Masarykova univerzita

Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Organizační identita a narativní přístup

Organization Identity and Narrative Approach

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. et Mgr. Tomáš Ondráček

Autor:

Bc. Anna Gazdová

Brno, 2019

Jméno a příjmení autora:	Bc. Anna Gazdová
Název diplomové práce:	Organizační identita a narativní přístup
Název práce v angličtině:	Organization Identity and Narrative Approach
Katedra:	Podnikového hospodářství
Vedoucí diplomové práce:	Mgr. et Mgr. Tomáš Ondráček
Rok obhajoby:	2019

Anotace

Práce je tvořena částí teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z odborné literatury věnující se narativní teorii a teorii organizační identity. Praktická část se věnuje sběru a analýze konkrétních narativů sesbíraných pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci jedné pobočky firmy Decathlon. Cílem práce je prozkoumat a srovnat identitu dané organizace a identitu jejích členů. Součástí práce je také popis metodologie, diskuze a doporučení pro praxi.

Annotation

The work consists of a two parts: theoretical and practical. The theoretical part is premised on professional literature dedicated to the narrative theory and the theory of organizational identity. The practical part is devoted to collecting and analysing specific personal narratives collected through semi-structured interviews with employees of one Decathlon branch. The aim of the work is to examine and compare the identity of the organisation and the identity of its members. The work includes also a description of methodology, discussion and recommendations for practice.

Klíčová slova

organizační identita, narativní přístup, personální narativa, maloobchod, sport

Keywords

organizational identity, narrative approach, personal narratives, retail, sport

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Organizační identita a narativní přístup* vypracovala samostatně pod vedením Mgr. et Mgr. Tomáše Ondráčka a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 4. ledna 2019

vlastnoruční podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. et Mgr. Tomáši Ondráčkovi za cenné připomínky a odborné rady, které mi pomohli k vypracování této diplomové práce. Děkuji také firmě Decathlon Modřice, konkrétně Ondřeji Krásovi za umožnění sběru dat, cenné konzultace a poskytnuté informace i všem respondentům, kteří byli ochotni mi věnovat svůj cenný čas pro jednolivé rozhovory. Závěrem děkuji i všem svým blízkým za podporu při průchodu celým studiem.

OBSAH

TEORETICKÁ ČÁST **2**

1 NARATIVNÍ PŘÍSTUP **2**

1.1 DEFINICE A TEORETICKÁ VÝCHODISKA 2
1.2 ORGANIZACE A NARATIVA 3

2 ORGANIZAČNÍ IDENTITA **6**

2.1 DEFINICE A TEORETICKÁ VÝCHODISKA 6
2.2 TEORIE ORGANIZAČNÍ IDENTITY 7
2.3 PROCESNÍ PŘÍSTUP 8
2.4 SOUČASNÝ VÝVOJ A PŘÍSTUPY K TOI 9
2.4.1 Integrační model sociální interakce 10
2.4.2 Organizační identita jako sociální konstrukce (metafora rámování) 11
2.4.3 Organizační identita jako sociální identita (metafora kategorizace) 12
2.4.4 Organizační identita jako sociální aktér (metafora personifikace) 13
2.4.5 Rozdíly a společné rysy metateorií 14
2.5 IDENTITA KONSTRUOVANÁ NARATIVY 15

PRAKTICKÁ ČÁST **17**

1 METODICKÝ ZÁMĚR **17**

2 NÁVRH VÝZKUMU **18**

2.1 FILOSOFIE VÝZKUMU 18
2.2 PŘÍSTUP K VÝZKUMU 19
2.3 STRATEGIE VÝZKUMU 19
2.4 METODA VÝZKUMU 19
2.5 ČASOVÝ HORIZONT 19
2.6 TECHNIKY A POSTUPY SBĚRU A ANALÝZY DAT 19

3 VÝZKUMNÁ ČÁST **21**

3.1 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE 21
3.1.1 Deklarovaná organizační identita a identita zaměstnanců 21
3.1.2 Vymezení kódovaného pojmu sport 22
3.2 PŘEDSTAVENÍ RESPONDENTŮ 23
3.3 ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ 24
3.3.1 „První holá data“: představení respondentů, délka rozhovorů, délka vyprávění, znaky vyprávění 24
3.3.2 Hlavní analytická část 27
A. Individuální identita zaměstnance 27
1.a Kdo jsem? – Sportovec. 27
Konkrétní projevy individuální identity 29
2.a Sporty před nástupem do Decathlonu 29
2.b Sport po nástupu do Decathlonu 30
3. Sen se pojí se sportem 34
5. Dovolená 35

