsou jako jakýsi amorfnní organismus, proměňující se v závislosti na standardních změnách a potřebách trhu a s tím spojených potřebách jednotlivých klientů. Musí též pružně reagovat na krizové situace, jakými jsou výkyvy trhu a celkové globální ekonomiky. Tak se tedy často stává, že v momentě velkého objemu práce se určitá oddělení skokově rozšiřují a firma roste, ale platí to i naopak.

²² OGILVY, D. *Ogilvy o reklamě*. IV. Vyd. Praha: Management press, s.r.o. 2007. ISBN 978-80-7261-154-6. s. 31

²³ HORŇÁK, P. *Reklama: teoreticko- historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. I. vyd. Zlín: VeRBum 2010. ISBN 978-80-904273-3-4. s. 42

To znamená, že při ztrátě velkého klienta nebo významnějšího objemu práce je agentura donucena razantně redukovat počty zaměstnanců. Jsou známy ale i takové případy, že v momentě konfliktu zájmů potencionálních klientů agentury v obavě z možné ztráty kteréhokoliv z nich raději vyčlení realizační tým a účelově založí novou agenturu.

Pro účely tohoto textu je o reklamní agentuře smýšleno v obecné rovině, tento pojem však zahrnuje široké spektrum typů reklamních agentur od těch nejmenších specializovaných až po ty mezinárodní – fullservisové.

3.3 Obecné dělení reklamních agentur:

3.3.1 Podle specializace a rozsahu nabízených služeb

- **Komunikační agentura** – toto slovní spojení vzniklo jakožto moderní pojem stávajícího označení reklamní agentura. Můžeme, si pod tím představit komunikační skupinu, pokrývající všechny obory marketingové komunikace. Vychází z názoru, že zásadní pro komunikaci je fakt, že všechny složky účinné komerční komunikace tvoří jednotný, vnitřně soudržný celek (integrovaná komunikace). Na příjemce sdělení pak působí nejenom masmediální reklama, ale i další složky komerčních komunikací. „Komunikační agentura tak není jen pouhým výrobcem inzerátů, ale tvůrcem komplexní komunikace mezi zadavatelem a jejími potenciálními zákazníky.“²⁴ Obvykle se jedná o větší formy agentur. Jejich výhodou je plné uspokojení klientových potřeb, takzvaná zakázka na klíč. Klient zadá práci jedné agentuře, nemusí komunikovat s více dodavateli a jeho zakázku spravuje jeden tým po celou dobu jejího průběhu. Zobecněně lze říci, že komunikační agentury se podílejí spíše na dlouhodobější formě spolupráce s klienty.
- **Full servisová agentura** – vychází z předchozí definice komunikační agentury, je však doplněna o systém nadstandardních služeb. Klient dostává takzvaně totální servis a to v té reklamní, ale i nereklamní rovině (myšleno oblast produkce – veletrhy, výstavy, promotion, stručně řečeno podlinkovou

²⁴ *Mediální slovník* [online]. 2012 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/komunikacni-agentura/>>

komunikaci), což vede k tomu, že nemusí využívat již žádnou další agenturu či jiný dodavatelský subjekt v této oblasti. Tyto agentury pěstují obvykle dlouhodobější typ spolupráce s klienty.

- **Specializovaná agentura** – je agentura nabízející relativně úzké portfolio služeb s úzkou oborovou specializací. Výhodou může být, že nabízené služby dosahují obvykle té nejvyšší kvality a jsou zajišťovány nejlepšími odborníky v dané specializaci. Jsou to například agentury, orientující se na vizuální složku – post-produkce, retuše, 3D modelace, branding, obalový design – nebo agentury, specializující se na nová média, jako internetové a digital studia. Forma spolupráce s klientem je obvykle na konkrétní jednorázové, specializované zakázce. Tyto firmy obvykle poskytují své služby přímo zadavateli nebo „objednateli“, tedy reklamní agentuře, která tuto oblast ve svém portfoliu služeb nepokrývá, avšak svým klientům ji chce nabídnout.

3.3.2 Podle původu:

- **Sít'ové agentury** – agentury s mnoha pobočkami po celém světě, s jednotnou firemní kulturou, podobnou organizační strukturou, know-how, vlastními mezinárodními výzkumy, systematizací přístupu a vybudovaným věhlasem, jejichž zakladatelé, jako například Ogilvy, Leo Burnett, Young&Rubicam se povětšinou zapsali do dějin reklamy, fungující dlouhodobě, obvykle s nadnárodní klientelou, kterou jednotlivé pobočky doplňují lokálními klienty.
- **Agentury zahraničního původu** – Jedná se obvykle o menší formy agentur, tedy spíše o odnože kvalitních designerských studií.
- **Agentury českého původu** – firmy, vznikající na českém území, s českou mentalitou, budující své know-how na základě znalosti lokálního trhu, popřípadě na základě kontaktů. Zaměřují se spíše na lokální klienty, povětšinou se jedná o tvorbu vizuálních identit. Často se stává, že jsou outsourcovány jako dodavatel specifických služeb pro sít'ové agentury.

- **In-house agentury** – agentury zřízené samotnou značkou, tím je myšleno, že pracují pro jednoho klienta, který je zároveň jejich vlastníkem. Obvykle bývá důvodem pro zřízení „in-house“ nižší cena za práci, než je tomu při zadávání „ven“. Výhodou může být dokonalá znalost prostředí a pochopení potřeb značky, ale hrozí i zde opačný faktor – zahleděnost a neschopnost překročit svůj stín.

3.3.3 Podle zaměření:

- ATL = Above the line – (počeštěný výraz nadlinková komunikace) pojem označující marketingovou komunikaci v masmédiích (televize, rádio, tisk a outdoor).
- BTL = Below the line – (počeštěný výraz podlinková komunikace) označuje ostatní formy komunikace, obvykle se jedná o formy agentur, pracující „s přímým oslovením potenciálních či stávajících zákazníků pomocí e-mailu, dopisu, SMS či MMS, telefonu či pomocí reklamních letáků, roadshow, předváděcích a slevových akcí apod“.²⁵
- TTL = Through the line – (počeštěný výraz přeslinková komunikace) tento pojem vznikl jako reakce na nesmyslnost existence dvou předchozích, striktně oddělených kategorizací reklamy. Klade důraz na důležitost propojení celé marketingové komunikace, kdy nelze od sebe jednotlivé aktivity odlučovat.

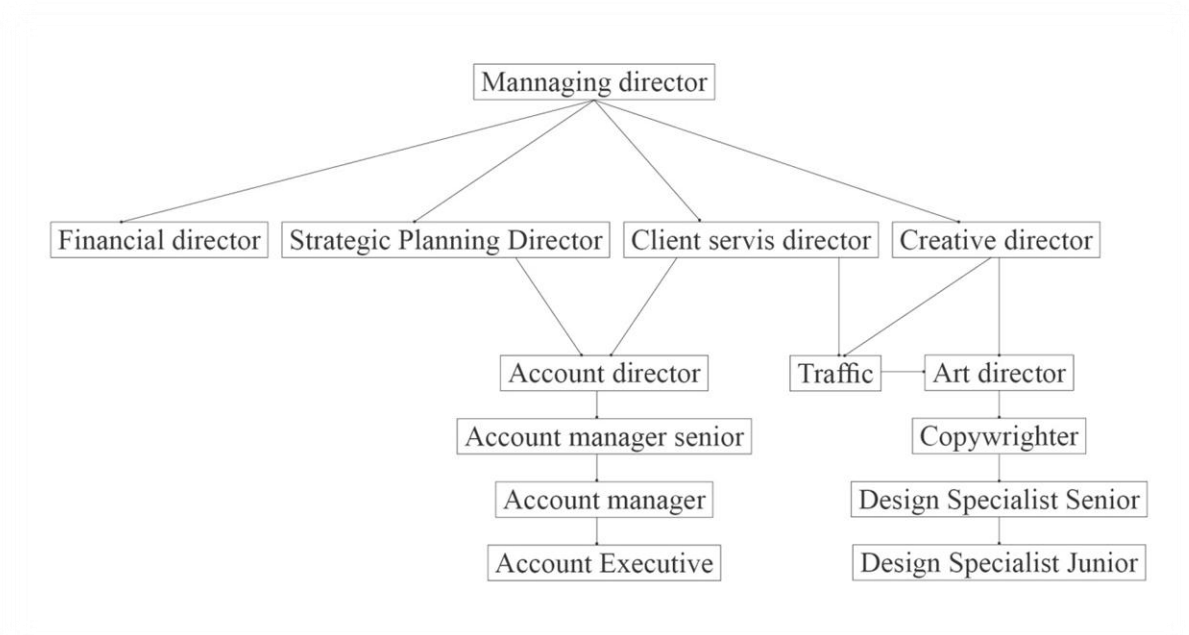
²⁵ ZIKMUND, M. *Business vize* [online]. 2010-2012 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/komunikace/atl-a-btl-magicke-zkratky-za-kterymi-neni-zadna-magie>>

4. Obecná struktura komunikační agentury

Díky schopnosti agentur se neustále proměňovat a přizpůsobovat trhu by bylo jen stěží možné najít dvě shodné ve smyslu organizace a zvyklostí. Většina velkých reklamních agentur má však tato oddělení: „kreativní oddělení, oddělení pro styk s klientem, mediální oddělení, produkční, finanční respektive administrativní. Podle typu agentury mohou mít i specializovaná oddělení jako public relations, postprodukcí atd.“²⁶

Následující model s přehledem jednotlivých oddělení je tedy jakýmsi předpokladem, výchozím bodem, který je individualizován pro konkrétní potřeby zcela konkrétní agentury. Jak bylo zmíněno výše, jiné agentury mohou mít svou strukturu obohacenou o jiná specializovaná oddělení, například 3D oddělení, produkci, mediální oddělení...

Obrázek 1: Jednotlivá oddělení v agentuře – základní schéma



Zdroj: Mark BBDO²⁷

²⁶HORNÁK, P. *Reklama: teoreticko- historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. I. vyd. Zlín: VeRBum 2010. ISBN 978-80-904273-3-4. s. 48

²⁷ Model agentury byl pro potřeby této práce zjednodušen, ve smyslu počtu jednotlivých pracovních pozic. Záměrem bylo zachovat princip a hierarchii napříč jednotlivými odděleními.

Dle tohoto modelu lze agenturu chápat jako vzájemnou kooperaci několika spolu zdánlivě nesouvisejících oddělení. Pro přímou tvorbu reklamy jsou však klíčová dvě, konkrétně: klient servis neboli account a kreativní oddělení. Jejich činnost a jednotlivé pozice budou popsány následně.

4.1 Klient servis – account

Account oddělení bychom mohli charakterizovat jako vstupní bránu do agentury. V momentě, kdy přijde klient se zadáním na zpracování svých požadavků (od velké reklamní kampaně až třeba po „obyčejnou vizitku“), jsou obvykle lidé z account oddělení ti první s kterými komunikuje. Account manažeři jsou v podstatě manažery jednotlivých zakázek, hlavním cílem této profese je „pochopit cíle zákazníka, vyslechnout všechny dostupné informace a následně motivovat agenturu, aby na nich pracovala tak, jak nejlépe dovede.“²⁸ Nejsou jen kontaktním bodem pro klienta, ale jsou v podstatě vedoucími zakázky a zdrojem informací o klientovi pro kreativní oddělení. „Jejich úkolem je starat se a spravovat zakázky klienta, probíhající v rámci agentury, a to od samého počátku (samotné zadání) až po konec (předání hotového díla klientovi). Jejich hlavní role je dostat co nejlepší výsledky z ostatních oddělení agentury.“²⁹ Mimo jiné jsou zodpovědní i za ekonomickou stránku zakázky a jednotlivé schvalování procesů mezi klientem a agenturou. „Account je vlastně zástupcem agentury před klientem a zástupcem klienta v agentuře. Když agentura udělá chybu, je za ní v očích klienta zodpovědný on. Když se s klientem nedá domluvit, agentura viní jeho.“³⁰

Account manažer tedy vede své portfolio klientů, s nimiž udržuje pravidelný, mnohdy dennodenní kontakt, ideálně i v době, kdy žádná zakázka neprobíhá. Dalo by se o něm říci, že je tím neinformovanějším člověkem o klientovi v agentuře a slouží tak jako relevantní informační zdroj nejen o klientovi, ale i jeho konkurenci a celkovém prostředí, v němž klient operuje. Zajímavý je i fakt, že funguje vůči klientovi jako poskytovatel zpětné vazby. Má o něm totiž veškeré informace, ale není zatížen

²⁸ BRANNAN, T. *Jak se dělá účinná reklama*. I. vyd. Praha: Management press, s.r.o. 1996. ISBN 80-85603-99-3. s. 82

²⁹ OGILVY, D. *Ogilvy o reklamě*. IV. vyd. Praha: Management press, s.r.o. 2007. ISBN 978-80-7261-154-6. s. 32

³⁰ OGILVY, D. *Ogilvy o reklamě*. IV. vyd. Praha: Management press, s.r.o. 2007. ISBN 978-80-7261-154-6. s. 45

samotným působením ve firmě. V určitých případech account manažeři suplují funkci jakýchsi marketingových manažerů na straně klienta (pomáhají obvykle s formulací strategie v momentě, kdy klient sám není schopen ji uchopit).

Na základě získaných informací a zadání od klienta zpracovává account oddělení reklamní brief, tedy dokument, který slouží jako výchozí bod pro zpracování zakázky.

4.1.1 Brief

Briefem se v nejjednodušším slova smyslu rozumí „obyčejné“ zadání práce. Je to dokument, jenž shrnuje podrobné zadání komunikace, vymezuje potřeby a očekávání klienta, jakožto zadavatele reklamy. Slouží jako výchozí dokument pro kreativní oddělení, které na jeho základě začíná budovat koncept budoucí kampaně, práce. Čím kvalitněji a jasněji je brief napsán, tím kvalitnější a přesnější lze očekávat výstup a zpracování kreativním oddělením. Zpracovávání briefu lze chápat jako proces, který slouží k ujasnění a doplnění celkového zadání a to jak ze strany klienta, tak ze strany agentury. V tomto procesu se ujasňují cíle, eliminují nedůležité informace a případně doplňují ty chybějící, formuje se strategie, cílové skupiny a krystalizuje hlavní sdělení. Tvorbu briefu je nutné nepodcenit, dodržovat jeho náležitosti a v neposlední řadě se jím řídit a inspirovat. Reklamní praxe používá dva typy briefu – klientský brief a kreativní brief.

- Klientský brief – dokument vznikající na půdě klienta, jeho autorem je zpravidla marketingové oddělení. Obvykle je v něm zanesena charakteristika společnosti, její současná pozice a aktuální postavení na trhu, část SWOT analýzy, produktové portfolio, specifikace cílové skupiny, problémy se kterými se potýká. Ve většině případů ale také obsahuje velké množství nepodstatných informací a na druhé straně část důležitých informací postrádá. Používá „obchodní“ terminologii, s kterou pracují marketingová oddělení firem. Úkolem account oddělení je tyto informace vytrídít a doplnit a následně přeložit do jazyka, který bude srozumitelný pro kreativní oddělení, vytvořit tedy kreativní brief.

- Kreativní brief vzniká přepracováním klientského briefu, z něž je extrahováno konkrétní, jasné zadání, inspirační zdroj sloužící kreativnímu oddělení jako základní zdroj informací pro tvorbu. Základním účelem kreativního briefu je předat jasné a stručné pokyny kreativnímu týmu. Dobrý brief však nepředává jen pokyny, ale dokáže kreativní tým inspirovat.

4.1.2 Hierarchie account oddělení

Account Director – nejvyšší zástupce account oddělení, který se zodpovídá ze své činnosti obvykle přímo vedení agentury. Buduje, udržuje a zodpovídá za vztahy s klienty, koordinuje práci account týmů a přiděluje jim jednotlivé zakázky. Uzavírá kontrakty, kontroluje a stanovuje správné obchodní strategie jednotlivých klientů. Plánuje finance a profitabilitu, průběžně kontroluje plnění plánu, cash-flow, stav pohledávek a ekonomiku zakázek. Zajišťuje maximální kvalitu výstupů, prezentovaných klientovi. Dále je zodpovědný za včasnou a přesnou informovanost členů svých týmů, divizí v agentuře a svých nadřízených a mnoho dalšího.

Account manažer je odpovědný account directorovi, jeho hlavní pracovní náplní je budování vztahu s klienty na zakázkách, které mu byly svěřeny, je zodpovědný za znalost kreativní koncepce klienta, plánování financí na zakázkách, zajištění maximální kvality výstupů, prezentovaných klientovi a následné vyúčtování odvedené práce. Koordinuje a vede práci ve svém týmu a zakázky v rámci agentury, je zodpovědný za včasný a přesný přenos informací z klienta na agenturu a naopak a jejich zpracování do úplných a přesných briefů (pro práci kreativního oddělení).

Junior Account manažer spadá pod account manažera nebo senior account manažera, tato pozice může být nazývána také jako „account executive“. Je zodpovědný za vedení jemu svěřených klientů a koordinaci s tím spojených zakázek v rámci agentury a jednotlivých divizí, za včasný a přesný přenos informací z klienta na agenturu a naopak, za zpracování briefů, atd. Dále odpovídá za včasné a přesné informování nadřízených a dalších složek agentury v rámci přípravy a průběhu kampaně podle stanovených pravidel. Sleduje konkurenci, trhy a trendy v oblasti působení

klientů, plánuje a sleduje finanční záležitosti týkající se jemu svěřených zakázek/klientů, a další s tím spojené činnosti.

Složení account oddělení je v rámci agentur proměnlivé, závisí na velikosti agentury a portfoliu jejích klientů. Někde lze nalézt několik seniorních accountských týmů, jinde jen account directora s account managerem.

Traffic Manager – pozice v agentuře stojící na pomezí mezi kreativním a accountským oddělením. Hlavním úkolem traffic managera je plánování a organizování práce kreativního oddělení v souladu s accountským oddělením a kreativním ředitelem. Při plánování práce musí brát v úvahu stanovené termíny projektu a jeho možnou náročnost. Na základě těchto odhadů plánuje práci jednotlivým členům kreativního týmu tak, aby měli dostatek času na provedení úkolů a zároveň efektivně dosáhli potřebné vytíženosti. Je v podstatě pravou rukou kreativního ředitele, mnohdy totiž řídí i jeho čas, plánuje interní review s kreativci a uceluje mu přehled o všech zakázkách procházejících kreativním oddělením. Pozice traffic managera je obvyklá spíše ve větších agenturách, kde je nutnost organizovat velký počet lidí. V malých agenturách nebo studiích se o plánování práce stará obvykle kreativní ředitel nebo senior grafik ve spolupráci s accounty.

4.2 Kreativní oddělení

Kreativní oddělení si můžeme představit, jako výzkumnou laboratoř, kde se kouzlí ideje a následně vizualizují budoucí výstupy. Je klíčovým oddělením reklamní agentury, budující image agentury a hlavně image klientů a to nejen v rámci reklamních kampaní, ale také třeba v intencích vizuálního stylu. Je pravděpodobně tím nejsložitějším oddělením, především proto, že lidé v něm pracují s nehmotnými a duševními prostředky, které jsou závislé na jejich interní míře kreativity a zároveň schopnosti pochopit a vcítit se do klientových potřeb a potřeb budoucích formulovaných strategií a trhu (tedy cílové skupiny).

Je živoucím a pulsujícím organismem, který se vyvíjí a přizpůsobuje. Jeho struktura není pevně daná, kreativní oddělení je tvořeno jednotlivými týmy, které se

přeskupují podle aktuálních potřeb a zastoupených dovedností dle jednotlivých zakázek tak, aby byl vždy maximalizován potenciál jednotlivců nebo jednotlivých týmů.

Kreativní oddělení je složeno z talentovaných a tvůrčích lidí, kteří v oddělení nejen pracují, ale často i žijí. Bez kreativního oddělení není reklamní agentura v pravém slova smyslu reklamní agenturou.