6. TV/ sportovní dění: pasivní sportovec: zájem o sport, sleduji vývoj 38
B: skupina – zaměstnanci Decathlonu 41
1. Kdo jsme/ jsou zaměstnanci Decathlonu? – (Nadšení) sportovci. 41
2. Sportování s kolegy 44
3. Komunikace se zákazníkem (o sportu) 46
C. Identita – organizace 48
1 Kdo je Decathlon? 48
2 Poslání Decathlonu 49
3 Podpora sportu 50
4 Nábor 53
3.4 VÝSLEDKY VÝZKUMU 55
3.4.1 Individuální identity *55*
3.4.2 Zaměstnanci Decathlonu *59*
3.4.3 Organizace *60*
3.5 DISKUZE A IMPLIKACE PRO DALŠÍ VÝZKUM 62
3.6 DOPORUČENÍ PRO PRAXI 63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ **66**
SEZNAM GRAFŮ **70**
SEZNAM TABULEK **70**
SEZNAM OBRÁZKŮ **70**
SEZNAM PŘÍLOH **70**

ÚVOD

The idea of organizational identity simply resonates (Gioia a kol. 2013: 4)

Jak říkají Gioia a kol. (2013), myšlenka organizační identity rezonuje v praxi i ve výzkumu. Důvodem je to, že představuje „nejsmysluplnější, nejzajímavější a nejvýznamnější koncept, který řešíme v osobním i organizačním životě“ (s. 4).

Koncept identity je nezbytnou součástí společnosti (Gioia a kol. 2013: 125). Každý subjekt, osoba fyzická i právní má svou vlastní identitu, která zahrnuje jeho osobní charakteristiky a určuje jeho místo ve společnosti. Identita definuje, kým jsme, jací jsme a co nás odlišuje od ostatních. Obdobně to platí i pro organizace, kde organizační identita poskytuje odpověď na otázku „kým jsme jako organizace“ (Gioia a kol. 2013).

Zkoumá, jak jsou výroky, týkající se identity organizace použity k vyjádření sounáležitosti s organizací a jak souvisí s identitou individuální. Všímám si, jak se jednotlivý respondenti srovnávají s identitou deklarovanou a jakým způsobem vyjadřují svou sounáležitost s ní a skupinou lidí, kteří se v organizaci pohybují.

Z druhé stany zde vnímám také do jaké míry personální vyprávění vystihuje identitu organizace, tak jak firma sama sebe definuje.

Také je zde klade důraz na to, jak zaměstnanec vnímá „ingroup“ zaměstnanců dané organizace, která by měla podle předpokladu představovat skupinu lidí – tedy zaměstnance (jeho kolegy). Objevují se zde však také projevy toho, že respondent považuje za ingroup imaginární skupinu, která má vlastnosti, které jí přisuzuje organizace a její přání, jací by její zaměstnanci měli být. Interpretace stojí na základech organizační teorie, teorie sociální identity a narativní teorie. Zkoumám různorodost a konflikty organizační identity, organizační narativa, vyprávění a sílu vlivu organizace, náboru na zaměstnance a organizační identitu a kulturu.

Cílem práce je prozkoumat a srovnat organizační identitu firmy Decathlon a identitu jejích členů. Zkoumá, jakým způsobem se projevují prvky organizační identity v osobních narativech. Srovnává prvky organizační identity a identit jednotlivců, členů organizace. A odhaluje identitu organizace, jak ji konstruují její členové ve svých narativech. Praktickým výsledkem práce bude formulace doporučení pro organizace v oblasti organizačního chování ve smyslu zjišťování a práce s identitou samotné organizace i jejich členů.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část představuje podklad pro část praktickou, která ji následuje. V teoretické části se práce věnuje narativní teorii a organizační identitě. Nejprve jsou definovány obecné základy narativní teorie, která zahrnuje základní definice a shrnuje souvislosi mezi narativy a organizační výzkum. Následně je definován pojem organizační identity s důrazem na procesní přístup a současné nejčastěji aplikované metateorie v souvislosi s organizační identitou. V závěru teoretické části prezentován vztah identity a narativ.