4.2.1 Struktura kreativního oddělení:

Creative director – kreativní ředitel (pro účely této práce nadále používán výraz kreativní ředitel) nejvyšší článek v kreativním oddělení. Jeho prací je zajistit řízení kreativního oddělení a jednotlivých týmů včetně externích spolupracovníků. Soustředí se zejména na kvalitu výstupů a dodržování stanoveného zadání, tedy briefu. Rozděluje práci, určuje které týmy či jednotlivci se budou účastnit jednotlivých zakázek. Určuje harmonogram projektů, kolik času bude věnováno jednotlivým zakázkám. Obvykle prezentuje kreativní ideje klientovi společně se zástupci account oddělení a lidmi z tvůrčího týmu. Často se také stává, že je k dispozici v případě problémů, kdy kreativci nedokáží přijít s řešením.

Je pevnou součástí strategického týmu vedení agentury, určuje jistou kreativní úroveň práce a tím profiluje a dává tvář samotné agentuře. „Kreativní ředitel tedy dohlíží na to, jaká produkce z agentury vychází a má-li pevné zásady, může odmítnout návrh, který by nesplňoval požadavky agentury na kvalitu, i kdyby z čistě logického hlediska plnil klientovo zadání sebelépe.“³¹

Mistr reklamy David Ogilvy shrnuje schopnosti kreativního ředitele následovně: „Kreativní ředitel by měl být dobrým psychologem. Měl by mít schopnost nasadit laťku hodně vysoko a nebát se jí tam udržet. Vykazovat schopnost strategického myšlení, být také dobrým úředníkem. Být zkušeným v oblasti grafiky a typografie, ale především by měl být dobrým učitelem s dobrým čichem na to, koho do agentury přijmout a jak lidi v týmu motivovat – zkrátka osoba s nakažlivou chutí do života“.

³¹ BRANNAN, T. *Jak se dělá účinná reklama*. I. vyd. Praha: Management press, s.r.o. 1996. ISBN 80-85603-99-3. s. 111

Shrnutí: řízení agentury obvykle vyžaduje schopnost pracovat dlouho do noci, dokonalé zvládnutí umění prodávat, obrovskou vyrovnanost, štěstí, rozhodnost a talent pro udržování morálky lidí, kteří pracují v nepřetržitém stavu napětí a úzkosti.

Kreativní ředitel je zvláště v případech velkých síťových agentur velmi váženou a uznávanou osobou, kterou se agentura povětšinou chlubí, dobří kreativní ředitelé jsou opečovávanými osobami v agentuře s profesní historií a širokou sbírkou cen za kreativní počiny.

Art Director – je výtvarným článkem v agentuře, zodpovídá především za vizuální stránku projektů, jejich uměleckou a profesní kvalitu. Vizualizuje své vlastní nápady, ale také ideje kreativního ředitele. Obvykle úzce spolupracuje s Copywriterem neboli textařem s kterým tvoří nerozdělitelný, mnohdy dlouhodobý kreativní tým. I když má art director ve svém názvu slovo „art“, tedy umění, není nutné, aby sám byl umělcem, výtvarníkem nebo kreslířem, ačkoliv tomu tak povětšinou bývá (v praxi se jedná o různé stupně dosaženého výtvarného vzdělání) – je to spíše o práci tvůrčího myšlení a přístupu – fyzické zpracování může být provedeno dalšími lidmi v týmu. „Výtvarníci, pozdější art directoři, byli dříve pouhými přísluhovači textařů, ale dnes jejich hvězda stoupá... z některých se stávají kreativní ředitelé a tvůrci nejlepších kampaní“³². V dnešní době mezi jejich hlavní pracovní náplň patří tvorba konceptů a idejí ve spolupráci s copywriterem a jejich následné výtvarné zpracování, tedy spíše určení jisté výtvarné výrazovosti.

Copywriter neboli textař – těžištěm jeho působení je práce s textem, redakční kreativita, spočívající ve správné a smysluplné formulaci textů, jejich uchopení a zasazení do žádoucího kontextu. Ve většině případů pracuje v týmu s Art directorem a jsou to právě oni dva, kteří na základě kreativního briefu vymýšlí koncepty budoucích kampaní. V této tvůrčí dvojici je textař zodpovědný za psaní a formulaci myšlenek, vyváření příběhů a jejich jasných, stručných a účinných sdělení. Textaři možná nejsou těmi nejviditelnějšími lidmi v agentuře, ale pro tvorbu jsou podstatnými články v kreativním procesu, a to právě díky práci s jazykem a jeho formulací do výstižných slovních spojení, vět a příběhů – a to jak pro tiskové, tak i pro interaktivní projekty.

³² OGILVY, D. *Zpověď muže, který umí reklamu*. II. vyd. Praha: Pragma. 2004. ISBN 80-7205-824-X. s. 34

Textaři bývají také často zodpovědní za strategický a koncepční vývoj, jakým značka/klient/kampaň bude „mluvit“ v jejich dlouhodobém horizontu. Tím je myšlena tonalita, výrazovost a jistá specifičnost odlišující značku od jiných. Ogilvy³³ zmiňuje základní znaky potenciálních textařů: textař musí být nekonečně zvědavý, měl by mít smysl pro humor, schopnost formulovat přirozeně text, mít ambice psát reklamy lepší než se podařilo komukoliv před ním. Většinu dobrých textařů rozděluje do dvou kategorií: básníci a zabijáci. Básníci chápou inzerát jako konec, zabijáci jako hlavní nástroj konce. Pokud se ve vás kombinuje básník a zabiják, čeká vás bohatství.

Senior designer (tisk/web/video/nová média) – je zodpovědný za koncepční a designová řešení v celé jejich šíři a za jejich dokončení, případně výstupy. Větší agentury mívají více než jednoho senior designera, každý z nich většinou řídí tým jednoho nebo více junior designérů, případně i DTP grafiků... Úzce na zakázkách spolupracuje s art directorem a kreativním ředitelem. Tito lidé jsou povětšinou profesně nejzkušenějšími z pohledu „řemesla“, často na nich stojí fyzické zpracování zakázek/nápadů spolu s jejich vymyšlením. V některých případech senior designeři neřídí další pracovníky – designéry, ale jsou označováni jako „senior“ kvůli jejich pravomoci v procesu rozhodování o designových a koncepčních řešeních zakázek. Mohou pracovat na širokém spektru zakázek od tvorby log přes vizuální identity, tiskoviny, až po moderní média a reklamní spoty, nicméně jsou i dost často zaměřeni jen na některý konkrétní „obor“ designové a kreativní činnosti. A v tom bývají jedni z těch nejlepších. Často se z nich postupem času stávají (díky zkušenostem jak uměleckým, tak v řízení týmu) umělečtí ředitelé, případně i kreativní ředitelé.

Junior designer (tisk/web/video/nová média) – je logicky méně zkušeným grafickým designérem, ať už z kreativního pohledu nebo pohledu řemeslného. Nejsou to však nezkušení lidé, jsou to většinou designeři do tří let po studiu na designových/uměleckých školách. Mající dobré řemeslné a teoretické předpoklady pro práci v reklamní agentuře, nicméně málo praktických zkušeností. Jsou to ti, kteří potřebují dohled ve všech aspektech průběhu práce na zakázce – od návrhu koncepce až po její realizaci – supervizi jim poskytují senior designeři. Přinášejí též koncepční

³³ OGILVY, D. *Ogilvy o reklamě*. IV. vyd. Praha: Management press, s.r.o. 2007. ISBN 978-80-7261-154-6. s. 32

a designová řešení, ale nejsou těmi, kdo rozhoduje o jejich použití a relevanci pro zakázku či klienta, tím jsou senior designeři, art direktoři, případně kreativní ředitel. Agentura si své juniory však hýčká a postupně si je „vychovává“ do budoucna pro vyšší kreativní pozice. Junior designeři dokáží díky svému mladému přístupu, kombinovanému s nezkušeností, přinášet spoustu bláznivých, ale mnohdy kreativních nápadů a novátorských přístupů do často trochu stereotypního fungování reklamní agentury.

DTP grafik/operátor/kodér... – je zodpovědný pouze za řemeslné zpracování zakázek, nemá pravomoci k jakýmkoliv koncepčním, designovým či ideovým řešením. Plní přesně přidělené úkoly na zakázce podle pokynů kreativního oddělení (senior designérů, art directorů, traffic managerů). Většinou je do zakázek zapojen až v době, kdy jsou jasně dána a odsouhlasena koncepční a designová řešení a vzhled kampaně nebo zakázky ze strany kreativního oddělení a klienta. Zpracovává data pro tisk, podílí se na zpracování různých přelomů a adaptací inzercí a dalších výstupů pro jednotlivá média. Zpracovává požadavky klienta na různé obsahové změny a mutace výstupů. Přípravuje technické podklady pro předání dat na další pobočky agentury (u nadnárodních síťových agentur) pro lokální adaptace. U větších agentur je DTP oddělení samostatnou částí s velkým počtem grafiků, které je řízeno DTP manažerem, případně spadá pod řízení kreativního oddělení nebo traffic managera.

Korektor – člen týmu, jenž má na starosti jazykovou správnost výstupu, tedy veškerých textů, které slouží k prezentaci klienta. Korektor musí odchytnat veškeré chyby a to nejen ty pravopisné, ale i ty typografické.

4.2.2 Externí spolupráce

Jak již bylo řečeno výše, reklamní agentury a týmy uvnitř jsou velmi proměnlivé a to z důvodů rozličných změn trhu, ale také změn potřeb jednotlivých klientů. Nezřídka se tak stává, že agentury mají více zakázek, než je jejich interní kapacita, nebo klient potřebuje takovou službu, kterou agentura nemá ve svém portfoliu, tudíž jí není schopna sama svými silami zajistit. V těchto případech obvykle agentury přistupují k navázání externí spolupráce a to jednak s jednotlivci, ale také třeba s různými jinými agenturami či dodavatelskými společnostmi. Externisté, myšleno jak jednotlivci, tak firmy, jsou

v dodavatelské roli, agentury si u nich v podstatě objednají část práce, společně se dohodnou na kvalitě a formě výstupů. Vztah a komunikaci s externisty obvykle řídí traffic manager. Pokud se jedná o koncepční práci, vstupuje do procesů i kreativní ředitel a agenturní kreativní tým, který má danou zakázku na starosti. Pokud spolupráce nevyžaduje přímo externí firmu, tak si agentura objednává jednotlivce, tedy takzvané freelancery.

Freelancer – definice říká, že „být freealencer znamená pracovat nezávisle – sám na sebe – na konkrétních projektech pro různé objednatele.“³⁴ Jiná definice charakterizuje freealencera jako „osobu na volné noze bez dlouhodobých závazků k jednomu zaměstnavateli.“³⁵ Freelanceři se nechávají najímat různými firmami, v různých fázích zakázky a na různé typy práce, placeni jsou vždy jen za odvedenou práci na konkrétním projektu. Freealencerem obvykle bývají lidé z řad art directorů, designérů a copywriterů, kteří dost často prošli agenturní praxí, jsou znalí postupů a zvyklostí a agentury s nimi obvykle mají dobré zkušenosti z minulosti.

Dalším z důvodů, proč si agentury najímají externisty, může být i nějaký jejich specifický um či služba, případně jedinečný, charakteristický výtvarný styl. Principy spolupráce mohou být rozličné, často se stává, že freelancer se stává po dobu zakázky pevnou součástí týmu nebo může jen dodat požadovaný výstup kreativnímu týmu.

³⁴ Michigane State University, *Profesional writting* [online]. 2012 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z WWW: <<https://www.msu.edu/~wrac/pw/careers/freelance.html>>

³⁵ Direct creative, [online]. 2012 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.directcreative.com/blog/freelance-definition>>

5. Kreativita a kreativní mysl

Kreativita je jedna ze základních psychologických potencialit člověka, právě schopnost tvořit vyděluje člověka z živočišné říše. Etymologický původ slova kreativita vychází z latinského „*creare*“ tj. tvořiti, vytvářeti, ploditi... „Již z tohoto odvození vyplývá, že kreativita je dynamickým procesem, který se vyvíjí, rozvíjí, skrývá v sobě původ i cíl.“³⁶ Českým ekvivalentem kreativity je uváděn pojem tvořivost (z lat. *creo* = tvořím) „zvláštní soubor schopností, které umožňují tvůrčí činnost, jejímž výsledkem je něco nového, originálního, popř. tvůrčí řešení problémů.“³⁷ (tato práce bude používat termín kreativita).

Na kreativitu může být nahlíženo různě, například z hlediska intelektových operací, myšlenkových procesů, z hlediska samotného postižení kreativního procesu, z hlediska vlivu kreativity na okolí. Kolik lze určit hledisek, tolik lze nalézt definic. Pro účely této práce byly vybrány *definice kreativity, jejichž těžištěm je oblast lidských schopností*. Dle těchto lze kreativitu chápat jako dispozici vytvářet a rozpoznávat hodnotné inovace. Landau³⁸ ji vnímá jako schopnost najít vztahy mezi dosud nekorelovanými zkušenostmi, které se jako nové zkušenosti, myšlenky a produkty formují v nová myšlenková schémata“, a dále *definice, založené na vlivu kreativity na okolí*, kdy Hlavsa³⁹ chápe kreativitu jako jev společenský, masový, každodenní, pro každého pozorovatelný a přes to individuální, jedinečný, „vrostlý“ do jiných dějů a neustále se s vývojem společnosti měnící. Königová⁴⁰ pojímá kreativitu za schopnost vytváření nových kulturních, technických, duchovních i materiálních hodnot ve všech oborech lidské činnosti. Kreativita je aktivita, která přináší dosud neznámé a současně společensky hodnotné výtvoř.

³⁶ LANDAU, E. *Odvaža k nadání*. I. vyd. Praha: Akropolis, 2007. ISBN 978-80-86903-48-4. s. 21

³⁷ HLAVSA, J. *Psychologické základy tvořivosti*. I. vyd. Praha: Academia 1985. s. 31

³⁸ LANDAU, E. *Odvaža k nadání*. I. vyd. Praha: Akropolis, 2007. ISBN 978-80-86903-48-4. s. 19

³⁹ HLAVSA, J. *Psychologické základy tvořivosti*. I. vyd. Praha: Academia, 1985. s. 40

⁴⁰ KONIGOVÁ, M. *Tvořivost*. I. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1652-6. s. 21

5.1 Základní rámce kreativity

„Kreativita má velmi komplexní charakter, uplatňuje nejen kognitivní faktory, nýbrž i motivační a neintelektové rysy osobnosti.“⁴¹ Z hlediska zaměření ji dle Königové⁴² lze rozdělit do čtyř podskupin dle toho, zda je těžištěm pozorování kreativní osobnost, kreativní proces, kreativní produkt či kreativní schopnosti.

5.1.1 Kreativní osobnost

Psychologie osobnosti nahlíží na člověka dle dispozic – osobnostních vlastností, nadání a stylu, a dle procedur – tedy způsobu chování, uvažování, jednání. Zkoumá, do jaké míry jsou osobnostní rysy jednotlivce příčinou kreativity a nakolik jsou její podmíněnou součástí. Výzkum předních psychologů, týkající se osobnostních rysů, chápaných jako hlavní příčiny kreativity, shrnuli J. S. Dacey a K. H. Lennonová⁴³ v následujících deseti bodech, které odrážejí rysy kreativní osobnosti.

- Tolerance vůči dvojznačnosti – dvojznačná situace je situace s neexistujícím rámcem, který by nám mohl pomoci směřovat svá rozhodnutí a kroky. Tolerance dvojznačnosti znamená schopnost udržet si nezávislý postoj, navyklost vnímat více variant, vyhledávání situací, které jsou vícevrstvé, bohaté, směřující k různým výsledkům.
- Stimulační svoboda – osvobození se od tradičních schémat a způsobů myšlení.
- Funkční svoboda – schopnost nazírat běžné předměty a situace ne jen v původním smyslu určení.
- Flexibilita – otevřenost světu, změnám, schopnost a odvaha změny vyvolat, schopnost vidět celou šíři situace, ne jen pouhou parciální část. Schopnost operovat se všemi aspekty problému.

⁴¹ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. II. Vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5 s. 107

⁴² KONIGOVÁ, M. *Tvořivost*. I. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1652-6. s. 21

⁴³ DACEY, J. S., LENNON, K. H. *Kreativita*. I. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2000. ISBN 86-7169-903-9. s. 88-90

- Ochota riskovat – risk může vyvolat pocit napětí a nebezpečí, který může vést k tvořivosti.
- Preference zmatku – schopnost orientovat se ve zmatku, schopnost přijímat složitost, asymetrii, nejasnost. Tvořiví lidé jsou obzvláště disponováni k tomu, aby přijímali složitost, ba zmatek do svého světa, aniž by pociťovali úzkost z výsledného chaosu. Neupřednostňují zmatek pro zmatek, ale preferují bohatství zmatku oproti pusté prázdnotě a jednoduchosti.
- Prodleva uspokojení – schopnost přestat napětí v kreativním procesu, schopnost snést dlouhotrvající napětí, které přispívá k tvořivosti pro dosažení větší radosti.
- Oproštění od stereotypu sexuálních rolí – preference pohlavní neutrality, kreativní jedinci mají tendenci volit v určité situaci takové chování, které je pro ně v tu chvíli přijatelné, bez ohledu na to, zda se jedná o typicky ženský nebo mužský projev.
- Vytrvalost – schopnost stát tváří tvář zklamání a překážkám a vytrvat až k dosažení cíle. Schopnost kumulovat a operovat s velkým množstvím energie, schopnost se nevzdát, ale neustále pokračovat a snaha dokončovat.
- Odvaha – schopnost jít proti proudu a postavit se na obranu něčeho co v jejich očích má smysl.

Hlavsa⁴⁴ mezi charakterové vlastnosti, symbolizující kreativní osobnost, uvádí:

- **Nezávislost kreativní osobnosti na působení vnitřních a vnějších podmínek.** Tato nezávislost nabývá formu aktivní (boj proti konformitě, uniformitě, zažitým zvykům a ustáleným tendencím) nebo formu pasivní (uzavření se okolnímu světu a touha po úniku).

⁴⁴ HLAVSA, J., *Psychologické základy tvořivosti*. I. vyd. Praha: Academia, 1985. s. 95

- **Jedinečnost kreativní osobnosti** – odlišnost a originalita oproti ostatním jedincům.
- **Rozpornost** – tvorba plodí rozpory, ale zároveň je dovede překonávat. „Okamžiky tvorby jsou pro člověka scelením jeho rozděleného já.“⁴⁵
- **Multidimenzionalita** – kreativní jedinec je typický svým duchovním bohatstvím, různorodostí zájmů a poznatků.

Hlavsa dále poukazuje na to, že základem osobnostních rysů jsou potřeby:

- potřeba aktivity, produkce, tvorby
- potřeba získávat nové poznatky, informace, orientaci v prostředí
- potřeba sounáležitosti a lásky
- potřeba respektu, ocenění, včetně vnitřního sebe-ocenění

5.1.2 Kreativní proces

Kreativní proces – je procesem, odehrávajícím se v nitru jedince, jež probíhá na základě interakce vnějších podnětů a vnitřních stavů, jehož výsledkem je konkrétní produkt, charakterizovaný znaky novosti a užitečnosti. „Kreativní proces je proces, probíhající ve všech sférách lidské činnosti a využívající nejrůznějších psychických procesů a aktivit ve vzájemném propojení.“⁴⁶

Kreativní tvorbu samotnou lze charakterizovat jako systematický proces čtyř na sebe navazujících fází.

- **Příprava** – „každý stimul, jenž nečekaně zasáhne organismus a na který individuum nedokáže okamžitě reagovat, vytváří problém.“⁴⁷ Schopnost uvědomit si problém, analyzovat a pojmenovat jej je dána schopností

⁴⁵ HLAVSA, J., *Psychologické základy tvořivosti*. I. vyd. Praha: Academia, 1985. s. 95

⁴⁶ CHLAD, K., KOUŘIL, L., PECHOVÁ, J. *Art of Creativity*. I. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-82-2. s. 60

⁴⁷ LANDAU, E., *Odvaha k nadání*. I. vyd. Praha: Akropolis, 2007. ISBN 978-80-86903-48-4. s. 33

kreativního jedince problém vnímat (všimnout si ho) a současně ukazuje také na možný proaktivní přístup (ochotu problém řešit).

- **Zrání** – v této fázi dochází k odstupu od problému a následného zpracovávání působících podnětů v mysli jedince. „Problém a jeho logicky a analyticky pojmenované aspekty se přesouvají do podvědomí, kde zcela nezávisle na jedinci probíhá hledání řešení a analýza. Inkubace je zrodem myšlenek (v ne zcela konkrétní formě)“⁴⁸.
- **Osvícení** – dosavadní hledání, analyzování a zpracovávání je střídáno náhlou jasnou myšlenkou. „Intuice zde podporuje podvědomí, z kterého jsou dosavadní ideje přesouvány do vědomí. Řešitel přestává být hledajícím a stává se objevitelem. Tato fáze se nazývá „AHA prožitkem“, kdy nejasné hledání dostává odpověď v jasně strukturovaném, konkretizovaném a komunikovatelném fenoménu nápadu.“⁴⁹
- **Verifikace** – je poslední završující, kritická fáze kreativního procesu. Zde dochází k ověřování a posuzování funkčnosti řešení. Kreativita a kreativní proces nejsou samoučelné, výsledky by měly nést jisté relevantní hodnoty. Celý proces tvorby se stává validním pouze tehdy, pokud odpovídá kritériím podmíněných zadáním a je použitelný k dalšímu zpracování.

5.1.3 Kreativní produkt

Kreativní produkt je v podstatě „výsledek kreativity, definovaný prostřednictvím kreativního výkonu. Lze rozlišit *objektivní tvůrčí produkt*, který má společenský význam a tendenci posouvat vývoj v dané oblasti vpřed, a *subjektivní tvůrčí produkt*, který nemá společenský význam a nepřispívá k rozvoji společnosti, ale má význam pro vývoj osobnosti jedince. Je vytvářen jednotlivci a je novým a obohacujícím pouze pro ně samotné.“⁵⁰

⁴⁸ VOJTĚCHOVÁ, M. *Kreativní osobnost v reklamě*. Praha, 2010. Bakalářská práce Univerzita Jana Ámose Komenského v Praze. Katedra sociální a masové komunikace. s. 14

⁴⁹ ŽÁK, P., *Kreativita a její rozvoj*, Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0457-5. s. 125

⁵⁰ VOJTĚCHOVÁ, Martina. *Kreativní osobnost v reklamě*. Praha 2010. Bakalářská práce. Univerzita Jana Ámose Komenského v Praze. Katedra: Sociální a masová komunikace. s. 15

5.1.4 Kreativní schopnosti

Jsou schopnosti, potažmo dispozice jedince k tvůrčím činnostem. Takovou schopností lze označit například: *flexibilitu* – pružnost v myšlení, *originalitu* – schopnost nestereotypního přemýšlení, *redefinici* – přeměna a přetváření starého v nové, *senzitivitu* – citlivost ve vnímání okolí, potenciálních problémů, *produktivitu* – množství řešení, přístupů a nápadů.

„Potřeba tvořit souvisí s projevováním osobnosti a touze po seberealizaci. Kreativní osobnost je jedinec, vyznačující se mnohavrstevností a rozmanitostí se schopností prožívat diferencovaněji a obsáhleji, nezávislejší v úsudku, sebevědomější, dominantnější. Otevřený, hravý, zvědavý, senzitivní, flexibilní a originální v myšlenkových operacích.“⁵¹

Souhrnem lze říci, že kreativita je schopností nahlížení na „známé“ v nových spojeních a souvislostech nevšedním způsobem. Schopnost zajímat se o obyčejné věci, schopnost odchylovat se od schématického nazírání věcí, schopnost nebát se objevovat neznámé a schopnost přetvářet a spojovat známé ve zdánlivě nesmyslných avšak nových a netradičních souvislostech.

5.2 Rozvoj kreativity

5.2.1 Bariéry kreativity

Kreativita a kreativní proces, tedy samotná tvorba, může s sebou kromě možného pocitu vzrušení a uspokojení z tvorby nést i problémy. Tyto problémy jsou nazývány jako bariéry kreativity a dokáží celý proces zbrzdit či jej úplně zastavit a zamezit tak jeho realizaci. Mají také negativní vliv na psychiku jedince, mohou se dostavovat pocity frustrace, nejistoty sebou samým, ztráta odvahy pouštět se do dalších řešení... Bariéry kreativity lze dělit⁵²:

- Interní – ovlivňující osobnost zevnitř, vnitřní pochybnosti, starosti, obavy.

⁵¹ VOJTĚCHOVÁ, Martina. *Kreativní osobnost v reklamě*. Praha 2010. Bakalářská práce. Univerzita Jana Ámose Komenského v Praze. Katedra: Sociální a masová komunikace. s. 13

⁵² VOJTĚCHOVÁ, Martina. *Kreativní osobnost v reklamě*. Praha 2010. Bakalářská práce. Univerzita Jana Ámose Komenského v Praze. Katedra: Sociální a masová komunikace. s. 25

- Bariéry percepční – proces vnímání může být charakterizován jako základní problém v procesu orientace jedince v dané problematice.
 - Emocionální bariéry – „emocionální bariéry jsou defenzivní mechanismy, kterými se psychika brání nepříjemným stavům, vyplývajícím z tvořivého řešení problémů.“⁵³
 - Intelektové a výrazové bariéry – vyplývající z volby nevhodných mentálních taktik a strategií. Neregulérní reprodukce myšlenek a požadavků.
- Externí – veškeré působící vnější vlivy. Za takové lze považovat (prostředí, kulturu, aktuální situaci jedince, společenskou konformitu...).

5.2.2 Metody rozvoje kreativity

Kreativní techniky mohou v momentě ustrnutí v kreativním procesu pomoci se přenést a překonat dosavadní bloky, bránící jeho plynulosti. Nutno říci, že nejsou samospasitelné, nezaručují jistý úspěch, slouží spíše jako odrazový můstek k uvolnění myšlenek a nalezení nových směrů. Jejich cílem je především podnítit kreativní myšlení. Jsou používány napříč všemi možnými obory nejen v reklamě (zde je předpokládáno používání metod především z důvodu potřeby velkého množství nových, netradičních generovaných nápadů). Mezi takové metody patří:⁵⁴

- Brainstorming – aktivizační metoda, provozovaná pomocí skupinových sezení, jejichž cílem je generování co největšího množství kreativních myšlenek a vytváření neobvyklých asociací. Důležitým faktorem je řízení diskuse a směru nápadů, aby se skupina neodchýlila od tématu a zadání. Brainstormingové sezení má pevnou strukturu (definice problému, chrlení nápadů, jejich třídění, zhodnocení...) a jasná pravidla (zákaz hodnocení, aktivní zapojení, respektování ostatních...)

⁵³ CHLAD, K., KOUŘIL, L., PECHOVÁ, J. *Art of Creativity*. I. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-82-2. s. 80

⁵⁴ VOJTĚCHOVÁ, Martina. *Kreativní osobnost v reklamě*. Praha 2010. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského v Praze. Katedra: Sociální a masová komunikace. s. 30

- Brainwriting – technika podobná brainstormingu, kdy se zapisují reakce zúčastněných a zápis se následně předá jiné osobě, již slouží jako inspirační podklad pro vlastní nápady.
- Osbournův seznam a metoda SCAMPER – soubor otázek, jež mají navodit řešení. Například: použít jinak?, přirovnat?, předělat?, přeskupit?, zvětšit?, zmenšit?, rozdělit?
- Synektika – intuitivně kreativní metoda, fungující na spojování zcela odlišných a zdánlivě nespojitelných věcí dohromady – „blízké oddálit a vzdálené sblížit“. Hlavními nástroji synektiky jsou metafora a analogie.
- Laterální myšlení – metoda, jež je založená na hledání řešení problému neobvyklou a z části nelogickou cestou. Snaží se o odstup a nahlížení na problém odjinud, bere problematiku úplně z druhého konce než je obvyklé.
- Myšlenkové mapy – technika chrlení nápadů sloužící ke zmapování myšlenkového procesu pomocí zapisování a kreslení. Nápady se tak jak přichází postupně za sebou (nebo vedle sebe) zapisují, případně zakreslují na velký list papíru směrem od vymezeného tématu po jednotlivých myšlenkových „větvích“ až po samotné okraje papíru.

6. Tým a týmová spolupráce

Pojem tým, týmová práce a spolupráce je často skloňován v oblasti personalistiky a procesního řízení firem. Své místo si napříč všem teoretickým spekulacím o vhodnosti jeho implementace však získává ve většině oborů lidské činnosti. Rozličné výzkumy společně s praxí potvrdily, že týmová práce a kooperace lidí přináší v určitých situacích lepší a trvalejší výsledky, než práce samotných jednotlivců. Téma týmové spolupráce, vedení a rozvoj týmů by svou obsáhlostí mohlo být samostatným tématem diplomové práce. Tato práce jej chápe pouze jako východisko pro nalezení definice kreativního týmu.

6.1 Tým

Tým můžeme v obecné rovině chápat jako svým způsobem organizovanou skupinu lidí jdoucí za společným vytyčeným cílem. Definice podle Katzenbacha a Smithe charakterizuje tým jako „malou skupinu lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně a nerozdílně odpovědní.“⁵⁵

Mezi základní vlastnosti týmu lze dále uvést:

- tým je základní jednotkou v pracovním kolektivu
- tým je seskupením jednotlivců s různými pracovními zkušenostmi a dovednostmi na rozličné úrovni
- tým a práce v týmu umožňuje jednotlivci práci na sobě samém a to ve smyslu osobního růstu
- tým vykazuje vyšší výkon a to obvykle tam, kde je potřebná větší škála zkušeností a dovedností
- tým je obvykle odolnější, pružněji reagující, více přizpůsobivý a efektivnější v porovnání s jednotlivcem

⁵⁵ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. I. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6. s. 15

Kolajová shrnuje pozitiva týmu následovně:

- Tým víc ví – různorodé zkušenosti, dovednosti, přístupy a způsoby práce dávají možnost nahlížení na problém z různých úhlů pohledu a tím i větší rozmanitost řešení.
- „Tým má synergický efekt – vyjádřeno matematicky $1+1=3$. Výkon týmu převyšuje pouhý součet možností všech členů týmu. Týmová činnost zvyšuje efektivnost práce, spojuje lidi, kteří se vzájemně doplňují, obohacují a inspirují se nápady svých kolegů. Tím se zvyšuje nejen výkon celé skupiny, ale i výkon každého člena.“⁵⁶
- Tým podněcuje a rozvíjí – hledání řešení společnou cestou jedincům poskytuje větší možnost rozvoje kreativity, netradičních nápadů a podněcuje k vyšším výkonům.
- „Tým vyrovnává – Kompromisy při řešení otázek a problémů vylučují krajní postoje a názory, čímž je v týmu udržována rovnováha.“⁵⁷

Stavba týmu by neměla být tvořena z pracovníků na stejné úrovni ve smyslu stejných dovedností, znalostí a schopností, ale naopak by měla být uzpůsobena tak, aby se dovednostně a kompetenčně vzájemně doplňovali.

6.2 Týmová spolupráce

„Znamená schopnost spolupracovat s ostatními, komunikovat s nimi, vnímat nejen své potřeby, ale i potřeby druhých. Je to schopnost využití specifických týmových rolí – potenciálu týmu i jeho členů.“⁵⁸ Týmová práce je tedy kooperací jedinců, kteří respektují nejen sebe navzájem, ale respektují i podmínky spolupráce. Efektivní týmová práce bývá obvykle systematicky koordinována a řízena směrem k předem stanovené vizi, cíli. Úkony jednotlivců v jejím průběhu jsou do jisté míry propojeny, přímo spolu souvisejí nebo na sebe navazují.

⁵⁶ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. I. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6. s. 17

⁵⁷ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. I. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6. s. 17

⁵⁸ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu* I. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5 s. 33

„Průběh týmové práce a její výsledky mohou být ovlivněny řadou intrapersonálních vlivů, až po skutečnosti, vyplývající z prostředí, kde je práce odváděna, tedy vlivů externích. Jako tyto vlivy lze uvést: velikost týmu; profesní, kvalifikační a demografickou strukturu; čas; charakter pracovního úkolu; stanovené cíle.“⁵⁹

Budoucí úspěšnost týmové práce a jejích výsledků lze odečíst již z jejího samotného průběhu, dle Bedrnové a Nového jsou důležité následující faktory:

- „Znalost společně vytyčeného cíle všemi členy týmu
- Vznik synergického pole, sloužícího k uvolnění individuálních schopností
- Neformální a spontánní vznik vztahů a z nich vyplývající sociální struktury
- Vznik funkční dělby a organizace práce
- Vysoké týmové sebehodnocení a sebedůvěra. Ta se obvykle projevuje v silném konkurenčním soutěžení až v rivalitě ve vztahu k jiným pracovním týmům nebo skupinám a ve značně pozitivním sebehodnocení ve vztahu k celému okolí.
- V týmu existuje specifický systém odměn a postihů, mající převážně sociální a tedy nemateriální charakter. V mnoha případech mají odměny i postihy specifické zabarvení, mající blízko k vtipu a společně sdílenému humoru“⁶⁰

Týmová práce vyžaduje od všech zúčastněných nepřetržitou komunikaci, která je předpokladem k dobré spolupráci. Neustálá výměna informací a vzájemná kooperace s sebou může nést jistou časovou a organizační i nákladovou náročnost. Na druhé straně jak již bylo řečeno výše, výsledky týmové práce nabývají trvalejších hodnot.

Týmová práce s sebou přináší zajisté mnoho výhod, je nutné si ale uvědomovat, že společně s výhodami přicházejí v úvahu i jisté nevýhody a rizika. Jejich zkrácený výčet

⁵⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. III. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 978-80-7261-169-0 s. 97

⁶⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. III. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 978-80-7261-169-0 s. 99

dle Bedrnové a Novotného: (pozn. pro dosažení větší přehlednosti, jsou jednotlivé údaje prezentovány pomocí tabulkového přehledu.)

Tabulka 1: Výhody a nevýhody týmové spolupráce

Výhody týmové spolupráce	Nevýhody týmové spolupráce
<i>týmy bývají tvořivější než jednotlivci</i>	<i>iluze úspěšnosti, možnosti vysokého rizika a společně nezranitelnosti, které mohou vést k nereálnému optimismu ve smyslu dosažení cílů i volby metod jejich dosažení</i>
<i>v týmu je snadnější a rychlejší rozpoznávání chyb</i>	<i>společná snaha vyhnout se možné, seč oprávněné kritice zvenčí</i>
<i>účast jednotlivce na tvorbě rozhodnutí jej vede k identifikaci s ním a motivuje jej k jeho realizaci</i>	<i>přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů pracovního i sociálního jednání</i>
<i>zvyšuje se ochota k riziku, k neobvyklým řešením a originalitě</i>	<i>autocenzura případné potlačování vlastních názorů a postojů, pokud se liší od konsensu týmu</i>
<i>zplošťují se extrémní názory a řešení</i>	<i>stereotypní pohled na vnější okolí, tzn. na ostatní pracovníky, jiné týmy apod.,</i>
<i>tým vytváří stimulační podmínky pro rozvoj všech členů</i>	<i>přeceňování jednoty vlastního týmu</i>
<i>má výchovný dopad na mladší spolupracovníky (nová zkušenost, příležitost)</i>	<i>výkon slabších jedinců může být na úkor silnějších ⁶¹</i>

Zdroj: Bedrnová, Novotný: Psychologie a sociologie řízení

6.3 Týmové role

Přirozenou součástí fungování týmu je vznik týmových rolí. Ty vznikají přirozeně tak, že konkrétní schopnosti, vlastnosti jednotlivců jsou respektovány zbytkem týmu a jsou formovány jako přednost nebo mohou být do společného fungování vnášeny formálně. „Týmová role je takové chování jedince, které je mu vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním a jeho přístup k řešení problémů, jeho

⁶¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. III. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 978-80-7261-169-0 s. 101

typické postoje při plnění úkolů.“⁶² Zformování a přijetí a výkon správné role jednotlivcem v týmu je předpokladem pro kvalitní a úspěšnou týmovou práci.

Týmové role a charakteristiky Belbina (1981)⁶³

- Usměrňovač – motor týmu, jenž vytváří pravidla a rámec práce, podněcuje a formuje tým v jejím průběhu
- Koordinátor – usměrňovač sledující cíl, směřuje ostatní pracovníky, využívá a maximalizuje jejich potenciál
- Inovátor – tvořivá síla, schopnost přicházet s novými neotřelými přístupy a řešeními
- Realizátor – pracovní síla, se smyslem pro praktičnost, systematickosti a disciplínu
- Humanizátor – opora týmu, jenž funguje jako tmel v časech dobrých i zlých, sledující vždy zájmy všech členů
- Dotahovač – energický článek se schopností nevzdat se a vydržet až do konce
- Specialista – výjimečné technické či jiné odborné dovednosti a znalosti, vysoká profesionalita

6.4 Vedení týmu

Vedení lidí, potažmo pracovních týmů, je nezbytnou součástí organizace firem, slouží k tomu, aby firmy plnily svůj základní úkol, tedy generovaly zisk. „Vést znamená přimět ve formální organizaci za určitým cílem a za konkrétních okolních podmínek

⁶² KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. I. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6. s. 33

⁶³ Cooperation, [online]. 2010 [cit. 2012-02-3]. Dostupné z WWW:
<<http://www.cooperation.cz/belbin.php>>

ostatní lidi k tomu, aby se věnovali plnění úkolů, přičemž je nutno dodržovat požadavky na dobré lidské vztahy, jakými jsou vzájemná slušnost a otevřenost“.⁶⁴

Tým a jeho fungování a jeho výsledky jsou v přímé souvislosti s tím, jakým způsobem je veden. Vedení týmu má vliv na fungování jednotlivých členů, na jejich rozvoj a samotnou pracovní atmosféru uvnitř. Styl vedení může tým a jednotlivé pracovníky motivovat, stmelovat a být maximálně nápomocen k realizaci těch nejlepších výsledků nebo právě naopak demotivovat a názorově rozdělovat.

Je pravděpodobné, že styl a přístup k vedení se bude odlišovat napříč různými pracovními oblastmi. Každá pracovní úroveň vyžaduje jiný přístup v otázce jejího vedení. Stejně tak požadavky na vedoucího pracovníka budou dle pracovní oblasti rozlišné. Jinak bude pohlíženo například na vědecké pracovníky, výrobní tým v továrně nebo například na skupinu architektů.

Daigeler⁶⁵ mezi „obecné“ schopnosti řídicího pracovníka uvádí kombinaci:

- Odborné schopnosti – vedoucím pracovníkem se člověk stává proto, že vynikl ve svém oboru, vedoucí schopnosti jsou tudíž u vedoucích pracovníků samozřejmostí.
- Schopnost sebeřízení – ústřední bod manažerských schopností. Daigeler tvrdí, že jen tehdy, kdy manažer zná své vlastní cíle a hodnoty, je schopen tyto podněcovat u ostatních.
- Metodické a procesní schopnosti, vyplývající z úrovně zastávané pozice
- Sociálně-komunikační schopnosti – schopnost vycházet a komunikovat a to napříč podnikovou strukturou.

Vedoucí pracovník ovlivňuje svým přístupem k řízení a přístupem k týmu jako tokovému funkci týmu a jeho výstupy. Je rozlišováno několik stylů řízení, stejně tak se

⁶⁴ DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. I. vyd. Praha: Grada 2008. ISBN 80-247-2158-9. s. 15

⁶⁵ DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. I. vyd. Praha: Grada 2008. ISBN 80-247-2158-9. s. 17

můžeme setkat s několika typy vedoucích pracovníků. Armstrong rozděluje vedoucí pracovníky takto⁶⁶:

- Charismatický lídr – silná osobnost, spoléhající na svou „auru“ a schopnost inspirovat. Jsou to vizionáři a dobří komunikátoři, orientovaní na úspěch.
- Necharismatický lídr – spoléhající na své know-how, sebedůvěru a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy.
- Autokratický lídr – přesvědčení o svém rozhodnutí, využívání svého postavení, tendence nutit dělat ostatní to, co se jim řekne, komunikace jednosměrně, shora.
- Demokratický lídr – povzbuzuje k participaci, umožňuje zapojit ostatní do vedení, ponechává si však poslední slovo, komunikace napříč skupinou je obousměrná.
- Umožňovatel – inspiruje ostatní svou vizí, povzbuzuje a poskytuje prostor k realizaci a plnění cílů.
- Kontrolor – nedává dostatek prostoru pro realizaci ostatním, možná manipulace s cílem získat jejich ochotu vyhovět
- Transakční lídr – poskytovatel zázemí ve smyslu financí, práce, bezpečí a tvůrčí svobody.
- Transformační lídr – motivátor ostatních, posouvač hranic, který umožňuje rozvoj k dosažení vyšších cílů.