Praktická část začíná popisem metodického záměru a návrhu výzkumu, který zahrnuje popis filosofie, přístupu, strategie a metodu výzkumu, časový horizont a techniky a postupy sběru a analýzy dat. Stěžejní kapitolou práce je výzkumná část, která začíná představením zkoumané organizace a respondentů, kteří se účastnili sběru dat. Následující část zahrnuje analýzu výsledků, které jsou v závěru práce shrnuty. Závěrem práce je diskutován průběh a výsledky výzkumu a jsou uvedeny implikace pro další výzkum a doporučení pro praxi.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část práce stanovuje teoretická východiska práce a definuje pojmy, se kterými je dále pracováno. Ukazuje tak výchozí teoretický základ, na jehož základě byla práce zpracována. Teoretická část je rozdělena do dvou kapitol a je strukturována od obecného ke konkrétnějšímu. Nejprve v první kapitole zachycuji narativní přístup, který zahrnuje základy narativní teorie jakožto přístupu ke zkoumání narativů v organizačním prostředí. Druhá kapitola je zaměřena již na teoretický základ pojmu organizační identity (OI), teorii organizační identity (TOI) s důrazem na současný procesní přístup a třem současným metateoriím, které tvoří zároveň integrační model sociální interakce (Haslam a kol. 2017), který je v práce dále využíván.

1 NARATIVNÍ PŘÍSTUP

Pro zkoumání narativů v organizačním prostředí je nezbytné vymezení klíčových principů a pojmů narativní teorie, která se jejich studiem zabývá. Jak uvádí Bal (2009), narativní koncepty umožňují uživatelům formulovat interpretativní popis tak, aby byl srozumitelný ostatním. Koncepty naratologie neboli narativní teorie tedy poskytují nástroj k popsání a interpretování narativních textů. Tato kapitola nejprve v rámci teoretických východisek stanovuje postavení výzkumu do současné teorie. Následně rozpracovává klíčové pojmy pro tento výzkum.

1.1 Definice a teoretická východiska

Podle definice Bala (2009), představuje naratologie soubor teorií narativů, narativních textů, obrazů, představení, událostí; kulturních artefaktů, které "vypráví nějaký příběh". Taková teorie pomáhá porozumět analyzovat a hodnotit narativa (s. 3). Obecná strukturalistická narativní teorie dělí narativa na tři základní části: text, příběh a fabule. Tyto základních naratologické koncepty jsou základem studia narativních textů a jejich existence je na sobě vzájemně závislá.

Text definuje Bal (2009: 6-7) jako konečný strukturovaný celek složený z jednotlivých znaků, jako jsou jazykové jednotky nebo např. filmové scény a malované body. Text dle Bala dále zahrnuje vypravěče, komentáře, které nemají charakter vyprávění, popis a úrovně vyprávění. **V narativním textu předává jeden subjekt, kým je např. autor či vypravěč, subjektu druhému, např. adresátovi, čtenáři či posluchači, příběh v určitém médiu.** Médiem může být vedle jazyku také obraz, zvuk, struktury a jejich kombinace. Text tedy označuje příběhy v jakémkoli médiu, protože se odvolává na konečnou povahu a strukturu příběhů, nikoliv na jeho jazykovou povahu (Bal, 2009: 8).

Příběh představuje obsah tohoto textu a vytváří zvláštní projev, úpravu a „zbarvení" fabule. Skládá se z následujících aspektů: času, sekvenčního řazení, rytmu, frekvence a četnosti, postav, prostoru, fokalizace a vizuálních (obrazových) příběhů (Bal 2009: 8).

Fabule definuje Bal (2009: 8–9) jako řadu logicky a chronologicky souvisejících událostí, které jsou způsobeny nebo prožívány herci. Obsahuje události, aktéry, čas a umístění. Tyto prvky jsou pomocí určitých procesů uspořádány do příběhu, jehož výsledkem je specifický příběh, který se liší od ostatních.

Analýzu je možné zaměřit i na jednu část, avšak, dle slov Bala (2009), jediný materiál, který máme přímo k dispozici pro analýzu je text. Proto tato práce bude jednak vycházet z narativního textu, jakožto hlavního materiálu k analýze, avšak při analýze bude klade důraz také na další části narativu jako jsou příběh a fabule. Pro interpretaci jednotlivých narativů bude brán v potaz také kontext organizace, znalosti výzkumníka a kontext na základě přítomnosti při sběru narativ

(tzn. znalosti o jednotlivcích, organizačním prostředí a jeho fungování a neverbální projevy jednotlivých respondentů).

Narativa mohou představovat z pohledu obecnějšího jak narativní text, tak vyprávění (text i mluvené). Jak uvádí Herman, Jahn & Ryan (2012), vyprávění může být synonymem k narativu, když odkazuje na jednotlivý vyprávěný text, jako např. vyprávění nebo narativ životní, tzv. life story (s. 339). V rámci této studie budou tyto pojmy považovány za synonymní vzhledem k tomu, že pro potřeby tohoto výzkumu jejich odlišování nenese význam.