6.5 Kreativní tým v reklamě

Jakkoliv by se mohlo zdát, že reklamní průmysl a jeho zákonitosti jsou jakoby z jiného světa, neplatí to stoprocentně. Reklama je v ryzí podstatě obchod jako každý jiný, akorát neoperuje s hmotnými produkty, ale s produkty nehmataelnými,

⁶⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. I. vyd. Praha: Grada 2007. ISBN 80-247-1407-8 s. 260-261

kreativními a duševními. Právě jistá neuchopitelnost kreativních produktů a senzitivita tvůrců reklamu a postupy v ní aplikované ji odlišuje. Při snaze popsat kreativní tým a týmovou spolupráci v něm probíhající je možné vycházet z charakteristik a psychologických popisů viz výše. Popis kreativních týmů a procesů (v oblasti reklamy) nebyl prozatím předmětem širšího zkoumání. Zákonitosti kreativního týmu a jeho řízení budou blíže rozebrány v praktické části.

PRAKTICKÁ ČÁST

„Skvělá reklama se rodí z jediného nápadu. Nejlepší reklamní autoři jsou vybaveni kombinací vrozené tvořivosti a schopnosti učit se být tvořivý.“⁶⁷

7. Charakteristika použitých metod a postupů

7.1 Cíle práce

Praktická část této práce by měla sloužit jako odpověď na otázky, stanovené v úvodu práce a jako doplnění teoretických východisek zmapovaných v teoretické části.

Studium teoretických východisek přináší v teoretické části vysvětlení pro pochopení a orientaci v problematice reklamy jako takové, popisuje reklamní agenturu, jednotlivé pracovníky, účastníci se na vývoji zakázek (myšleno pouze ve vztahu ke kreativnímu týmu, ne ve smyslu chodu agentury) a jejich pracovní náplň. Představuje také problematiku kreativity a kreativní mysli, snaží se definovat, co se skrývá pod pojmem kreativní proces, bariéry kreativity a kreativní techniky. Dotýká se také charakteristiky týmu a týmové spolupráce. Studium odborné literatury však neposkytlo odpovědi na to, jak lze popsat kreativní tým v reklamě a zjištění, jakým způsobem jej řídit. Toto bude předmětem praktické části.

7.2 Formulace cílů

Praktická část této práce se pokusí definovat, co je to vlastně kreativní tým a z jakých úhlů pohledu může být nahlížen, jaké jsou metody, používané při jeho řízení, zda vůbec existují a je možné je nějakým způsobem definovat, zda se tyto metody liší v závislosti na konkrétním prostředí, či vlivem konkrétního vedení. Dílčím cílem je zamyslet se také nad tím, co by mohlo být motivací pro kreativní tým k dosahování pracovních výsledků.

⁶⁷ BRANNAN, T. *Jak se dělá účinná reklama*. I. vyd. Praha: Management press, s.r.o. 1996. ISBN 80-85603-99-3. s. 103

7.3 Metoda zkoumání

K zodpovězení výše uvedených problematik praktická část využívá průzkum pomocí metody hloubkových, expertních rozhovorů. Metoda hloubkového rozhovoru je kvalitativní metoda, určená ke zkoumání úzkého vzorku respondentů, umožňující kombinaci nestrukturovaných a strukturovaných částí dotazníku, či případných doplňujících otázek.

Jakožto průzkumný vzorek respondentů byli vybíráni jednotliví kreativní ředitelé z reklamních agentur v České republice. Jejich výběr zohledňoval velikost agentury ať již malé – lokální, tak i velké – síťové reklamní agentury. Bylo také zohledněno zaměření agentur od full-servisových po specializované. Záměrem bylo dosažení dostatečně pestrého vzorku, na jehož základě je možné zodpovědět otázky, stanovené jako cíle práce. Jednotlivé odpovědi respondentů byly poté vzájemně porovnávány v praktické části. Celé záznamy rozhovorů jsou uvedeny v příloze této práce.

7.4 Stručná charakteristika respondentů

I přes vysoké pracovní nasazení a s tím spojenou velkou vyčerpávanost kreativních ředitelů se podařilo shromáždit 5 respondentů, jež byli ochotni si ve svém nabitém programu najít čas a sdílet své znalosti a dovednosti získané v průběhu praxe. Níže budou jednotlivě uvedeni spolu se stručnou charakteristikou agentury, či sdružení, ve kterém působí a důležitými úspěchy z kreativní praxe, jež je předurčily právě pro práci kreativních ředitelů.



Respondent 1. Martin Charvát – v reklamě působí od roku 1992. Jako kreativní ředitel vedl týmy velkých síťových reklamních agentur Leo Burnett a Mark BBDO. V roce 2008 založil reklamní agenturu Konektor, kde působí jako kreativní ředitel. Konektor je v českých podmínkách relativně netypické seskupení lidí – odborníků v oboru reklamy, kteří jsou sdružováni a najímáni vždy pro jednotlivý, konkrétní projekt. Tento systém umožňuje spojit v jeden tým takové

odborníky z jednotlivých oborů komerční komunikace, kteří by se za normálních okolností práce v reklamních agenturách jen těžko potkali. Webová prezentace Konektoru říká: „Správní lidé pro správné projekty. Konektor staví tvůrčí tým podle potřeb projektu a klienta. Na každém projektu tak pracují ti nejlepší. K jednotlivým projektům zve i tvůrce mimo oblast reklamy, což pomáhá bořit stereotypy a rozšiřuje pohled na možná řešení“⁶⁸. Tvorba Martina Charváta byla mnohokrát oceněna a to jak v českém tak mezinárodním prostředí (výběr nejvýznamnějších – Epica, Golden Drum Portorož, Effie a Louskáček atd.). Dále je držitelem ceny Zlatý ohníček ADC České republiky za osobní přínos české reklamě. Patří k zakládajícím členům Klubu reklamních textařů, o kreativě přednáší na vysoké škole ekonomické.



Respondent 2. Pavel Vlasák – V reklamě působí od roku 1994. Původně začínal na marketingové pozici u značky Algida, poté nastoupil do reklamy, působil nejprve v agentuře Grey, poté v Satchi & Satchi, tvořil kreativní tým společně s Richardem Stiebitzem. Jako kreativní ředitel vedl týmy agentur DDB Prague a Saatchi & Saatchi Prague. V současné době řídí kreativní oddělení agentury Comtech. Comtech je ryze česká dlouhodobě působící (založena v roce 1990) full servisová agentura,

přičemž tato fakta z ní dělají relativní specifikum v porovnání s ostatními agenturami. Comtech si ve své práci zakládá především na kombinaci unikátních prvků komunikace a talentu jednotlivých členů týmu, díky čemuž vznikají řešení, která na trhu působí maximálně účinně a nepřehlédnutelně.⁶⁹ Za dobu působení v reklamě posbíral Petr Vlasák řadu ocenění jak na poli českém, tak zahraničním (Louskáček, Golden drum, Golden Rose of Montreaux – Festival of Television Entertainment, Epica Finalist, Cannes Lions – National Diploma, Effie). Je členem různých profesních sdružení, o kreativě přednáší na školách a různých soukromých kurzech.

<http://strategie.e15.cz/lide/vecne-navraty-bez-odchodu-736568>

⁶⁸ Konektor, [online]. 2008 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW: <konektor.biz>

⁶⁹ Comtech, [online]. 2010 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW: <icomtech.cz>



Respondent 3. Štěpán Tyller – do reklamy přišel v roce 1992, kdy nastoupil jako junior do reklamní agentury Mark BBDO. Zde vydržel dlouhých 16 let, z pozice juniora během 6 let vyrostl v hierarchii až na pozici kreativního ředitele. Vyhrál řadu zahraničních i místních cen, za kreativitu a efektivitu, agentuře Mark BBDO pomohl zastávat pozici mezi top agenturami po dobu 10 let. V současné době působí v agentuře Lowe and partners Worldwide, jež náleží do celosvětové sítě. Agentura se stará o velké lokální, ale i světové klienty.



Respondent 4. Richard Stiebitz – reklamě se věnuje od roku 1994, kdy začínal jako grafik junior. Po dlouhou dobu tvořil stabilní kreativní tým s Petrem Vlasákem. Jako kreativní ředitel vedl týmy agentur DDB Prague a Saatchi & Saatchi Prague. V současné době působí v agentuře Wunderman, jež usiluje o realizaci měřitelné reklamy, založené na poznání zákazníka. Agentura se specializuje na oblast BTL aktivit. „Všechny nápady

a návrhy staví na poznání zákazníka, na analýzách dostupných informací o současných, minulých i budoucích zákaznících a vytváří taková kreativní řešení, která nejúčinněji prodají výrobek nebo službu zákazníkovi, bez ohledu na zvolený způsob komunikace – mailing, e-mailing, MMS, tiskový inzerát, virální video nebo cokoli jiného...“⁷⁰ Richard Stiebitz za svou kariéru posbíral na 30 ocenění, mezi nimi například: Louskáček, Zlatá pecka, Golden drum, Epica Finalist, Cannes Lions – National Diploma, Effie...

⁷⁰ Wunderman, 2008 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.wunderman.cz/wunderman/lester-wunderman-cv/>>

Respondent 5. Zuzana Kubisová – k oboru reklamy se dostala cestou přes oděvní návrhářství a grafický design, pohybuje se zde od roku 2000, kdy začínala na juniorské pozici jako art director. Působila například v agentuře Istropolitana D`Arcy, Proximity a v agentuře Publicis Prague. Poté jako kreativní ředitelka podlinkové odnože agentury Publicis – Publicis Dialog. V současné době kreativně řídí agenturu Wellen, která je specializovaná především na oblast retailu a podlinkové komunikace. Posbírala řadu ocenění a to jak z reklamní, tak oděvní branže.



8. Kreativní tým

„Práce v reklamě je prací týmovou a navíc účelovou, musí totiž sledovat zadání. A to platí čím dál tím více... Samostatní reklamní autoři, oni svérázní vlci samotáři, kteří by dokázali zvládnout celou problematiku vlastními silami, jsou už vyhynulým druhem...“⁷¹

V současné době je práce v reklamě založena na bázi týmové spolupráce. Tým, myšleno kreativní tým, je jakousi esencí a stavebním prvkem agentur, jež umožňuje realizovat kreativní ideje agenturním zadavatelům. Kreativní tým lze chápat jako pojem, který je možno definovat hned několika výklady a jeho chápání může být nazíráno z různých úhlů pohledů.

Nejužší pohled na kreativní tým lze charakterizovat jako tým o dvou lidech, jimiž jsou textař, neboli copywriter a výtvarník, neboli art director, kteří společně pracují na vyvíjení kreativních idejí a jejich realizaci v závislosti na konkrétním zadání. Výstižně vysvětluje pojetí tohoto pracovního tandemu Štěpán Tyller slovy: „Kreativní tým jsou dva lidé, kteří jsou si schopni říkat i nepříjemné věci a nestydí se před sebou, je nutné, aby si vypěstovali schopnost se vzájemně otevřít. Kreativní proces je strašně intimní záležitost, je to zdánlivé „plácání hloupostí“, ze kterých se formují nové kreativní ideje. Je proto nutné přistoupit k totální otevřenosti a nebát se říci co mne napadá, jakkoliv je to směšné a zdánlivě nepodstatné, bez ohledu na to, co si o mne ten druhý bude myslet. Nejlepší kreativní tým vzniká tehdy, když jsou dva lidé vůči sobě maximálně otevření.“ Tyller obhajuje myšlenku tím, že čím více lidí se účastní kreativního procesu a vývoje kreativních idejí, tím větší je pravděpodobnost jakéhosi „zploštění“ a „vyšumění“ výjimečnosti myšlenky: „Upřímně si myslím, že jakmile do kreativní práce - a tím myslím do samotného vymýšlení - zasahuje více lidí, jak dva, tak to obvykle padá do nějakého průměru, klišé, které je příliš opatrné... a vyhovující všem, nikoliv však překvapující. Již sto let funguje, že kreativní tým je výtvarník a textař, to má své opodstatnění a je to vyzkoušené za ty desítky let co to takhle funguje. Čím více lidí do toho zasahuje, tím víc se ta věc průměruje a stává se de facto nezajímavou, protože musí být schopna vyhovět více názorům. Kreativní práce je nevděčná, protože do toho každý

⁷¹ KRÍŽEK, Z., CRHA, I. *Jak psát reklamní text*. IV. vyd. Praha: Grada 2012. ISBN 978-80-247-4061-4. s. 104

může vstoupit, každý si může myslet, že má nějakou expertízu a právo se k tomu vyjadřovat a doplňovat... potom ale nastupuje řemeslo a zkušenost. Právě tuto zkušenost vidím jako výsadu kreativců, kreativního týmu“.

Podobný názor sdílí i Petr Vlasák z ryze české agentury Comtech, kde používají klasické schéma odkoukané ze síťových agentur, tedy kombinaci art directora a copywritera. Toto spojení chápe Vlasák jako základní kreativní tým, základní buňku tvorby. K tomuto schématu se v určitých momentech může přidat i designer, ale to závisí vždy od povahy zakázky.

Zbylí respondenti v zásadě sdílí podobný názor, avšak v praxi využívají týmy obohacené ještě o jiné články. Richard Stiebitz k základnímu schématu doplňuje člověka z online a hodnotí to v současné době jako nezbytnost. Vysvětluje to tak, že reklama prochází neustálým vývojem, vyvíjí se média, vyvíjí se nosiče a vše okolo včetně chování spotřebitele samotného. Dle Stiebitze je stále náročnější udržet aktuálnost z hlediska formy doručení reklamy potenciálnímu spotřebiteli. Je tedy nutno uplatňovat inventivní metody ve smyslu zaujetí spotřebitele, protože klasická ATL reklama nebere v potaz spotřebitelské chování. Přínos člověka z online spočívá tedy v tom, že rozšiřuje obzory, protože zná prostředí, zná jeho možnosti a je dobrý ve svém oboru činnosti. Právě svými postřehy z oboru dokáže ryzímu kreativnímu týmu mnohdy rozšířit obzory a to konkrétně z hlediska využití nestandardních postupů v oblasti hledání nových komunikačních kanálů a jejich vzájemnému propojování. Stiebitz dokládá důležitost tohoto článku kreativního týmu takto: „několikrát se nám již stalo, že člověk z online nás přivedl na myšlenku, která by nás nikdy nenapadla, prostě proto, že neznáme ty možnosti a hranice“.

Nejširší seskupení vidí pod charakteristikou kreativního týmu Martin Charvát, který říká: „Pod pojmem kreativní tým si představuju buďto základní kreativní jednotku což je textař – výtvarník, neboli copywriter a art director nebo tým, který kreativně vyvíjí kreativní myšlenku. Může na tom pracovat více lidí a může to být tým v širším slova smyslu, accounti, lidi z digital/online specializace“. Toto tvrzení opírá ještě o fakt, že v Konektoru (jeho aktuálním působišti) se do kreativního procesu snaží nasazovat co nejvíce lidí již od samého začátku, a to z důvodů toho, že kreativní lidé mají mnohdy obrovský přesah přes svou specializaci a jsou schopni nahlížet na věci v širších

souvislostech. Svou charakteristikou kreativního týmu Charvát již směřuje k možnosti širšího chápání kreativního týmu ve smyslu začleňování dalších účastníků kreativního procesu. Jako skupinu lidí chápe kreativní tým i Zuzana Kubisová a dokládá to slovy: „Čím dál tím víc si myslím, že v procesu vymýšlení je přínosné, pokud je tam těch lidí více. Je to trochu náročnější na uřízení a koncentraci, ale já v tom cítím větší potenciál ve smyslu možnosti vygenerování více nápadů a jejich větší neotřelosti, kterou lze získat právě díky kombinaci různých názorů.“ Podobný názor v zásadě sdílí i Petr Vlasák, přičemž poukazuje na důležitost vzájemné interakce v průběhu celé kreativní tvorby, a to nejen v rámci kreativního týmu, nýbrž v součinnosti všech zúčastněných. Toto širší uskupení nazývá termínem „tvůrčí tým“. Pod tímto pojmem si představuje jednotlivé složky agentury, které se na zakázce podílejí (account manager, strategy planner). Petr Vlasák zdůrazňuje potřebu interakce mezi členy tvůrčího týmu, a to ve smyslu aktuálnosti vstupů. Samotný kreativní tým nelze izolovat, aniž by měl základní informace například ze strany account manažerů. Jednotlivé zakázky je nutno chápat jako živý proces, na který mají vliv různé veličiny, různé okolnosti, a to jak na interní, tak i na klientské straně.

Jakožto nadstavbu kreativního týmu Štěpán Tyller vnímá cosi, co nazývá homogenním týmem, a to v jeho chápání znamená plně interagující celek: „Homogenní tým, má určitě větší šanci. Tam kde je společný duch a je jedno, zda práci vykonává copywriter z toho nebo onoho týmu s art directorem z toho nebo onoho týmu... tyto agentury mají výhodu. Já jsem k tomu, ale trochu skeptický a přijde mi to trochu jako utopie. Obecně musím, ale uznat, že je strašně důležité v agentuře nastavit společného ducha a ty lidi k tomu vést a naučit je to sdílet. Dát jim společný cíl a nástroje pro jeho dosažení. Nadstavbou kreativního týmu je tedy homogenní tým celého kreativního oddělení potažmo celé agentury, potom je to na té práci samozřejmě vidět. Určité formy takovýchto týmů jsou občasné vidět v zahraničních agenturách“.

Dle výše uvedených názorů respondentů lze pojetí kreativního týmu rozdělit do třech základních rovin vnímání:

1) **Kreativní tým** - 2 společně tvořící lidi, art director a copywriter, jež společně tvoří a rozvíjejí kreativní ideje. Každý ve své dovednostní linii.

2) **Tvůrčí tým** – skupina lidí, kteří se společnými silami podílejí na tvorbě zakázky, základními prvky jsou textař a copywriter a k nim se nabaluje specialista z online/digital, případně account manager, strategy planner či jiná oborová specializace.

3) **Homogenní kreativní tým** – kde je jako tým chápáno celé kreativní oddělení, případně celá agentura, jež sdílí společného ducha a je schopna pracovat v jakýchkoliv kolektivních kombinacích.

Jak naznačují výpovědi respondentů výše, chápání kreativního týmu může být nahlíženo různě a může se měnit i na základě charakteru zakázky. Čím dál tím náročnější a komplikovanější cesta reklamy směrem ke spotřebiteli vyžaduje od kreativních tvůrců neustálou invenci a nalézání nových forem a metod jak a čím zaujmout a z toho důvodu pravděpodobně plynou tendence kreativní tým rozšiřovat o odborníky z daných oblastí, kteří právě svou specializací pomáhají doplňovat základní sestavu. Pro správnou funkci týmu je důležité, aby mezi všemi jeho členy probíhala komunikace a systematická integrace úsilí všech zúčastněných při společném dosahování cílů. Aby jednotliví autoři konvenovali svým pojetím zakázky a byly tak společně zodpovědní za celek. Sestavit a sladit tvůrčí tým bývá někdy dost lopotná práce, protože kreativní pracovníci bývají emočně silně založení, často mají silné a tvrdé povahy a neradi se přizpůsobují. Sestavení týmu a vůbec odhadnutí nutných pracovních sil a oborových specializací a následně využití jejich maximálního potenciálu v rámci jedné konkrétní zakázky či realizace náleží do kompetence kreativního ředitele.

9. Řízení kreativního týmu

Kreativní týmy v reklamních agenturách obvykle podléhají určitému způsobu řízení, jež může zásadně ovlivňovat jejich pracovní nasazení i kvalitu odvedené práce. Jakkoliv jsou kreativní týmy napříč agenturami rozdílné, existují jisté prvky, které jsou shodné. Kreativní práce je náročná a to především po psychické stránce, kreativní lidé jsou vystavováni neustálému tlaku při vymýšlení nových a nových idejí. S tímto vědomím je nutné přistoupit i k jejich řízení.

Štěpán Tyller popisuje řízení kreativních lidí jako vyčerpávající proces, a to právě proto, že kreativci pracují s emocemi. „Jsou to ve velké většině lidé, co bývají velmi emotivně založení. V kreativním oddělení to někdy může z určitého úhlu připomínat mateřskou školku a to nemyslím nijakým dehonestujícím způsobem. Kreativci jsou ve spoustě věcí schopni chovat se jako dospělí, ale když dojde na nějaké problémy v kreativní práci tak se pak začnou chovat jako děti. Vztekají se nad každou připomínkou a korekturou.“ Podle Tyllera neexistuje univerzální přístup, jak vést kreativní tým a vždy je třeba se přizpůsobovat aktuální situaci a stavbě kreativního týmu. Tento názor zastává i Martin Charvát, zatímco zbylí respondenti mají za to, že je důležité stanovit si nějaký způsob, jak tuto práci vykonávat, aby vedla k efektivním výsledkům.

Štěpán Tyller chápe roli kreativního ředitele z 50% jako působení psychologa a z 50 % odborníka na reklamu. Je přesvědčen, že je nutné lidi znát a mít povědomí o tom, čím zrovna prochází a v jaké životní etapě se zrovna nacházejí. V kreativním procesu daného týmu se všechny tyto věci podle jeho názoru mohou odrazit a to jak v pozitivním tak negativním smyslu. Dodává: “ Člověk ve stresu nebo ten, komu se děje něco špatného, nikdy nepřijde s vtipným nebo zajímavým nápadem“. Svou hlavní úlohu v řízení kreativních týmů vidí Tyller v dobrém poznání jednotlivých členů týmů a komunikaci s nimi. Snaží se o to, aby byli lidé v jeho týmu spokojeni a cítili se tam sociálně bezpečně. Důležitou součástí v pracovním procesu je pro Tyllera vyhrazení si času, který společně stráví. Každý den si tedy najde alespoň půl hodiny na společné přátelské popovídání si o nepracovních věcech. To mu pomůže své lidi poznávat, poznávat jejich zájmy, radosti ale i trápení. Na základě znalosti osobního pozadí jednotlivých členů kreativního oddělení pak dokáže odhadnout konkrétní možnosti, jak

lze kterého člena motivovat a jak s ním pracovat ve smyslu zacházení s jeho emocemi. Dokládá to slovy: „Práce kreativního ředitele nespočívá pouze v tom, že bude mezi množstvím návrhů jednotlivých týmů vybírat ty nejlepší, a říkat tohle ano, tohle ne. Je to o tom, umožnit týmu zázemí, ve kterém budou moci nerušeně tvořit.“

Martin Charvát se na základě vlastní zkušenosti přesvědčil, že s lidmi se dá pracovat různě a to jak z hlediska jejich řízení, ale také z hlediska výkonu práce samotné. „Osobně jsem měl v životě kliku, měl jsem štěstí na svoje kreativní ředitele, kteří vedli mne. Byli to tři cizinci, každý z nich byl úplně jiný a každý z nich to dělal úplně jinak, což mi otevřelo oči, jak se to dá dělat. Jak se dá několika různými způsoby efektivně dojít k cíli.“ Způsob stylu řízení prvního kreativního ředitele popisuje Charvát jako silně direktivní, provozovaný formou nátlaku, druhý Charvátův nadřízený uplatňoval trochu volnější přístup, kdy na jedné straně na pracovníky vyvíjel tlak, ale na straně druhé se je snažil inspirovat a rozvíjet. Způsob třetího kreativního vedoucího byl zcela odlišný než předchozí popsané, spočíval pouze ve snaze inspirovat a „otevírat kreativním osobnostem hlavy“. Nikdy neřekl, co mají jeho pracovníci dělat a jak se mají v konkrétní situaci zachovat. Vykonával spíše roli jakéhosi konzultanta, který při hodnocení a výběru prací posouval dané myšlenky dál.

Na základě těchto zkušeností si Charvát při vedení svých lidí zvolil tuto cestu. Cestu volného řízení, jež chápe jako cestu svobody, volné tvorby, jejímž jediným mantinelem je zadání, nikoliv něčí vize. Sám o svém řízení říká: „Mně osobně nejvíce sedí ten princip, kdy někoho inspiroju a spíš tak jako jemně pošťuchuju, ale i to pošťuchování se snažím maximálně omezovat.“ Dle tohoto směru Charvátovy cesty se může kreativní osobnost ve svých fantaziích rozletět kamkoliv chce – nic a nikdo jí neomezuje.

Richard Stiebitz zastává podobný názor na řízení kreativních týmů jako Martin Charvát v tom smyslu, že se snaží oprostít od vměšování se do procesu tvorby kreativního týmu a podsouvání vlastních idejí. Snaží se být spíše poradcem, konzultantem a stejně jako Charvát inspirátorem v momentě, kdy kreativní tým potřebuje slyšet názor, či otevřít debatu nad vznikajícími myšlenkami. Jak sám dodává: „Kreativní proces je procesem odehrávajícím se v hlavě jedinců, ten se nedá řídit, ten se mohu snažit pouze ovlivnit. A to ještě ke všemu jen v momentě, kdy jsou k tomu

kreativci naklonění. Z mé zkušenosti kreativním lidem v průběhu jejich tvorby nedělá dobře, když mají pocit nějakého dohledu“.

V opozici k výše zmíněným názorům stojí přístup Petra Vlasáka, jenž sám sebe charakterizuje jako lehce direktivní typ kreativního ředitele, který „dýchá“ svým pracovníkům na záda (v tom dobrém slova smyslu). Dle jeho slov mu tento způsob řízení umožňuje zefektivnit pracovní proces na zakázce. Sám se stává součástí kreativního týmu, od začátku je v samotném procesu tvorby, konzultuje prvotní myšlenky ještě dříve, než se zrodí samotný nápad. Proces neustálé výměny názorů mu umožňuje odbourat slepé cesty, ke kterým by mohlo dojít v případě, že nechá kreativní tým samostatně tvořit. Sám to hodnotí slovy: „dle této zkušenosti za týden dostanu lepší výsledek, než kdybych je nechal být a týden čekal, co mi donesou a pak byl třeba zklamaný.“

Zuzana Kubisová chápe vedení týmu jako velkou zodpovědnost a to nejen směrem ke svému nadřízenému, ale především k lidem, které vede. Sama charakterizuje svou pozici takto: „Ta pozice je velmi nevděčná, člověk v této pozici musí být schopen formulovat a sdělit někomu kritiku jeho práce či jeho přístupu k tomu, aby bylo dosaženo dobrých výsledků. Musí to zároveň udělat tak, aby to nikoho neurazilo a nebylo to pro pracovníky demotivující.“ Dle svých slov se snaží kreativní tým vést tak, jak by chtěla být vedena sama, na základě rčení „nedělej, co nechceš, aby ti dělali ostatní“. Snaží se o nalezení té nejvhodnější formy v daný okamžik.

9.1 Metody řízení kreativního týmu

Co se týká konkrétní metodiky, jak jednotliví respondenti přistupují k samotnému řízení kreativních týmů, a zakázek – jak se na základě rozhovorů podařilo zjistit, nejedná se o žádná striktní dogmata, ale jsou to spíše individuální přístupy a postupy konkrétních kreativních ředitelů získaných na základě zkušeností a praxe v reklamě. Obecně se respondenti shodují na tom, že si ani neuvědomují jejich cílené používání a nikdy je nenapadlo toto nějakým způsobem analyzovat.

Martin Charvát za jistou metodu nebo princip řízení považuje mechaniku samotného zadávání, jež popisuje takto: „Já se snažím o to, abychom zadání dávali

dohromady společně s realizačním týmem, což není zcela obvyklé. Praxe v agenturách funguje většinou tak, že to ti „chytří“ nahoře vymyslí a propadáva to dolů až k tomu článku řetězce, který na tom skutečně dělá. My máme trošku jiný model práce – už zadání je společné. Nikdy se mi ta přílišná agenturní hierarchie nelíbila a často se mi stalo, že jsem sám briefu nerozuměl, protože třeba nezohledňoval určité potřebné okolnosti.“ Přínos v aktuálním systému vidí v čerpání ze zkušeností každého jednotlivce, který se na zakázce podílí a ten se snaží vytěžit každým okamžikem. Charvát si je vědom, že kreativní lidé, profesionálové, mající mnohdy přesah i do jiných oblastí tvorby, nejsou třeba jenom výtvarníky, jenom fotografy nebo jenom režiséry, ale jsou schopni na problematiku nahlížet v širších souvislostech a tím ji obohacovat.

Tyler je naopak přesvědčen o tom, že od zadání zakázky je dobré nechat kreativní tým pracovat samostatně. První kroky k nápadu by dle jeho názoru měly být čistě v režii kreativního týmu samotného, což obhajuje slovy: „Když je povedu, tak je odvedu tam, co bych vymyslel sám“. Metodou Tylerova řízení je tedy zasáhnout až na konci kreativního procesu, tedy vymýšlení, tím, že nápady pomůže kreativcům vyhodnotit ve smyslu zjištění, jaký z nápadů má potenciál. Uznává pravidlo, že když existuje jeden nápad, tak je to ten nejlepší, když jsou dva tak jeden z nich bude lepším, ale když jich kreativní tým vymyslí dvacet, je teprve možné z nich ten nejlepší vybrat. Tylerova metoda by se tedy dala charakterizovat jako potřeba generovat co největší množství nápadů, z nichž se následně s jeho pomocí vybírají ty nejlepší, které jsou následně dopracovány k prezentaci klientovi.

Zuzana Kubisová popisuje svou metodu řízení jako cestu řízení pomocí argumentů a diskusí. Své pracovníky se snaží ideově a designérsky vést a inspirovat, nikoliv tlačit. „Došlo mi, že když požaduji kvalitně odvedenou práci, musím tomu člověku dát argumenty, proč by to mělo být jinak, než to on zrovna udělal. Argumentace a následný dialog jsou to jediné, co lidi a věci může posouvat dál“. Kubisová ale dále uvádí, že se ráda stává kreativcem a ráda se společně s kreativním týmem účastní samotného vymýšlení.

Na rozdíl od předchozích názorů Petr Vlasák mapuje celý proces tvorby kreativních idejí od začátku do konce a neváhá zasahovat do procesu, kdykoliv usoudí, že je to třeba. Paradoxně to podle něj může vést ze strany kreativců k menšímu

pracovnímu nasazení v tom smyslu, že mají pocit krytých zad. Podobně jako Martin Charvát zapojuje kreativní tým do procesu zakázky již od vzniku briefu neboli zadání, kdy vzniká diskuse o důležitých a potřebných faktech, ujasňování si situace, orientace v samotné značce, pro kterou je práce vykonávána atd. Již při těchto začátcích nastiňuje kreativnímu týmu možné cesty, kudy se lze ubírat. Jako hlavní kompetenci v práci kreativního ředitele vidí právě aktivní vedení, schopnost inspirace bere již jako bonus, jako nadstavbu.

9.2 Motivace kreativního týmu

Všichni respondenti se shodují, že kreativní proces a samotná práce může být pro kreativní pracovníky náročná a to především po psychické stránce. Jako důležitý faktor podněcující kreativní pracovníky k výkonu práce, vidí jejich motivaci, která jde ruku v ruce s jejich řízením. Martin Charvát zdůrazňuje: „motivace je velice důležitá a to především proto, že reklamní práce je únavná, po nocích a po víkendech, mnohdy je to koloběh neustálého předělávání a znovuvymýšlení a peníze nejsou zas tak úžasné na rozdíl od toho co si většina lidí myslí.“

Charvát věří, že největší motivací pro kreativní tým je především to, že mají možnost pracovat na „dobrých věcech“ (tím jsou myšleny zakázky například pro známé značky), vědomí dobře odvedené práce a vzniku dobré reklamy, která je opravdu kvalitní, funguje, je zajímavá a třeba i uznávaná v odborné komunitě. Je nutné si uvědomit, že každý kreativec musí do své práce dát něco ze sebe a každý chce být spoluautorem něčeho dobrého. Bonusem pak může být také výhra nějaké kreativní ceny. Jako další faktor, který může být motivací pro kreativní osobnosti, Charvát uvádí osobní vztahy, „klid“ a jisté sociální zázemí v práci, v tom smyslu, že se pracovníci do práce těší, že zde není přítomen nějaký nepříjemný element, jenž by je rušil v samotném procesu tvorby. V souvislosti s tím Charvát zmiňuje svou zkušenost: „Zažil jsem mnohokrát, že do kreativního oddělení přišel člověk, který jinde byl skvělý a tady si s těmi lidmi nesedl a s prostředím se nesžil a musel odejít, jindy do kreativní party přišel člověk, který jinde moc nezářil a přišel prostě proto, že někoho potřebovali, najednou mu to sedlo a padaly z něj nápady jeden za druhým. Ty osobní vztahy jsou hodně důležité“. Tyllerův názor je možné ztotožnit s názorem Martina Charváta, a to ve

smyslu, že pro kreativní osobnosti je důležité dělat dobrou práci a mít na ni dostatek času. Finance podle něj nejsou primární, na prvním místě je prostředí a práce, kterou lidé dělají. Zbylí respondenti se s názory převážně ztotožňují, Stiebitz k tomu přidává důležitost samotné radosti z práce a odvedeného výsledku v tom smyslu, že vlastně kreativci mají možnost svojí práci potěšit, možná i rozesmát ostatní. Kubisová s nadsázkou vnímá jako hlavní motivaci vlastní ješitnost každého jedince. A dodává: „Jednak si myslím, že jsme v branži, kam lidi neposílá úřad práce, není to fabrika, není to výrobní pás, všichni, kdo to dělají, to dělají rádi, pokud je někdo opravdu kreativní a talentovaný, tak největší motivací je vědomí, že odvedl dobrou práci nebo se na ní podílel.“

9.3 Pracovní vyhoření

K otázce možného pracovního a osobního vyhoření kreativních pracovníků čtyři respondenti přiznávají, že se se syndromem vyhoření ve své praxi již setkali a to jak u sebe tak u svých pracovníků. Pouze Martin Charvát úplné osobnostní vyhoření odmítá, nazývá to pouze jakýmsi jednorázovým zaseknutím se, které vzniká s přílišného zahledění se do věci a dlouhodobosti práce na jednom projektu, z čehož může vzniknout aktuální zahlcení. Dle Charváta lze toto vyřešit výměnou projektů a úkolů, na kterých dotyčný pracuje.

Štěpán Tyller přiznává osobní zkušenost a říká: „Syndrom vyhoření znám osobně... Mne to potkává v pravidelných čtyřletých periodách. Po svém dlouhodobém 16ti letém působení v MarkBBDO kdy jsem měl na starost 35 lidí, se kterými jsme opakovaně řešili rozdělování práce, přiřazování na zakázky a do týmů, finance... obnášelo to to, že jsem s nimi neustále hovořil a probíral jejich problémy. Začalo mne to unavovat, měl jsem problémy sám se sebou, uvědomil jsem si, že mám zhruba 4 letou periodu, kdy musím z reklamy nadobro zmizet a restartovat mozek. Práce v reklamní agentuře je dlouhý maraton, člověk musí stále běžet, zároveň ale nesmí sprintovat, aby se přílišně neunavil. Agentura je poklus, který se pořád opakuje, dlouhodobý poklus ve kterém musí být člověk disciplinovaný sám k sobě a vytvářet si prostor sám pro sebe na odpočínutí, získání další inspirace, díky které může pokračovat v tvorbě.“

Petr Vlasák vidí vyhoření v neschopnosti generovat práci v určité stanovené kvalitě. A přiznává, že když se kreativní ředitel se svým týmem dostane do situace, kdy nejsou společnými silami schopni produkovat nápady, těžko se začíná znova. Sám zmiňuje zkušenost, kdy najednou nevěděl jak dál a jak přesně postupovat, zda obměnit tým, propustit tým, najmout nové lidi... Prevenci vidí v pořádání firemních výjezdů, ve společném povídání a snaze pozorovat, jak jednotlivým týmům daří na konkrétních klientech. V momentě zpozorování náznaků nezdaru je podle něj nutné se ptát a případně něco změnit, rozhodně před tím nezavírat oči a nečekat, že problém sám zmizí.

Obecně se proti tomu faktoru respondenti brání prohazováním jednotlivých členů týmů a projektů, na nichž pracují a také různými pracovními výjezdy, výlety, případně neplánovaným osobním volnem.

9.4 Jaký by měl být kreativní ředitel?

Cílem této otázky byla snaha zjistit, zda lze určit jisté schopnosti a dovednosti, které by měla osobnost kreativního ředitele dle respondentů naplňovat, k tomu, aby dokázala úspěšně vést kreativní pracovníky. Z jednotlivých odpovědí vyplývá, že na toto není jednoznačný názor. Všichni obecně zmiňují umění motivace, vzájemné komunikace a porozumění spolu s vytvořením stabilního, tvůrčího, pracovního prostředí, což chápou jako základ pro zajištění jistého standardu práce. Dále se odpovědi shodují v tom, že osobnost kreativního ředitele musí být kreativní a tvořivá ve smyslu své práce a přístupu k ní, na základě svých zkušeností musí být pro kreativní tým jistou inspirací a musí jej umět inspirovat v momentě, kdy je to třeba. Respondenti dále vyzdvihují potřebu jisté diplomacie. Stiebitz v tomto kontextu zmiňuje: „myslím si, že se kreativní ředitel nesmí chtít zavděčit všem, v agenturách neustále probíhá nějaký boj mezi accounty, kreativci a vedením a já jako kreativní ředitel stojím mezi tím vším a nikdy se nezavděčím všem. Je to zapeklitá pozice, já se vždy snažím obhajovat svůj tým, protože manažeři často nechápou, že kreativita není srovnatelná s jejich vyplňováním tabulek a ti lidé jsou prostě trochu jiní, netradiční. Snažím se je chránit, aby nebyli přetěžováni, aby měli dostatek mentálního prostoru.“ Vlasák, podobně jako Tyller, klade důraz na práci s lidmi a jejich pochopení a vzájemné porozumění, shrnuje

to slovy „kreativní ředitel by měl mít sociální inteligenci a měl by umět více spojovat než rozdělovat.“

9.5 Shrnutí přístupů k řízení kreativního týmu

Z výše uvedených výpovědí respondentů je možné vyčíst, že řízení kreativního týmu z velkého procenta závisí na samotné osobnosti a zkušenostech, nabytých praxí v rámci výkonu práce v reklamě, potažmo funkce kreativního ředitele. Ukazuje se, že jednotliví kreativní ředitelé přejímají jisté styly vedení, které byly aplikovány na nich nebo se proti nim apriori vymezují. Při řízení svých kreativních týmů používají určité modely či metody řízení, ke kterým dospěli díky dlouholeté praxi, kdy se mohli seznámit s různými přístupy a vybrali si ten, který aplikují ve své činnosti.

Zároveň z rozhovorů vyplývá, že není žádný univerzální a zaručený systém, který by bylo možné popsat, případně doporučit. V zobecněné formě lze rozlišit 3 přístupy k řízení kreativních lidí a to:

Silně direktivní způsob vedení – lze jej charakterizovat jako silný tlak, vyvíjený na pracovníky, bylo by možné jej přirovnat k systému řízení v nereklamní sféře, kdy jsou dodržovány firemní postupy, šablony, řády a obecně zde není velký prostor pro diskuzi. Kreativní ředitel je v tomto případě plně zapojen do celého procesu zakázky.

Volný způsob vedení – volný způsob řízení lze popsat jako poskytnutí volného pole působnosti, kdy je kreativním týmům dáván prostor k rozvíjení tvůrčích myšlenek, jejichž jediným limitem je zadání a sledování cíle. Kreativní ředitel do procesu vstupuje pouze v případě vzniklých komplikací, či požadavků na jeho vstup ze strany týmu. Významněji se prosazuje v závěrečné fázi kreativního procesu, kdy funguje v roli konzultanta a oponenta.