Vzhledem k povaze výzkumu a možným diskuzím o tom, co ještě narativ je a co už není, přejímám definici tzv. minimálního narativu dle Routledge encyclopedy of narrative (Herman, Jahn & Ryan 2012), která jej definuje jako „posloupnost dvou tvrzení, které představují shodné entity, které se vyskytují v časově a kvalitativně odlišných stavech. Stav 2 lze tedy číst jako narativní transformaci stavu 1." (s. 312; cf. Greimasův sémiotický model 1987)

Na základě povahy narativů, které představují určitý příběh, který je předáván jedním člověkem druhému, podléhá jejich interpretace subjektivitě plynoucí z kulturních omezení obou zúčastněných subjektů. V obdobném duchu Bal (2009) uvádí, že každý čtenář je definován jako kulturní bytost a je tak možné, že se jejich jednotlivé interpretace mohou lišit. Každý čtenář se tak stává účastníkem neustálé diskuze o významu (s. 12). Tím, jak si čtenáři konstruují interpretaci narativů se zabývá tzv. narativní porozumění (Herman a kol. 2012). Věnuje se vytváření kognitivní reprezentace narativů a lze pomocí něho vysvětlit, jak si čtenář nebo posluchač na základě svých znalostí tvoří důvěru k jednotlivým aspektům příběhů (s. 351). K narativnímu porozumění čtenářům napomáhá tvorba tzv. mentálních map narativ neboli formování světů a mentálních prostor (Herman a kol. 2012). Tento proces se jako součást kognitivních přístupů k narativů nazývá mentální mapování a umožňuje čtenářům vedle porozumění vyprávění také sledovat pohyb aktantů v čase a prostoru (s. 300). Tímto vyjadřuji respekt k subjektivitě, která ovlivňuje vyprávění i zároveň interpretaci. Dávám najevo, že si jsem vědoma, že je má interpretace ovlivněna výše uvedeným a otevírám se možným diskuzím v rámci analýzy i výsledků, které z práce dle mého názoru plynou.

1.2 Organizace a narativa

Narativnímu přístupu v organizacích se věnovala již řada studií (např. Boje 2001; Kourti 2016). Jak uvádí Cooren, Vaara & Langley (2015), ve výzkumech převládá tendence zaměřovat se na diskurzivní analýzu a na jazyk samotný a chybí explicitní linky k dalším organizačním praktikám, aktivitám a akcím. Cooren a kol. (2015) proto upozorňují na nutnost propojit jazyk s jeho kontextem (s. 4).

Autoři (Cooren a kol. 2015) dále zdůrazňují trend, ve kterém se výzkum zabývá rolí aktérů v sociálně konstruktivních prvcích organizací, které byly dříve považovány za přirozené nebo neovlivnitelné. Díky tomuto trendu je konstruktivistický přístup v souladu s procesním, kde dříve staticky chápané jevy (např. identita, instituce, rutiny nebo samotné organizace) jsou považovány za dynamické (více kapitola výše). Pokračující „práce" se podílí na konstrukci, údržbě a přizpůsobování takových jevů. Cooren a kol. (2015) předpokládají, že jazyk a obecně komunikace jsou média, jejichž prostřednictvím se odehrává většina této práce, bez ohledu na to, zda za tím stojí i vědomé záměry.

Klíčové aspekty jazyka v práci objasňují dle Coorena a kol. (2015) čtyři témata: komunikace jako konstitutivní organizace, praxe užívání jazyka, komunikace jako načasování a rozestup a epistemologické a metodologické úvahy. Komunikaci jako konstitutivní organizaci odráží například příspěvek Taylora (Cooren a kol. 2015: 17–38). Autor tvrdí, že na základě

transakčního principu práv a povinností, organizace stanovuje, jak by měla vzájemná komunikace se zaměstnancem probíhat.

Praxi užívání jazyka se věnují Ganzin, Gephart Jr. & Suddaby (2015). Autoři zkoumají narativní práci, která reprodukuje organizační mýty na analýze projevu Steeva Jobse na Stanfordské univerzitě 2005. Jejich výzkum ukazuje, jak vůdci vytváří a udržují mýty v organizačním prostředí. S využitím prací Brunera, Bormanna, Campbella a Eliade vytváří třídílný rámec, který zahrnuje archetypální prvky narativních mýtů: *Rétorická vize*, která používá přesvědčivou komunikaci, *Monomýty* vlastního vyprávění cesty hrdiny a *Mytémy* použité ke zdůraznění mytologického charakteru hrdinských lídrů (Ganzin, Gephart Jr. & Suddaby 2015).