Kombinace direktivního a volného přístupu vedení – směřuje obě předchozí varianty a je pravděpodobně nejčastějším modelem v řízení kreativních týmů. Lze popsat jako volné řízení s občasnými direktivními zásahy v momentě, kdy je potřeba. Kreativní ředitel sleduje kontinuálně průběh zakázky, avšak bez jeho výrazných vstupů. Kreativním týmům je k dispozici v momentě jejich potřeby nebo na základě

pozorovaných skutečností, například když vidí, že se kreativní tým odchyluje od zadání. V tomto případě operativně vstupuje do procesu.

Většina respondentů dle odpovědí preferuje volný způsob řízení, kdy se snaží svým kreativním týmům dopřát prostor, volnost a inspirovat je. Typickým zástupcem principu volného řízení, by mohl být nazván Martin Charvát, který se snaží minimalizovat své zásahy v kreativním procesu. Jeho opakem je Petr Vlasák, který své týmy dle jeho slov většinou direktivně vede, tedy účastní se a vstupuje aktivně do kreativního procesu. Zbylí respondenti většinou kombinují oba přístupy ve smyslu užití spíše volného vedení s občasným použitím direktivních principů v momentech, kdy si to situace žádá. Obecně, ale respondenti zastávají názor, že neexistuje jednotný a správný styl řízení, který by bylo možné nějak popsat.

Odpovědi respondentů se poté shodují v obecných principech a bodech, podle nichž kreativním týmům umožňují vykonávat dobře svou práci, tedy generovat kreativní myšlenky. Mezi tyto lze zařadit:

- inspiraci kreativního týmu a jeho motivaci
- komunikaci
- vzájemné pochopení a porozumění
- vytvoření vhodného pracovního zázemí a uhájení pracovního klidu na jednotlivých zakázkách
- schopnost podporovat a přenést zkušenosti na kreativní tým
- diplomatický přístup ve smyslu hodnocení kreativních výstupů
- schopnost třídit jednotlivé výstupy a posléze je rozvíjet
- schopnost argumentace

Z rozhovorů s respondenty vyplynul zajímavý fakt, a sice to, že žádného z nich pro výkon kreativního ředitele přímo nepředurčuje žádné vzdělání, ve smyslu vedení a managování lidí, jedinou výjimkou by mohl být Richar Stiebitz se svou zkušeností

pedagoga. Všichni dotazovaní se do reklamní praxe dostali jako úplní junioři a na pozici kreativních ředitelů se vypracovali klasickým hierarchním pracovním postupem, tedy nabytými zkušenostmi a praxí v oboru.

ZÁVĚR

Reklama je pro někoho milá, pro jiného nenáviděná každodenní součást života a mediálního světa. Den co den se snaží bojovat alespoň o střípek pozornosti svých potenciálních konzumentů. Vzhledem k současné nasycenosti trhu, kdy na spotřebitele působí mnohdy i přes dva tisíce reklamních sdělení denně se stává tento úkol nelehkým. Reklamě k jejich oslovení už nestačí jen „hezké obrázky“, jak tomu bylo v dobách dřívějších. Je nutné jít dál, dnešní reklama je po okraj nabitá emocemi, neobejde se ani bez stále více netradičních forem, netradičních kanálů a formátů, díky nimž je schopna uzurpovat si svůj kýžený kousek konzumentovy pozornosti. Emoční působení reklamy není náhodné, moment, kdy spotřebitel nějakým způsobem zareaguje – a to jakkoliv – kladně nebo záporně, kdy reklamu zaznamená, je výsledkem dlouhodobé práce celé řady lidí a to jak na straně reklamní agentury, tak na straně zadavatele. Každý článek v řadě je důležitý a potřebný, ale nositelem budoucích idejí je hlavně kreativní tým v čele se svým kreativním ředitelem. Právě tihle lidé jsou těmi, kdo vymýšlí, kdo přichází s novými nápady, často neotřelými a provokativními, které spojují zdánlivě nespojitelné dohromady ve fungující celek...

Tato práce objasňuje chápání kreativního týmu. Na základě jejího vypracování se podařilo zjistit, jak je možné chápat pojem kreativní tým, tedy že může být nahlížen ve třech základních rovinách, od nejužšího pojetí jakožto úzkého kroužku dvou osob přes širší skupinu členů tvůrčího týmu až po homogenní tým, tedy celkové vnímání kreativního oddělení, potažmo celé reklamní agentury.

Na základě hloubkových rozhovorů s kreativními řediteli jednotlivých reklamních agentur se podařilo zjistit zajímavou skutečnost, a to, že neexistují žádné přímo striktní, definované metody či mechaniky, pomocí kterých lze kreativní tým řídit. Každý z kreativních ředitelů k této problematice přistupuje rozdílně. Obecně lze vytyčit tři způsoby, jakými lze řídit kreativní tým, které jsou příležitostně doplňovány o jakési principy, jež byly jednotlivými respondenty převzaty z jejich předchozí práce kreativního ředitele či vlastní zkušenosti z působení v kreativním týmu, který podléhal jistému vedení. Respondenti se shodují, že řízení kreativních týmů je věc velmi problematická a náročná, není lehké najít správný a jednotný způsob jak k této

problematice přistoupit. Zvolený přístup vždy záleží na daných okolnostech a souvislostech.

Jako nejvhodnější a nejčastěji používaný způsob se jeví způsob volného vedení. Ten je doplňován inspirací a konzultacemi, poskytovanými kreativním ředitelem většinou na vyžádání, či v dohodnutých fázích projektu. Další variantou je způsob zcela volného vedení, kdy je možné nechat pracovat kreativní tým samostatně a bez jakýchkoliv zásahů a vnějších vlivů. V tomto způsobu vedení kreativní ředitel vstupuje do procesu až v momentě hodnocení výstupů ze strany kreativního týmu. Tato varianta však skýtá nebezpečí, a to z důvodu možného ztracení orientace v procesu tvorby, případně celého projektu. Proces, kdy není kreativní tým směřován a nedostává zpětnou vazbu v podobě konzultace budoucích idejí a kreativních nápadů, může vést k jeho myšlenkové zahlcenosti a celkové neefektivitě, což ve svém důsledku znemožní vznik kvalitního výstupu a rozvinutí vlastního kreativního týmu.

Přínos této práce pro praxi lze sledovat v neexistenci dostupné literatury, která by se zabývala problematikou kreativních týmů a metod jejich možného řízení. Této skutečnosti odpovídá i fakt, že oslovení respondenti se v tomto oboru činnosti nijak nevzdělávali a pokud ano, jednalo se o obecné manažerské kurzy v oblasti vedení lidí/týmů, jejichž praktiky jsou na reklamní profesi aplikovatelné pouze zčásti. Ve své praxi jsou nuceni vycházet pouze ze svých doposud nabytých zkušeností a konzultací s odborníky na podobných pozicích v oboru.

Pro hlubší vhled do problematiky řízení kreativních týmů by bylo pro budoucí zjištění vhodné zkoumat jednotlivé přístupy konkrétních kreativních ředitelů, pomocí metody zúčastněného pozorování. Tedy implementací do vlastního kreativního týmu, který danému řízení podléhá v dlouhodobějším časovém horizontu. Na základě této skutečnosti by bylo pravděpodobně možné odpozorovat přesný styl vedení kreativního týmu a možnou rozdílnost v závislosti na daném prostředí a zaměření konkrétní reklamní agentury. Zajímavým zjištěním by mohlo být zkoumání a vzájemné porovnání způsobů a metodiky vedení kreativních týmů se zahraničními trhy, kde komerční reklamní tvorba má přeci jen dlouhodobější a ničím nepřerušovanou historii.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

LITERATURA

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. I. vyd. Praha: Grada 2007. ISBN 80-247-1407-8.
- BALOUŠEK, V. *Žijte a myslte kreativně*. I. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2954-8.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. III. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BRANNAN, T. *Jak se dělá účinná reklama*. I. vyd. Praha: Management press, s.r.o. 1996. ISBN 80-85603-99-3.
- CLEGG, B., BIRCH, P. *Kreativita*. I. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0549-0.
- DACEY, J. S., LENNON, K. H. *Kreativita*, II. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2000. ISBN 86-7169-903-9.
- DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. I. vyd. Praha: Grada 2008. ISBN 80-247-2158-9.
- GELB, M. J. *Myslet jako Leonardo da Vinci*. II. Vyd. Praha: Ikar, 2006. ISBN 80-249-0620-1.
- HLAVSA, J. *Psychologické základy tvořivosti*. Praha: Academia, 1985.
- HORŇÁK, P. *Reklama: teoreticko- historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. I. vyd. Zlín: VeRBum 2010. ISBN 978-80-904273-3-4.
- CHLAD, K., KOUŘIL, L., PECHOVÁ, J. *Art of Creativity*. I. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-82-2.
- KŘÍŽEK, Z., CRHA, I. *Jak psát reklamní text*. IV. vyd. Praha: Grada 2012. ISBN 978-80-247-4061-4.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. I. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
- KONIGOVÁ, M. *Jak myslet kreativně*. II. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1626-7.
- KONIGOVÁ, M. *Tvořivost*. I. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1652-6.

LANDAU, E., *Odvaha k nadání*. I. vyd. Praha: Akropolis, 2007.
ISBN 978-80-86903-48-4.

MIKEŠ, J., VYSEKALOVÁ, J. *Jak dělat reklamu*. II. vyd. Praha: Grada, 2007.
ISBN 978-80-247-2001-2.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. II. vyd. Praha: Academia, 2009.
ISBN 978-80-200-1680-5.

OGILVY, D. *Ogilvy o reklamě*. IV. Vyd. Praha: Management press, s.r.o. 2007.
ISBN 978-80-7261-154-6.

OGILVY, D. *Zpověď muže, který umí reklamu*. II. vyd. Praha: Pragma. 2004.
ISBN 80-7205-824-X.

PINCAS, S., LOISEAU, M. *Dějiny reklamy*. I. vyd. Praha: Slovart 2009.
ISBN 978-80-7391-266-6.

SCHUSTER, R., DOUBRAVOVÁ, J., DEMJANČUK, N., KRÁLOVEC, J. *Kreativita a hledání alternativ*. I. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o. 2004. ISBN 80-86898-05-9.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu* I. vyd. Praha: Grada, 2007.
ISBN 978-80-247-1739-5.

VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*. III. vyd. Praha: Grada, 2009.
ISBN 978-80-247-2196-5.

ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*, I. vyd. Brno: Computer Press, 2004.
ISBN 80-251-0457-5.

OSTATNÍ PRAMENY

Comtech, [online]. 2010 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW: <icomtech.cz>

Cooperation, [online]. 2010 [cit. 2012-02-3]. Dostupné z WWW:
<<http://www.cooperation.cz/belbin.php>>

Konektor, [online]. 2008 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW: <konektor.biz>

Mediální slovník [online]. 2012 [cit. 2012-02-03]. Dostupné
z WWW: <<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/komunikacni-agentura/>>

Wunderman, 2008 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW:
<<http://www.wunderman.cz/wunderman/lester-wunderman-cv/>>

VOJTĚCHOVÁ, M. *Kreativní osobnost v reklamě*. Praha, 2010. Bakalářská práce Univerzita Jana Ámose Komenského v Praze. Katedra sociální a masové komunikace.

ZIKMUND, M. *Business vize* [online]. 2010-2012 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/komunikace/atl-a-btl-magicke-zkratky-zaktery-mi-neni-zadna-magie>>

Zákon č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy

Zákon č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

LITERATURA

DYER, G. *Advertising is communion*. I. Title II. Series. New York: Methuen&Co. Ltd, 1982. ISBN 0-203-17730-4.

NEUMEIER, M., *The Brand Gap*. I. Title. Berkeley: Peachpit Press, 2006. ISBN 978-80-254-2150-5.

TOOR, G., *Managing creative people*. I. Title. West Sussex: John Willey&Sons, 2008. ISBN 978-0-470-72645-7.

TUNGATE, M. *Ad Land – a global history of advertising*. London: Ebsco Publishing 2007. p. 278. ISBN 978-0-0-7494-4837-0.

OSTATNÍ PRAMENY

Direct creative, [online]. 2012 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.directcreative.com/blog/freelance-definition>>

HOLLON, J. *What I've Learned About Managing Creative People*. [online]. 2010 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.tlnt.com/2010/07/21/what-i%E2%80%99ve-learned-about-managing-creative-people/>>

MCCULLIGH, H. *Mad Men's Guide to Managing Creative People*. [online]. 2010 [cit. 2012-01-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.halogensoftware.com/blog/mad-mens-guide-to-managing-creative-people/>>

Michigane State University, *Profesional writting*. [online]. 2012 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z WWW: < <https://www.msu.edu/~wrc/pw/careers/freelance.html>>

TRUNK, P., *All advice on how to manage creative people is awful*. [online]. 2009 [cit. 2012-01-10]. Dostupné z WWW: < <http://blog.penelopetrunk.com/2009/08/27/all-advice-on-how-to-manage-creative-people-is-awful/>>

VALENTINELLI, M., *How to manage creative people*. [online]. 2008 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z WWW: < <http://www.mlvwrites.com/2008/01/how-to-manage-creative-people-part-two.html>>

WARMER, CH. *How to manage creative people*. [online]. 2009 [cit. 2012-01-18].
Dostupné z WWW: < <http://www.charleswarner.us/mgtcreat.html>>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: JEDNOTLIVÁ ODDĚLENÍ V AGENTUŘE – ZÁKLADNÍ SCHÉMA

Seznam tabulek

TABULKA 1: VÝHODY A NEVÝHODY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – ROZHOVOR – MARTIN CHARVÁT	I
PŘÍLOHA B – ROZHOVOR – ŠTĚPÁN TYLLER	VI
PŘÍLOHA C – ROZHOVOR – PETR VLASÁK.....	X
PŘÍLOHA D – ROZHOVOR – RICHARD STIEBITZ	XIII
PŘÍLOHA E – ROZHOVOR – ZUZANA KUBISOVÁ.....	XVI

PŘÍLOHY

Příloha A – Rozhovor: Martin Charvát – Konektor

Jak jste se dostal na pozici kreativního ředitele?

V českých podmínkách klasickým, ačkoliv ne zcela obvyklým služebním procesem. Nastoupil jsem do reklamy v roce 1994, kdy ještě to tu probíhalo živelně. Co dva roky jsem byl povyšován. Nastoupil jsem jako úplný a naprostý nováček, textař junior, vždy po dvou letech jsem byl povyšován. Napřed jsem se stal šéfem týmu, skupiny a pak kreativním ředitelem v nadnárodní reklamní agentuře. Což je postup hodně nezvykle rychlý, ale bylo to dané tím, jak se zde rychle rozvíjel reklamní trh. Tedy kdo prokázal alespoň nějakou schopnost, dostal šanci a záleželo jen na něm, jak s tím naložil a jak ji proměnil.

Absolvoval jste nějaké studium, které by vás předurčovalo k práci v reklamě?

Studoval jsem 4 roky konzervatoř, studium tvorba textu a literárního scénáře. Což souvisí s textařskou profesí. Moje velké štěstí bylo, že jsem začínal jako junior v síťové reklamní agentuře Leo Burnett. Ta každý rok pořádala pro svoje zaměstnance různé druhy školení a kurzů. Každý rok jsem tedy dostával několik dávek vzdělávání i v zahraničí. Například kurzy pro lidi pracující na produktech Procter and Gamble, což byla a je jedna z nejlepších značek a „škol reklamy“. Procter and Gamble má srovnaný a nalinkovaný brand spolu s komunikací a pro nás jako pro začátečníky bylo úplně ideální odezírat principy a školu reklamní strategie právě této značky v celé její celistvosti. Praxí jsem si tedy osahal principy kreativy a celého procesu tvorby reklamy. Vzdělání ve smyslu managerském, tedy kurzy na to jak vést kreativní tým nemám, to byly čistě jen zkušenosti a odkoukávání „od vedle“. Opět musím zmínit, že jsem měl velkou výhodu v tom, že jsem přicházel do styku s kreativními řediteli a s lidmi z kreativních oddělení jiných agentur sítě Leo Burnett. Praktikovali jsme různá společná sezení, meetingy, pracovní odpoledne atd... kde jsme si vyměňovali zkušenosti, jak to kde funguje, jak to kde chodí, komu se co osvědčilo.

Co si představujete pod pojem kreativní tým?

Pod pojmem kreativní tým si představuju buďto základní kreativní jednotku, což je textař – výtvarník, neboli copywriter a art director nebo tým, který kreativně vyvíjí kreativní myšlenku, kreativní koncept. Může na tom pracovat více lidí a může to být v širším slova smyslu, accounti, lidi z digital/online, specializace.

Podle jakého klíče přijímáte lidi do kreativního oddělení?

To dělám jednoduše podle talentu, to chápu jako hlavní měřítko... Obvykle si prohlédnu portfolio, pokud ho mají, ti kteří začínají z vody a neměli možnost mi ukázat nějaké realizace, s těmi si povídám o tom, co je motivuje. Motivace je velice důležitá a to především proto, že reklamní práce je únavná, dlouhá, po nocích, po víkendech mnohdy je to koloběh neustálého předělávání a znovuvymýšlení a peníze nejsou za tak úžasné na rozdíl od toho co si většina lidí myslí. Musel jsem tedy vidět, že ti lidé to chtějí dělat z nějakého svého vnitřního přesvědčení, že to nechápou jako zaměstnání od-do... Druhá důležitá věc byla, že jsem jim zadal nějakou práci, třeba i fiktivní, a oni v určitém časovém rámci, stejně, jako je tomu v reklamě, museli přinést nějaké řešení. Jakmile vám přinese někdo zpracované zadání, hned máte jasno, jakým způsobem je schopen přemýšlet. Zda umí pojmut věc jako celek, nebo naopak se od celku dokáže oprostít a soustředí se na detail, ale ten pak vypiplá tak jak to nikdo jiný nedokáže. Na základě těchto výsledků a znalosti zbytku týmu jsem potom vybíral zrovna ty, kteří se hodili k jeho doplnění. Pokud to mám shrnout, vždy mě zajímala práce, to „lidství“ chápu jako bonus, ale pro reklamu to není úplně prioritní.

Jak vedete kreativní tým? Používáte nějaké metody?

Začnu trochu zeširoka... Osobně jsem měl v životě kliku, měl jsem štěstí na kreativní ředitele, kteří vedli mne. Byli to tři cizinci, každý z nich byl úplně jiný a každý z nich to dělal úplně jinak, což mi otevřelo oči, jak se to dá dělat, jak se dá několika různými způsoby efektivně dojít k cíli. Byl to Carl Bruns, Bill Stone a Basil Mina tihle pánové měli v 90. letech zásadní podíl na tom, jak se zde vyvíjela reklama. Přišli ze světových síťových agentur, musela to být tenkrát velká investice, ale tento přístup se vyplatil. Díky jejich zkušenostem se podařilo nastavit laťku vysoko a z reklamy se stal atraktivní svět, který přitahoval řadu místních talentů. Zpět k tomu řízení... Carl Bruns nás řídil tím způsobem, že nás do toho natlačil a drtil, drtil, až vydrtil, Bill Stone měl volnějš

přístup, na jedné straně do nás taky bušil, ale na druhou stranu se snažil nás inspirovat a rozvíjet. To vycházelo pravděpodobně z toho, že byl původním povoláním výtvarník, vycházel tedy z výtvarného vidění světa. Basil Mina byl úplně jiný, snažil se nás inspirovat a „otevírat nám hlavy“. Nikdy nám neříkal, co konkrétně máme dělat a jak, jenom když jsme něco přinesli, tak nám pouze sděloval, jak by se to dalo ještě vylepšit a posunout podle něho.

Můžete nějakým způsobem vyhodnotit tyto tři přístupy?

Každý měl úplně jiný přístup, ale všichni měli dobré výsledky. Takže jsem zjistil, když jsem si to zpětně porovnal, že pracovat se dá velice různě. Teď to myslím jak z hlediska řízení lidí, ale i z toho obráceného pohledu, že se dá fungovat pod různými typy vedoucích. Mně osobně nejvíce sedí ten princip, kdy někoho inspiroju a spíš tak jako jemně pošťuchuju, ale i to pošťuchování se snažím maximálně omezovat. Tudíž pracuji spíš tímto způsobem, protože jsem viděl, že to funguje a preferuji tuto cestu. Chápu to jako cestu svobody, volné tvorby, jejímž jediným mantinelem je zadání, nikoliv něčí vize. Vy se můžete rozletět kamkoliv chcete.