Bjorkeng, Carlsen, & Rhodes (dle Cooren a kol 2015: 325–348) popisují rozdíl mezi proměnlivým ‚saying' a statickým ‚said,'. Upozorňují na problém většiny výzkumů, které se pokouší vyřešit interpretace „navždy zmrazené v jazyce" a implicitně jim ukládat názor výzkumného pracovníka. Přičemž by tato interpretace neměla být jasně daná a absolutní, ale neustále otevřená interpretaci někým jiným.

Organizaci je definována jako „formálně definovaná skupina, s definovaným členstvím, hranicemi a právními povinnostmi a závazky" (Herman a kol. 2012: 243). Z institucionálního přístupu, lze organizaci považovat jako poddruh instituce, kde instituce je definována jako kategorie, která zahrnuje „jakoukoli sociální skupinu, které má v kontinuální existenci v průběhu času bez ohledu na to, jaké má reifikační nebo formální postavení" (Hermana kol. 2012: 243).

Porozumění užití narativ v organizacích umožňuje pochopení strukturám a posílení vztahů uvnitř organizace. Jak uvádí Herman a kol. (2012), většina institucí existuje a reprodukuje se uvnitř bohatého pole narativ. A narativa jsou jedním hlavním způsobem, kterým instituce tvoří a napodobují jejich strukturu, a posilují vztahy, které existují uvnitř.

Herman a kol. (2012) dále popisuje dvě základní funkce narativ v institucích i organizacích, čímž dosahují dvou odlišitelných výsledků: zajištění pokračování existence skupiny a usnadnění jeho každodenní práce. Zaprvé, pro zajištění pokračování existence skupiny, využívá organizace narativa, která jí slouží k vytváření a udržování vlastní identity za pomoci vytvoření a udržování institucionální paměti. Podle Hermana a kol. (2012) tato skutečnost vychází z argumentu, že „vyprávění slouží k reprodukci instituce, pokračování či zpochybňování jejích mocenských struktur, vyvolává nové členy, vytváří identitu instituce a jejích členů, přizpůsobuje se změně a zabývá se spornými či rozporuplnými verzemi minulosti" (s. 243). Zadruhé, usnadnění každodenní práce organizace zahrnuje tzv. konverzační storytelling, který říká, že vyprávění příběhů členů instituce v nich neustále podporuje chuť pokračovat ve vlastní práci (s. 243).

Hamilton a kol. provedli v roce 2017 studii pomocí narativů na rodinném podnikání. Jejich výzkum ukazuje, několik bodů, které ovlivnili výběr a způsob výzkumu této práce. Zaprvé jejich výzkum ukázal, že narativa pomáhají formovat kolektivní identitu. Zadruhé, zaměření výzkumu na narativa za použití rozhovorů umožňuje zapojit se do důvěrných rozhovorů s jednotlivci, kteří chtějí mluvit o svých zkušenostech jako členech zkoumané organizace. Zatřetí, vyprávění umožňuje ponořit se do konkrétních životů zaměstnanců zkoumaného podniku. (Hamilton a kol. 2017) Studium narativů tedy umožňuje zachytit každodenní praktiky členů organizace a jejich strategické chování a změny v průběhu času (Cooren a kol. 2015; Hamilton a kol. 2017).

Podobně jako Hamilton a kol. (2017) na základě teorie předpokládám, že narativa mohou výzkumu poskytnout příležitost pochopit, mimo jiné, emoce a motivace členů dané organizace, které stojí za jejich prací pro tuto organizaci. Vyprávění poskytují platformu k nenásilnému otevření přístupu k informacím o tom, zda opravdu organizační identitou, tak jak ji firma popisuje žijí, či v čem se naopak liší či pokulhává.

2 ORGANIZAČNÍ IDENTITA

Identita je součástí každého jedince – každá jednotka má svou vlastní identitu, která jednak popisuje, kdo daný jedinec je, ale také jeho místo ve společnosti. Koncept identity se dotýká mnoha vědních oborů. Zahrnuje ji do bádání sociologie, sociální psychologie a organizační psychologie, zabývající se především organizačním chováním. Na základě sociopsychologického přístupu dělíme identitu do třech úrovní: individuální, skupinové a sociální (Gioia 2013). Identitu na úrovni sociální či skupinové lze definovat konkrétněji na úrovně národní, organizační a profesní (Schultz 2012), které se ale dle Schultze blíží Wertschovu přístupu kolektivních identit.

Některé přístupy zahrnují organizační identitu pod identitu institucionální. Na organizační identitu je nahlíženo také pomocí různých teorií a přístupů: např. teorie sebekategorizace, teorie sociální identity či teorie identifikace. V práci bude kladen důraz na tyto tři přístupy, spolu s pohledem procesním. Pojem organizační identity, a pojmy, které s ní do různé míry souvisí, je v literatuře také označován jako identita firmy, identita podniku (company identity) a korporátní identita. I když jsou zde dílčí odlišnosti, bude pro účely této práce postačující pouze pojem organizační identity.

2.1 Definice a teoretická východiska

Kořeny organizační identity se nacházejí v sociologii a sociální psychologii. Základní pilíře, kterým se tyto vědní obory věnují při studiu organizační identity, zahrnují především vztah jedince a společnosti, vztah mezi pojmy *já* (self) a *můj obraz* (image), mezi skupinový konflikt, skupinové chování a teorii sociální identity. Pojem *já* (self) lze dále analyzovat na třech úrovních ve vztahu ke kolektivní identitě (Hatch & Schultz 2004):

- Já, jako individuální jedinec -> osobní sebe-koncept
- Já, vymezený oproti ostatním -> interpersonální sebe-koncept
- My, jako skupina -> kolektivní sebe-koncept

Koncept organizační identity do oblasti organizačních studií přenesli Albert a Whetten (1985), kteří přišli s tříkritériovou definicí organizační identity a představili Teorii organizační identity. Zpočátku se organizační identita zkoumala především v oblasti marketingu a komunikace, ale dnes si její význam uvědomují i např. manažeři lidských zdrojů, strategičtí plánovači a vrcholový management (Albert & Whetten 2004). Při uplatňování konceptu identity na organizace nejde především o zkoumání toho, jak je identita organizace utvářena a udržována či jaký má vliv na organizační výkon a individuální chování. Důležitější a přínosnější je studium toho, jak jsou identity jednotlivců ovlivňovány či omezovány přítomností organizace v jejich životě (Albert & Whetten 2004).

Organizační identitu lze definovat jako „jedinečnou koláž zkušeností a očekávání široké škály lidí, kteří pohlíží na organizaci z mnoha perspektiv a přistupují k ní s různými motivy“ (Hatch & Schutz 2004: 1). K organizační identitě se v praxi pojí další pojmy, jako jsou organizační kultura, branding a image organizace.

Pro organizační kulturu, jako typicky odlišující vlastnost organizace, je důležité, aby byla organizací i jejími členy využívána tak, aby byla v souladu s organizační identitou. Pak tyto prvky kultury fungují jako součást identity organizace. Jinými slovy, největší pravděpodobnost, že členové uplatní specifické kulturní atributy své organizace jako rozlišující rysy je v případě, kdy se jedná o prvky centrálního a trvajícího charakteru (Whetten 2006).

Branding usiluje o vytvoření silného podvědomí či pověsti, která se bude pojit k dané společnosti. Aby mohlo takové chování dosáhnout žádoucích cílů, potřebuje hluboké kořeny vycházející právě z organizační identity. V opačném případě by zaměstnanci a organizace pouze předstírali, že jsou něčím, čím nejsou (Hatch & Schutz 2004). Studium organizačního image se zabývá tím, jak outsideři vidí organizaci a jak je tento obraz interpretován jejími členy. Jinak řečeno zabývá se vlivem pohledu stakeholderů na identitu organizace a tím, jak je tento pohled zvenčí zpětně interpretován členy organizace (cf. Dutton & Dukerich 1991). Nakonec to, jak jiní vidí organizaci a jak je jejich pohled interpretován v organizaci, výrazně ovlivňuje identitu této organizace (Schultz 2012).

Mezi základní fenomény, z jejichž pohledu je identita v rámci organizačního chování zkoumaná, řadíme: *identity formation* a *identity change* (Gioia 2013). Zatímco první pojem představuje složitý proces vzniku identity, který je těžko zachycován (cf. Kroezen & Heugens in Schultz 2012), zkoumání změny identity bylo již věnováno více studií. Tato práce se bude věnovat především vlivu různých zobrazení identity organizace dle jednotlivých přístupů a jejich vzájemného působení.