Co děláte v momentě, kdy nedostanete výsledek? Kdy kreativní tým není schopen přinést řešení?

To se stává a nemálo... Obvykle si všichni pohromadě sedneme a všichni společně řešíme - ani ne to kde se stala chyba, ale co a jak s tím dál. Zapomeneme, co bylo a bez ohledu na autorské přístupy zkusíme vymýšlet co se s tím dát dělat, třeba formou jakéhosi řízeného brainstormingu, občas si kreslíme či jinak zaznamenáváme podobou myšlenkových map. Jde o to přijít té věci na kloub a dotáhnout ji dál, aby aspoň něco bylo, což se osvědčilo, funguje to dobře. Tady v Konektoru se snažím o to zapojovat co nejvíce lidí. Nemám žádné mechaniky, používám pouze standardní postupy, vlastně, když o tom tak přemýšlím, jako nestandardní postup a možná jakási mechanika je princip tvorby zadání. Já se snažím o to, abychom zadání dávali dohromady společně s realizačním týmem, což není zcela obvyklé. Praxe v agenturách funguje většinou tak, že to ti „chytří“ nahoře vymyslí a propadává to dolů až k tomu článku řetězce, který na tom skutečně dělá. My máme trošku jiný model práce – už zadání je společné. Nikdy se mi ta přílišná agenturní hierarchie nelíbila a často se mi stalo, že jsem sám briefu

nerozuměl, protože třeba nezohledňoval určité potřebné okolnosti. Ani by to u nás nefungovalo, jsme sdružení lidí pracujících v reklamě, takže tenhle systém by vlastně ani použít nešel. Všichni ti lidé, kteří s námi pracují v Konektoru, mají své vlastní zkušenosti a obrovský přesah přes svoji specializaci, takže je dobré rovnou se s nimi takhle poradit co si o tom myslí. Protože oni nejsou jenom výtvarníci, jenom fotografové, jenom režiséři, ale mají spoustu zkušeností a jsou schopni to vidět v širších souvislostech. Takže už to zadání dáváme všichni dohromady, pak si je rozdělíme a jdeme pracovat a pak následuje review. Zde se velice často opět sejdeme všichni a snažíme se k tomu jako přidávat, co se ještě dá udělat zajímavého a tak. Jak jsme zmínili ten krizový scénář, tak my ho vlastně používáme průběžně, ale není to krizový scénář v pravém slova smyslu, ale každý přinese nápad a společně vymýšlíme, jak jej udělat ještě lepší a posunout se o krok dál. Ono to totiž možná vede k tomu, že ty nápady, někdy surové a na první pohled nepoužitelné, nakonec inspirují a dá se z nich vytvořit společným úsilím překvapivě dobrý výsledek. Člověk, který nebyl autorem nápadu, tak neví přesně, kam ten nápad může otevřít dveře, kdežto člověk, který s nápadem přišel, není schopen překonat mentální strop, ale inspirace od jiných členů týmu mu může otevřít oči a posunout ho dál.

Jaký přesně tedy preferujete systém řízení?

Říkáme tomu vést příkladem... tedy nechat být a v momentě kdy je třeba, inspirovat. Nic jiného není dle mého třeba.

Zapojujete se osobně do procesu, do samotné tvorby?

Samozřejmě i zadávám, ale v zásadě vždy aktivně do procesu vstupuji v momentě, kdy se začínají nápady třídit, určuji, které z nich jsou dobré a s kterými má smysl pracovat dál. A když se nedaří kreativcům tvořit, snažím se opravdu jen inspirovat. Když mám já jeden z těch dobrých nápadů, tak jim ho řeknu a nechám jim ho, nesnažím se za každou cenu tak, jak to dělají jiní kreativní ředitelé, prosazovat svoji myšlenku a říct „to je nejlepší, dělejte to“, snažím se je motivovat k nápadům.

Vymýšlení je náročné setkal jste se někdy se syndromem vyhoření – unavili se někdy vaši lidé kreativně?

Ano, znám to, jde to, ale spíš to byl nějaký jednorázový zásek, na něčem jsme dělali už dlouho a moc jsme tlačili na pilu a pak se na to už někdo „uvařil“ a nemohl se hnout, ale stačilo svěřit mu jiný projekt, jiný úkol a zase fungoval zase dobře. Úplně vyhoření, že by někdo musel odejít, jsem nezažil.

Používáte nějaké metody, jak odreagovat kreativní tým?

Existují techniky a metody, já jsem je vyloženě cíleně použil třeba dvakrát v životě, ale jinak většinou to dělám necíleně, spíše improvizálně – vyrazíme ven, dám lidem neočekávané volno – je to spíš takové neorganizované, podle momentálního pocitu.

Co si myslíte, že je pro lidi největší motivací v kontextu jejich řízení?

Motivací je podle mne především to, že můžou pracovat na dobrých věcech, vědí, že dělají dobrou práci, dobrou reklamu, která je opravdu kvalitní, funguje, je zajímavá, je uznávaná v odborné komunitě. Bonusem je, když ještě vyhraje nějaké ceny...

Jinak ale určitě funguje, když mají v práci „klid“ v tom smyslu, že se do práce těší, není tam pro ně žádný „nepříjemný element“, který by je rušil v procesu jejich tvorby. Zažil jsem mnohokrát, že do kreativního oddělení přišel člověk, který jinde byl skvělý a tady si s těmi lidmi neseďl a s prostředím se nesžil a musel odejít, jindy do kreativní party přišel člověk, který jinde moc nezářil a přišel prostě proto, že někoho potřebovali, najednou mu to sedlo a padaly z něj nápady jeden za druhým. Ty osobní vztahy jsou hodně důležité, ale jako nejdůležitější chápu to, že lidi musejí mít pocit, že dělají na dobré a smysluplné práci a to je fakt důležitější než peníze. Když jsem dělal v 90 letech v Leo Burnett, tak tam chtěli všichni, protože to byla v té době kreativně nejlepší agentura, bylo jim jedno, kolik platí. Věděli, že když projdou a vydrží tam pár let, tak získají zkušenosti, které jim budou otevírat dveře, že udělají práci, která bude vidět. Každý člověk do toho dává něco ze sebe, každý chce být spoluautorem něčeho dobrého...

Myslíte si, že existuje v Čechách nějaké vzdělání v oboru řízení kreativních týmů/lidí?

No, asi ne, nevím o ničem, možná soukromé kursy a školy, které jsou o řízení lidí, ale to, s čím jsem měl šanci se setkat, bylo na dost nízké úrovni, tam se člověk doví základní pravidla, která si může přečíst v jakékoliv odborné literatuře.

A kdyby hypoteticky bylo, zajímalo by vás to?

No, musím říct, že mne už by to nezajímalo, protože si myslím, že za ta léta, která jsem strávil v reklamě, toho mám nasbíráno dost, že bych možná mohl být tím, kdo by tam říkal nějaká moudra, ale osobně to nepotřebuji, aspoň doufám... ☺ Určitě by to bylo zajímavé pro lidi, kteří stojí na začátku kariéry. Já když jsem byl jmenován šéfem týmu, tak mi bylo řečeno – tady máš lidi, prostředky a makej, tehdy by mi byl teoretický základ hodně pomohl.

Příloha B – Rozhovor: Štěpán Tyller – Lowe Prague

Jak jste se dostal na pozici kreativního ředitele?

Do reklamy jsem se dostal v podstatě z ulice a to roku 1992, začínal jsem jako naprostý junior všech juniorů. Nastoupil jsem do agentury Mark BBDO jako Stuff-art a dělal jsem snad úplně všechny pomocné práce od lepení boardů po ilustrace, posléze jsem zvládl základy grafiky a naučil jsem se na počítači a stal se ze mne art director. Následně jsem hierarchicky rostl až na pozici kreativního ředitele. V průběhu let, jsem si dodělával různé manažerské kurzy, nic jiného nebylo dostupné.

Absolvoval jste nějaké studium, které by vás předurčovalo k práci v reklamě?

Jsem z umělecky založené rodiny, vždy jsem měl k umění blízko, nikdy jsem však přímo nestudoval. Chtěl jsem studovat AMU animovaný film, protože v osobách animátorů vidím budoucnost reklamy. Oni totiž umí psát, mají logické smýšlení – tedy dokáží vystavět obsah/příběh, k tomu mají výtvarný cit a obvykle umí kreslit. Jsou takovými polyfunkčními osobnostmi, podle mého se hodí pro reklamu, protože začínají od píky... Co se týká vzdělání z hlediska leadershipu to nemám žádné, pouze okoukané z praxe.

Co si představujete pod pojem kreativní tým?

Kreativní tým jsou dva lidé, kteří jsou si schopni říkat i nepříjemné věci a nestydí se před sebou, je nutné, aby si vypěstovali schopnost se vzájemně otevřít. Kreativní proces je strašně intimní záležitost, je to zdánlivé plácání hloupostí, ze kterých se formují nové

kreativní ideje. Je proto nutné přistoupit k totální otevřenosti a nebát se říci co mne napadá, jakkoliv je to směšné a zdánlivě nepodstatné, bez ohledu na to, co si o mně ten druhý bude myslet. Nejlepší kreativní tým vzniká tehdy, když jsou dva lidé vůči sobě maximálně otevření. Jsou schopni společně trávit čas i mimo agenturu, jít spolu do kina a do divadla a sdílet čas i jinak. Chápu to tedy jako ryzí, úzký kroužek. Upřímně si myslím, že jakmile do kreativní práce – a tím myslím do samotného vymýšlení – zasahuje více lidí, jak dva, tak to obvykle padá do nějakého průměru, kliše, které je příliš opatrné... a vyhovující všem, nikoliv však překvapující. Již sto let funguje, že kreativní tým je výtvarník a textař, to má své opodstatnění a je to vyzkoušené za ty desítky let co to takhle funguje. Čím více lidí do toho zasahuje, tím víc se ta věc průměruje a stává se de facto nezajímavou, protože musí být schopna vyhovět více názorům. Kreativní práce je nevděčná, protože do toho každý může vstoupit, každý si může myslet, že má nějakou expertízu a právo se k tomu vyjadřovat a doplňovat... potom ale nastupuje řemeslo a zkušenost. Právě tuto zkušenost vidím jako výsadu kreativců, kreativního týmu. Homogenní tým má určitě větší šanci. Tam, kde je společný duch a je jedno, zda práci vykonává copywriter z toho nebo onoho týmu s art directorem z toho nebo onoho týmu... tyto agentury mají výhodu. Já jsem k tomu ale trochu skeptický a přijde mi to trochu jako utopie. Obecně musím ale uznat, že je strašně důležité v agentuře nastavit společného ducha a ty lidi k tomu vést a naučit je to sdílet. Dát jim společný cíl a nástroje pro jeho dosažení. Nadstavbou kreativního týmu je tedy homogenní tým celého kreativního oddělení, potažmo celé agentury, potom je to na té práci samozřejmě vidět. Určité formy takovýchto týmů jsou občas vidět v zahraničních agenturách.

Jak sestavujete tým / přijímáte lidi do kreativního oddělení?

Lidi do kreativního oddělení musí zapadnout lidsky. Na trhu v ten daný okamžik lze nalézt třeba 5 lidí, kteří mají podobné výsledky či podobný potenciál, to co je ale odlišuje, je osobnost. Při přijímacích pohovorech se mi sejde třeba 10 lidí, kteří jsou po technické a dovednostní stránce přijatelní a všichni by mohli zastávat danou práci. Já si, ale vyberu toho, kdo mi sedne nejvíce lidsky. Na tom mi záleží nejvíce, protože pokud není „dobřej“ lidsky tak to už nedožene, kdežto pokud je kvalitní po lidské stránce a má nějaké mezery v práci... tak tam není problém ho to doučit.

Musí tedy mít charakter a zapadnout do kreativního oddělení, pro mne to osobní hledisko dělá přibližně 50 %. Je nutné si uvědomit, že každá agentura má jinou kulturu a je třeba hledat lidi tak, aby do ní zapadli, potažmo do kreativního týmu... Sahám vždy po těch, co jsou mi sympatičtější a o kterých si řeknu, že se mi hodí do zbytku kreativního oddělení... Tvůrčí branže je hlavně o vůli a motivaci, zajímám se osobní motivace, o to jak tráví volný čas, zda cestují, mají koníčky. Protože kreativec musí neustále nasávat a čerpat, je po něm vyžadováno neustálé chrlení nápadů a to nejde do nekonečna... musíte ten mozek taky něčím inspirovat, abyste mohla tvořit, musíte zažívat... Taky je zajímavé se s nimi bavit o reklamě jako takové, jaký k ní mají vztah, co se jim líbí a nelíbí. Jak jsou odolní vůči tresu, jak moc jsou konfliktní... Je toho hodně ☺.

Jak vedete kreativní tým? Používáte nějaké metody?

Je to vyčerpávající proces. „Jsou to ve velké většině lidé, co bývají velmi emotivně založení. V kreativním oddělení to někdy může z určitého úhlu připomínat mateřskou školku a to nemyslím nijakým dehonestujícím způsobem. Kreativci jsou ve spoustě věcí schopni chovat se jako dospělí, ale když dojde na nějaké problémy v kreativní práci tak se pak začnou chovat jako děti. Vztekají se nad každou připomínkou a korekturou.“ Myslím si, že neexistuje univerzální přístup. Je důležité, že role kreativního ředitele je z 50 % psychologie a 50 % odbornost. Je nutné lidi znát a mít povědomí o tom čím zrovna prochází, jakou životní etapou. Člověk ve stresu nebo ten, komu se děje něco špatného, nikdy nepřijde s vtipným nebo zajímavým nápadem. V kreativním procesu se všechny tyto věci odráží. Dobrý kreativní ředitel by tedy o všem měl mít alespoň nějaké povědomí, proto se vracím zpět k tomu, že je nutné s lidmi komunikovat a znát je. Trávit s nimi čas nějakým povídáním, ne jen o práci, ale dozvědět se něco o nich, dokázat je motivovat a dokázat pracovat s jejich emocemi. Práce kreativního ředitele nespočívá pouze v tom, že bude mezi množstvím návrhů jednotlivých týmů vybírat ty nejlepší, a říkat tohle ano, tohle ne. Je to o tom, umožnit týmu zázemí, ve kterém budou moci nerušeně tvořit.

Jak řídíte kreativní tým?

Věřím tomu, že nejlepší je nechat lidi být. Proces, který je od definování si základní myšlenky až po exekuci, ten první krok hledání nápadu – myslím, že by měl být čistě

v režii kreativců samotných. Když je povedu, tak je odvedu k tomu, co bych vymyslel sám. Na začátku si řekneme mantinely, vstupy, potažmo si ukážeme nějakou inspiraci a background v dané kategorii a pak je nechám, v prvním kole, nebo v prvních dvou kolech to nechám úplně na nich. Až pak teprve do toho zasahuji, kreativní techniky a kritické myšlení a hodnocení nápadů má přijít až na konci. Důležité je nechat lidi být, aby se jim ty myšlenky rozutekly a mozek se rozběhl do všech stran a moc do toho nezasahovat.

Co když nepřinesou výsledek?

Na to je pravidlo, když mám jeden nápad, tak je to ten nejlepší, když mám dva tak jeden z nich bude lepší, ale když jich mám 20, můžu ten nejlepší teprve vybrat. Proto třeba vedu lidi k tomu, aby generovali co největší množství nápadů, a pak je cizelujeme... Logicky tím, že se pracuje s něčím neuchopitelným, se stává, že lidi se zaseknou a nejsou schopni z jakéhokoliv důvodu přijít s nápadem, proto zapojuji další tým, přizvu si další hlavy. Proto je důležité, aby existovala důvěra mezi kreativním týmem a šéfem, aby kreativci byli schopní a otevření ho informovat o možném problému „nejde nám to“. Mluvíme o tom spolu, vytyčujeme směr, když to pak nedají, dám to jinému teamu, vymyslím paralelně s nimi. Nevěřím, že může být kreativní ředitel bez toho, aby byl do věci zapojen, nebo možná to jde, ale musí projít nějakým procesem. Procházet mentální cvičení, zapojit se do toho osobně, protože pokud mám hodnotit nápady, tak si musím také sám vyzkoušet, s čím jsem schopen přijít já.

Setkal jste se někdy se syndromem vyhoření?

Syndrom vyhoření znám osobně... Mne to potkává v pravidelných čtyřletých periodách. Po svém dlouhodobém 16ti letém působení v MarkBBDO, kdy jsem měl na starost 35 lidí, se kterými jsme opakovaně řešili rozdělování práce, přiřazování na zakázky a do týmů, finance... obnášelo to to, že jsem s nimi neustále hovořil a probíral jejich problémy. Začalo mne to unavovat, měl jsem problémy sám se sebou, uvědomil jsem si, že mám cca 4 letou periodu, kdy musím z reklamy nadobro zmizet a restartovat mozek. Práce v reklamní agentuře je dlouhý maraton, člověk musí stále běžet, zároveň ale nesmí sprintovat, aby se přílišně neunavil. Agentura je poklus, který se pořád opakuje, dlouhodobý poklus, ve kterém musí být člověk disciplinovaný sám k sobě a vytvářet si prostor sám pro sebe na odpočínutí, získání další inspirace, díky které může pokračovat

v tvorbě. Jakmile moji lidi můžou, vyženu je pryč z agentury, nejde dlouhodobě vymýšlet nové věci, aniž by člověk do sebe nasával nové podněty. Syndrom vyhoření hrozí všem.

Používáte nějaké metody, jak odreagovat kreativní tým?

Dát jim prostor, když nemají práci nechci aby byly v agentuře. Inspirovat je i v jiných oborech než reklamě. Dobrá reklama je o velké pravdě něčem univerzálním, co řešíme a zažíváme všichni. Kreativci musí zažívat, „nejlepší skript je ten který se stal“... život vymýšlí nejlepší historiky.

Co si myslíte, že je pro lidi největší motivací v kontextu jejich řízení?

Zlaté pravidlo: mám rád prostředí, svou práci a kolektiv – do 35 let většina z nich chce dělat hezkou práci. Za léta jsem zjistil, že úzká souvislost s osobností kreativců je, že chtějí být dobří, 90 % z nich chce dělat dobrou práci, proto to dělají. Finance jsou důležité, ale není to primární. Na prvním místě je prostředí a práce, kterou dělají.

Myslíte si, že existuje v Čechách nějaké vzdělání v oboru řízení kreativních týmů/lidí?

Ne nebo jsem se alespoň s ničím takovým nesetkal. Osobně bych to ve svých začátcích a možná i teď uvítal.

Příloha C – Rozhovor: Petr Vlasák – Comtech

Jak jste se dostal na pozici kreativního ředitele?

Tomu předcházel jistý vývoj, vystudoval jsem ekonomickou školu a nastoupil do marketingu ke značce Algida, protože jsem ale zjistil, že mne to nebaví, tak jsem zkusil udělat konkurz do reklamy. Nastoupil jsem na juniorskou pozici jako textař junior a poté jsem postupně stoupal po kariérním žebříčku, s Richardem Stiebitzem jsme společně tvořili stabilní tým, fungovalo nám to. Přibližně po osmi letech jsme dostali příležitost kreativního vedení.

Co si představujete pod pojem kreativní tým?

Ačkoliv je Comtech ryze česká agentura tak toto máme odkoukáno od síťových agentur. Máme tedy klasický schéma textař a art director – to je základní kreativní tým, základní buňka na kterou se potom nabalují třeba designeři. My vlastně u nás rozlišujeme 2 typy týmů kreativní to je tedy textař a art director a tvůrčí tým. Ten je obohacen o (account, strategy planner, krativec) mezi těmito lidmi musí napřed vzniknout nějaká interakce. Snažíme se o to, aby v určitých krocích vzniku té kampaně ten tvůrčí tým, byl homogenním a neustále interagujícím celkem. Je nutné si uvědomit, že vstupy nekončí zadáním, ta věc je pořád živá a mění se na všech frontách, proto nejde to skončit při zadání. Vedeme diskuse a neustále aktivizujeme proces na všech bodech týmu.