2.2 Teorie organizační identity

Albert a Whetten (2004) představují identitu jako otázku „What kind of organization is this?“, tedy „O jaký druh organizace se jedná?“, která odkazuje na tři základní znaky organizace: ústřední (jádro organizace), odlišitelná a trvalá. Tyto rysy odhalují identitu organizace a poskytují tak určitý rámec, tři aspekty, které by měly být při zkoumání identity organizace zvažovány. Při stanovování identity organizace doporučují Albert a Whetten (2004) kladení otázek, které směřují ke všem funkcím, které by organizační identita měla obsahovat. Tyto tři znaky popisují následovně:

Ústřednost zahrnuje odpovědi, které poukazují na prvky, které jsou nějakým způsobem vnímány jako podstata organizace, jedná se o tzv. „kritérium prohlašovaného centrálního charakteru“. **Odlišitelnost** zahrnuje odpovědi, které poukazují na prvky, které odlišují organizaci od jiných, se kterými je porovnávána, jedná se o tzv. „kritérium prohlašované odlišnosti“. **Trvalost** zahrnuje odpovědi, které poukazují na prvky, které ukazují určitou míru stejnosti (neměnnosti) v průběhu času, jedná se o tzv. „kritérium prohlašované časové kontinuity“ (Albert & Whetten 2004: 90).

Vlivem procesního přístupu se v rámci třetího znaku v současnosti uvažuje spíše než o trvalosti o *zajištění kontinuity v průběhu času* (Gioia 2013). Z tohoto pohledu lze rozdělit dva přístupy k formě identity: *stabilní* v průběhu času a *dynamické* v čase se vyvíjející. Koncept **stabilní** identity předpokládá, že se identita nemění a je dlouhodobě stejná. Pracuje tedy pouze se zkoumáním toho, jak byla identity vytvořena a jak se projevuje. Zde bychom mohli předpokládat, že bude organizační identita stanovena na základě vybudování organizace, její kultury a značky. A jediný vliv, který bude v organizaci vyvíjen, bude tzv. shora dolů – od managementu k zaměstnancům, jako předem daný, neměnný soubor hodnot. Naopak koncept identity **dynamické** vychází z procesního přístupu, je novější, a předpokládá, že stejně jako se vyvíjí člověk, organizace (např. životní cyklus organizace, organizace roste, mění se zaměstnanci…) tak to má vše dopad na identitu, a ta se proto časem rozvíjí v reakci na různé podněty. Lze tak i předpokládat, že vedle vlivu „shora-dolů“ se v organizacích objevuje i vliv „zdola-nahoru“ – tedy od toho, jací zaměstnanci firmu tvoří.

2.3 Procesní přístup

Procesní přístup odmítá organizační identitu jako definici založenou pouze na součtu různých vnímání organizace umístěné v lidských hlavách (Schultz 2012). Místo toho je organizační identita definována jako „dynamický soubor procesů, pomocí nichž je *já* – vlastní podstata – organizace neustále společensky konstruováno z výměn mezi vnitřními a vnějšími definicemi organizace, které nabízí jednotliví její stakeholdeři" (Hatch & Schultz 2002: 1004 dle Schultz 2012). Procesní perspektiva tedy pracuje s tím, že organizační identita vychází z probíhajících procesů, které se týkají „toho, kým se stáváme", namísto pouhého definování „kdo jsme" jako organizace (Schultz 2012: 4). Zajímavý alternativní přístup zavádí Gioia a Patvardhan (2012), ve kterém je organizační identita formulována jako „flow", kde identita je neustále v procesu ‚stávání se'.

Například studie holandských minipivovarů (Kroezen & Heugens 2012) ukázala, že lze pro koncept tvoření identity využít modelu, který zdůrazňuje dva centrální procesy: počáteční vtištění potenciálních atributů identity na organizace a následné přijetí a zakotvení vybraných atributů členy organizace.

Procesní přítup poskytuje prostor i pro studium organizačních rutin. Howard-Grenville, Rerup, Langley a Tsoukas (2016) se své knize zaměřují na studium různorodosti rutin, které odhalují tzv. „zoomováním", přibližováním a oddalováním perspektivy, v čase a prostoru. Usilují tak o sblížení mikro-organizační a makro-organizační úrovně. Přičemž rutiny jsou zde považovány za určitou běžnou praxi či stereotyp určitého chování v organizaci. A mikro-organizační úroveň se zaměřuje na jedince nebo skupinu a úroveň makro-organizační se věnuje organizaci jako takové.