Podle jakého klíče přijímáte lidi do kreativního oddělení?

V Comtechu jako plně lokální agentury si dáváme velmi záležet na výběru lidí. My svým charakterem nejsme pro lidi, kteří chtějí být koly v soukolí... Dáváme si pozor na typ osobnosti, co je to za člověka. Spousta lidí dobře pracuje v síťové agentuře, kde mají plný servis a jsou těmi kolečky v běžícím soukolí v tom dobrém slova smyslu. Tady se pak ale ukáže, že neví jak fungovat. Protože tady sice jste kolečkem, ale tím aktivním kolečkem, které jede na svůj pohon, nemůže vás rozhýbávat někdo jiný.

Snažíme se brát lidi, kteří jsou ze síťové agentury unavení a chtějí změnu, jsou schopni si uvědomit a převzít zodpovědnost a stát se samostatnými. Tady totiž není za koho se schovat. Dobrý je si uvědomit, že ta firma je taková, jaký jste vy, vy děláte firmu. Prostě ta osobnost musí být zralá... to je pro mne důležité.

Jinak jsou ty klasické schopnosti, které potřebuje každá pozice. O kandidátech potom hovoříme se šéfem, já jsem týmový hráč a nemám problém to konzultovat. Nováčky si pak více hlídám a čekám, jak se bude infiltrovat, ohlazuje hrany a to jak na jeho tak na naší straně, aby to maximálně fungovalo.

Jakým způsobem vedete kreativní tým?

Sám sebe bych se charakterizoval jako lehce direktivní, prostě jim trochu dýchám na záda. Někdo veškerou zodpovědnost vloží na tým a nechá ho tu věc udělat bez jakéhokoliv zásahu dodělat až do první interní schůzky (kde se prezentují ideje kreativnímu řediteli). Já to ale zkracuju, snažím se mapovat ten proces, konzultuji

s nimi, bavíme se o směru, jakým přemýšlí v průběhu, tím se snažím zefektivnit celý proces a odbourat slepé cesty. Dle této zkušenosti za týden dostanu lepší výsledek, než kdybych je nechal být a týden čekal, co mi donesou a pak byl třeba zklamaný...

Snažím se soustředit se a mapovat celý ten proces. Možná to paradoxně vede k menšímu pracovnímu nasazení, protože já jim vlastně jakoby kryji záda, oni ví, že se tomu budu věnovat několikrát, že o tom budeme diskutovat. Potom se snažím být vždy u samotného vzniku briefu, kdy vzniká diskuse, bavíme se o tom, co je důležité, vysvětlujeme si všechno potřebné, ujasňujeme si, zda vše dobře chápeme a je nám vše jasné. Při samotném zadávání se snažím zprostředkovat maximum, třeba se snažím jim přenést osobní vyzařování klienta, říkám jim své názory a cesty kudy bych se ubíral.

Co děláte v momentě, kdy nedostanete výsledek? Kdy kreativní tým není schopen přinést řešení?

Mne se to moc nestává, už jen pro to jak jsem řekl před chvílí, že já je prostě nenechám... Když už náhodou se tak stane tak do toho vstoupím já a ze všech možných stran se snažíme natukat to téma to zadání a napíšeme si cesty jak z toho ven, vlastně brainstorming... Společně nacházíme nové cesty nebo rozvíjíme jejich i třeba nedokonalé myšlenky, inspirujeme se venku. To je moment kdy s nimi vstoupím do práce. Ze schůzky neodejdu, dokud si nemyslím, že jsme zpět na cestě. Někdy vycítím, že se tomu nevěnovali... potom na ně kašlu a nechám je být. Oni nedodrželi naši gentlemanskou dohodu, promarnili svůj čas a vyjádřili jakýsi nerespekt tak nasazuju plán B a chci výsledky a nezajímá mne v tu chvíli, jak k tomu dojdou.

Jaký přesně tedy preferujete systém řízení

Tým spíše direktivně vedu. Například v Satchi v Londýně měl kreativní tým na práci 3 týdny..., až po těch třech týdnech to ukazovali a kreativní ředitel jim ukázal třeba jen na jednu věc, kterou mu prezentovali a řekl k ní dvě slova "come in week". Já bych na tohle asi neměl nervy ☺.

Jaký by podle vás měl být ideální kreativní ředitel?

Měl by umět tvořit, být kreativní, ale zároveň dokázat pracovat s lidmi. Hlavní je dokázat alespoň lidi vést, inspirovat už chápu jako vyšší laťku.

Musí být také diplomat. Já osobně jsem přílišný optimista k lidem (vkládám moc energie i do práce, kterou by měli dělat sami). Měl by mít sociální inteligenci a měl by umět více spojovat než rozdělovat. Také by měl být schopen rozeznat povahu lidí, jaký kdo je, co na koho platí. Každý člověk je jiný, lidé nejsou jako přes šablonu, každého si musíte odpozorovat – jak mluví, přemýšlí, na co klade důraz, co si myslí, že je kreativní... Každý z nás totiž potřebuje jiný typ podnětů, které ho posouvají dále.

Setkal jste se někdy se syndromem vyhoření?

No určitě, sám jsem kolikrát nevěděl jak dál, najednou nám to tu nefungovalo, obměnili jsme kreativní oddělení, ale i to se ukázalo jako chyba. Chybuju, netrefil jsem se prostě a musím přiznat, že se potom těžko se startuje, těžko se to obnovuje. Teď se tomu bráníme různými firemními výjezdy, společným povídáním, snažím se i pozorovat jak se jednotlivým týmům daří na konkrétních klientech, případně jim je obměňuju. Snažím se sledovat i to zda neztrácejí elán a chuť do práce, jakmile vidím jen náznak, hned se ptám... Je to trochu vyčerpávající musím říct.

Co je podle vás nejlepší motivací pro kreativní tým?

Dobrá práce, za kterou se nemusí stydět. Všichni chtějí dělat hezké věci... Potom to může být třeba pracovní prostředí a kolektiv.

Myslíte si, že existuje v Čechách nějaké vzdělání v oboru řízení kreativních týmů/lidí?

No nevím o něm, jsou jen nějaká školení a kurzy, ale jejich kvalitu nedokáži posoudit. Je to možná škoda, mohlo by to být zajímavé, protože řídit kreativní jedince není to samé, jako řídit někoho třeba v kanceláři.

Příloha D – Rozhovor: Richard Stiebitz – Wunderman

Jak jste se dostal na pozici kreativního ředitele?

K reklamě jsem se dostal v roce 1994, začínal jsem jako grafik, art director, postupně jsem se učil a stupal v hierarchii. Společně s Petrem Vlasákem jsme byli fungujícím

tým, až jsme jednou dostali možnost řídit kreativní oddělení napřed v DDB Prague a potom jsme udělali konkurz na kreativní ředitele do Satchi & Satchi.

Absolvoval jste nějaké studium, které by vás předurčovalo k práci v reklamě?

No v tom výtvarném smyslu ani ne, já mám pedagogické zkušenosti (dokumentární tvorba a film – Helena Třeštíková), což si myslím, že mi v práci pomáhá.

Co si představujete pod pojmem kreativní tým?

Kreativní tým je v podstatě diskuse lidí, kterých se týká kreativní proces. U nás to funguje tak, že je to Art director, textař a někdo z online komunikace. Ten online proto, že je to čím dál tím více aktuálnější. Musíme si uvědomit, že klasická ATL tedy nadlinková reklama přestává být vyhovující a to z důvodů, že je nákladná, v obecné rovině příliš statická a nebere v potaz aktuálnost. Online v sobě nese inventivní metody, může být stále aktuální a bere v potaz spotřebitelské chování. Několikrát se nám již stalo, že člověk z online nás přivedl na myšlenku, která by nás nikdy nenapadla, prostě proto, že neznáme ty možnosti a hranice. Jejich odbornost přidává k té naší neobvyklou esenci a společně můžeme přijít na novátorské věci.

Podle jakého klíče přijímáte lidi do kreativního oddělení?

No to nevím úplně přesně, nikdy jsem nepřemýšlel o nějakém klíči. Je to pravděpodobně díky kombinaci co je za člověka jako za osobnost, co dělal za práci a jaký je jeho reálný přínos na těch konkrétních věcech. U art directorů se soustředím na to, jaký mají projev, protože mám pocit, že jsme v tomto zaostalý. Máme tu skvělý talentovaný lidi, který vymyslí super obsah, ale ta forma ta exekuční fáze, ta pokulhává. Nikdo zde nemá nějak vyhraněný styl, tak jak je tomu v zahraničí. Myslím, že jsme kulturně esteticky nevychovaní, není zde žádné dědictví, žádná stylová linka, pravděpodobně je to tou dlouhou izolací a snad se to do budoucna zlepší. Když nad tím tak přemýšlí, tak se právě u art directorů asi snažím najít nějakou jinakost v tom výrazu.

Jak vedete kreativní tým? Používáte nějaké metody?

No záleží na jaké zakázce, u nás rozdělujeme 3 typy zadání, tedy tři typy briefů. Ten nejjednodušší je dtp brief (tedy pouze přelomy a předělovky). Pak máme „exekuční brief“ to je na základě hotové, dané myšlenky. No a nakonec „kreativní brief“ tedy

vymyšlení úplně od píky. Ty první dva mne moc nezajímají a jsem kreativcům pouze k ruce, v momentě když potřebují. Snažím se soustředit na ten „kreativní“ a tomu se snažím věnovat maximální pozornost, jsem v celém procesu už od zpracovávání briefu. To je však strašně ošemetné, vy je totiž musíte vést, ale nepodsouvat jim vlastní myšlenky a nechat je tvořit. Mojí metodou je tedy asi neustálá snaha se od toho odtrhnout a být jejich poradcem, v momentě když potřebují. Inspirovat je, ale nevnucovat jim svoje ideje. Je jasné, že tu věc neudělají tak jak bych jí udělal já, ale já nejsem univerzálním měřítkem. Hodnotu své práce vidím v tom, že jim dělám oporu v jejich slabých místech, kde mohu přispět svou zkušeností a rozšířit jim obzory. Se zadáním jsou napřed sami, nechávám je být, na začátku je nijak neovlivňuji jejich limitem, jsou pouze oni sami. Poté když mi ukazují své ideje tak teprve zasahuju, selektuji nápady, vybírám to, o čem si myslím, že má nějaký potenciál. Pokud se jim to nevede, aktivně vstupuju do procesu a stává se ze mne kreativec jako každý jiný ☺ společně brainstormujeme a snažíme se té věci přijít na kloub.

Jak byste tedy charakterizoval svůj styl řízení?

Inspirovat, nevnucovat se, spíše se vzdálit a neřídit je, být po ruce když je potřeba. Kreativcům, alespoň co já mám zkušenost, nedělá dobře, když mají pocit nějakého dohledu. Kreativní proces je procesem odehrávajícím se v hlavě jedinců, ten se nedá řídit, ten se mohu snažit pouze ovlivnit. A to ještě ke všemu jen v momentě, kdy jsou k tomu kreativci nakloněni. Z mé zkušenosti kreativním lidem v průběhu jejich tvorby nedělá dobře, když mají pocit nějakého dohledu.

Jaký by podle vás měl být ideální kreativní ředitel?

Chápavý a pozorný k problémům ostatních. Myslím si, že se kreativní ředitel nesmí chtít zavděčit všem, v agenturách neustále probíhá nějaký boj mezi accounty, kreativci a vedením a já jako kreativní ředitel stojím mezi tím vším a nikdy se nezavděčím všem. Je to zapeklitá pozice, já se vždy snažím obhajovat svůj tým, protože manažeři často nechápou, že kreativita není srovnatelná s jejich vyplňováním tabulek a ti lidé jsou prostě trochu jiní, netradiční. Snažím se je chránit, aby nebyli přetěžováni, aby měli dostatek mentálního prostoru.

Co si myslíte, že je pro lidi největší motivací v kontextu jejich řízení?

Práce, kterou dělají. Možnost být součástí něčeho velkého, podílet se na dobru světa. Potom také to může být jejich fajn, šéf, který je schopen jim vybudovat to správné zázemí a stát za nimi. Ta morální opora a otevřenost komunikace.

Setkal jste se někdy se syndromem vyhoření?

Jo stává se to, dá se proti tomu bojovat, pouze změnou... lidí, prostředí, agenturou... U každého to funguje jinak.

Myslíte si, že existuje v Čechách nějaké vzdělání v oboru řízení kreativních týmů/lidí?

No obecně si myslím, že vzdělání v oblasti reklamy u nás není na valné a hlavně potřebné kvalitativní úrovni. Vlastně ani nevím, ale předpokládám, že ne. Možná by stálo za to něco vymyslet.

Příloha E – Rozhovor: Zuzana Kubisová – Wellen

Jak jste se dostal na pozici kreativního ředitele?

Studovala jsem grafický design, kde to následné uplatnění je široké. Reklama má přesah různých disciplín, a tak nějak to u mne logicky vyplynulo. Říkala jsem si, proč to nevyzkoušet? Reklama byla v nějakých začátcích a byla to výzva... Začínala jsem jako art director junior, potom jsem odklikala asi 100 kampaní, tisíce letáků, a stovky direct mailů, postupně jsem se stávala větším a větším seniorem. Napřed jsem působila jako grouphead v Publicisu a poté jako kreativní ředitel BTL odnože Publicis Dialog. Protože to bylo nově vzniklé oddělení, měla jsem možnost sestavit si svůj vlastní tým.

Podle jakého klíče přijímáte lidi do kreativního oddělení? Máte nějaký osvědčený postup?

Osvědčené metodiky nepomůžou, neexistují, tabulkově to dělat nelze. Za tu dobu co to dělám, ráda pracuji s lidmi, na které mám dobré reference nebo jsem s nimi už dělala a jsou osvědčení. Za roky praxe už mám také vybudovaný odhad na lidi, zajímám se

o jejich práci, o jejich portfolio ne o životopis. Nezáleží mi na tom, zda je ten člověk studovaný nebo ne, zajímá mne jeho talent. Vypěstovala jsem si jakousi schopnost analyzovat to, co vidím, co tam je za práci, jestli je kvalitní nebo ne a jaká cesta vedla k výsledku. Myslím si, že dokážu do určité míry také odhadnout možnosti toho člověka. Samozřejmě u pohovoru je důležitá i ta emoční složka, protože reklama je o chemii, je to hlavně o týmové práci, nejde pracovat úplně samostatně. Dotazuji se přímo na projekty, které vidím v portfolio a podle reakcí se snažím zjistit, zda ten člověk to skutečně dělal nebo ne, jestli je schopen o tom mluvit a popíše mi proces. Tam také vidíte, zda je týmový hráč, zda je schopen připustit i spoluúčasť jiných lidí.

Co si představujete pod pojem kreativní tým?

Je to parta veselých lidí ☺. Kreativní tým chápu jako tým kreativních lidí, jestli jsou dva, tři nebo více závisí na povaze zakázky, která se řeší tedy na velikosti projektu. Dobře se dělá ve dvou, ale pokud jde o větší projekty tak není šance to zvládnout. Čím dál tím víc si myslím, že v procesu vymýšlení je přínosné, pokud je tam těch lidí více. Je to trochu náročnější na uřízení a koncentraci, ale já v tom cítím větší potenciál ve smyslu možnosti vygenerování více nápadů a jejich větší neotřelosti, kterou lze získat právě díky kombinaci různých názorů.

Jak vedete kreativní tým? Používáte nějaké metody?

No, možná něco mám, ale nenazývala bych to metodami. Vést kreativní tým je velká zodpovědnost a to nejen směrem k mému nadřízenému, ale především k lidem, které vedete. Ta pozice je velmi nevděčná, člověk v této pozici musí být schopen říci někomu kritiku jeho práce či jeho přístupu k tomu, aby bylo dosaženo dobrých výsledků. Musí to zároveň udělat tak, aby to nikoho neurazilo a nebylo to pro pracovníky demotivující. Já jsem pátrala potom, co by vyhovovalo mne jako člověku, je to trochu jako rčení „nedělej, co nechceš, aby ti dělali ostatní“ a to se snažím aplikovat. Přemýšlím, o tom, co by mi prospělo, abych byla dobře vedená. Zároveň jsem pochopila jednu zásadní věc, „nikdo učený z nebe nespádl, ani já“. Také jsem začínala, přišla jsem ze školy, měla jsem talent, ale vůbec jsem netušila, jak funguje reklama, jak je důležitý proces, aby kampaň vůbec vznikla, něco vymyslím, změní to klient, zase něco vymyslím, změní to režisér, je to prostě neustálý kolotoč, kdy přichází pořád něco nového a na to je třeba

reagovat. Došlo mi, že když požaduji kvalitu, musím tomu člověku dát argumenty, proč by to mělo být jinak, než to on zrovna udělal. Argumentace a následný dialog jsou to jediné co lidi a věci může posouvat dál. Já sama abych neakceptovala nad sebou nikoho, kdo mi nedá argument k tomu, co dělám, a jenom ne mne řve a dělá z mne neschopného člověka. Argumentace a dialog to je jediné co ty lidi a věci může posunout dál. Snažím se lidi tedy ideově a designérsky vést, nikoliv tlačit a v momentě když je to třeba poskytnout jim dialog a dostatek argumentů.

Co děláte v případě, když se nedočkáte kýžených výsledků?

Tak přitlačím, v momentě kdy práci odbydou nebo podcení její náročnost, což bývá ve většině případů tak je donutím to předělat – termín ne termín, i kdyby neměli dva dny spát, protože svůj čas měli, ale promarnili ho. Pak se taky stává, že pracovali, ale k výsledku nedošli např. kvůli obtížnosti tématu – to se pak snažím odložit prezentaci a dohodnout se s klientem, omluvit se že jsme nic nevymysleli a přijdeme za pár dní s novým řešením. Přiznat to narovinu je lepší než poškodit agenturu špatnou, nekvalitní prezentací a zároveň z klienta dělat blázna a tahat ho za nos. Notabene je těžké prezentovat něco, o čem víte, že není dobré.

Zapojujete se osobně do procesu, do samotné tvorby?

Sama se snažím aktivně vstupovat do procesu co nejvíce, samozřejmě v závislosti na čase, pokud je ho málo tak stojím u selekce nápadů, což dělám na základě zkušeností a odpovídajícímu zadání. Když je čas tak ráda vymýšlím, dohromady s týmem formou braintormingu nebo i sama.

Setkala jste se někdy se syndromem vyhoření? U sebe nebo u kreativního týmu?

Je to standardní záležitost, potkalo to jak můj tým tak mne. Přijde mi to i jaksi automatické, vzhledem k tomu nasazení jaké je třeba vynaložit, když člověk chce dělat dobrou reklamu. Dá se tomu i bránit, proti vyhoření pomůže absolutní změna (jak týmu tak třeba i agentury, v reklamě lidé hodně fluktuují, možná právě proto) a relax. Hlavní je ale si to uvědomovat, což není vůbec jednoduché, uvědomit si, že se něco děje.

Jaký by podle vás měl být ideální kreativní ředitel?

Měl by být zkušený, měl by mít argumenty získané z praxe, musí být kreativní. A měl by umět inspirovat a motivovat.

Co je hlavní motivací pro kreativní lidi, pro kreativní tým k odvádění dobré práce?

Vlastní ješitnost. Jednak si myslím, že jsme v branži, kam lidi neposílá úřad práce, není to fabrika, není to výrobní pás, všichni kdo to dělají, to dělají rádi, pokud je někdo opravdu kreativní a talentovaný, tak největší motivací je vědomí, že odvedl dobrou práci nebo se na ní podílel.

Víte o nějakém vzdělání v oblasti řízení kreativních lidí/týmů České republiky?

Nevím, v Čechách nic takového není podle mne a jestli ano, tak ani nevím na jaké je to úrovni. Ale bylo by to fajn, mám sice již své zkušenosti, ale možná bych něco takového uvítala...

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Vojtěchová Martina

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Kreativní tým v reklamě a metody jeho řízení

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 19

Počet titulů české literatury a pramenů: 29

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 9

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Ing. Radek Jaroš