Martha S. Feldman (dle Howard-Grenville 2016: 23-46) považuje rutiny za dynamické a zaměřuje se na studium akce („actions are simply doings and sayings") jako složku rutin. Poukazuje na dualismus akcí: stabilitu a změnu, mysl a tělo. Poukazuje na to, že pro porozumění tomu, co se děje uvnitř organizací, je důležitější sledovat konkrétní akce, spíše než identifikovat jednotlivé entity. Podporuje akce jako užitečný nástroj studování rutin kvůli jejich pozorovatelnosti, důležitosti a schopnosti překonávat dualismus.

Brian T. Pentland a Eun Ju Jung (dle Howard-Grenville 2016: 96-113) popisují vztah rutin, akcí a narativů. Definují zde tzv. **narativní síť** jako metodu reprezentování a vizualizování vzorců používané technologie (Pentland & Feldman 2007 dle Howard-Grenville 2016: 103), která zobrazuje možné způsoby vykonání rutiny nebo praxe (praktiky, postupu). Každý uzel v sítě je fragmentem, který popisuje „kdo dělá co". Síť ukazuje, jak tyto jednotlivé částí mohou být mezi sebou kombinovány. Znovukombinováním a opakováním cest dochází k vytváření nových rutin. Narativní síť se sestává ze třech částí:

- **Aktanti** (kdo) jsou účastníci narativního fragmentu. Zahrnují všechny lidi, přístroje, aplikace, zprostředkovatele atp., kteří se účastní příběhu.
- **Akce** (co) pokrývají všechny činnosti příběhu: rozmlouvání, odpovídání, mluvení, psaní atp.
- **Narativní fragmenty** jsou kombinacemi aktantů a akcí. Úryvky lze opakovaně kombinovant tak, aby vytvořili různé cesty narativní sítí což zobrazuje způsoby, jakými lze vytvářet jednotlivé postupy v praxi. Na narativní fragmenty lze pohlížet také jako na tzv. „subrutiny" nebo „kusy aktivity, které vyvíjejí celkový příběh".

Narativní fragmenty lze popsat také jako uzly (Pentland & Feldman 2007 dle Howard-Grenville 2016) v narativní síti. V češtině bychom mohli použít také slovo rozcestí, protože vlastně

jednotlivé akce můžeme různě kombinovat a přiřazením dalšího a dalšího uzlu vlastně dochází u každého k rozhodnutí, jakou cestou se vydáme dál, tedy jaký další cíl cesty neboli uzel, si zvolíme. Takový další cíl může být například „vyťukal jsem číslo“, „zavolal jsem“, „řekl jsem…“, „šel jsem…“ Dochází tak k vytváření „šňůry událostí (uzlů, narativních úryvků), které se skládají z činností a účastníků a které dohromady tvoří narativní síť. Velikost narativní sítě má vliv na množství způsobů provedení určitého vzorce.

2.4 Současný vývoj a přístupy k TOI

Také současné výzkumy staví na tříkritériové definici Alberta a Whettena z roku 1985. Nicméně identitu zkoumají především jako relační a dynamickou, tvořenou interakcemi, asociacemi a konverzacemi. Mezi převládající přístupy výzkumu organizační identity řadí Gioia (2013) čtyři následující: sociální konstruktivismus (např. Gioia a kol. 2000), sociální aktér (např. Whetten & Mackey, 2002), institutionalismus (např. Glynn & Abzug 2002) a populačně ekologický (cf. Hannan & Freeman 1977 dle Hatch & Schultz 2004).

O čtyři roky později, představují Haslam a kol. (2017) tři hlavní metateorie, které dnes provázejí výzkum organizační identity. Rozdíly mezi metateoriemi vyzdvihují pomocí různých metafor, které provází jednotlivé metateorie. Vedle přístupů sociálně konstruktivistického a přístupu sociálního aktéra zařazují také přístup sociální identity a sebekategorizace. Naopak další dva přístupy, uváděné Gioiou (2013) do integračního modelu nezařazují.

Vedle popsání třech hlavních metateoretických perspektiv, autoři (Haslam a kol. 2017) ve své práci zkoumají kořenové metafory, které jsou základem jednotlivých perspektiv. V této souvislosti představují metafory: *rámování* (*framing;* sociální konstruktivismus), *kategorizace* (*categorization;* přístup sociální identity a sebe-kategorizace) a *personifikace* (*personification*; teorie sociálního aktéra). Přehled převažujících základních přístupů ve zkoumání organizační identity a jejich metafor prezentuje následující tabulka.

Tabulka č. 1: Současné přístupy ke zkoumání organizační identity

Přístup	Metafora	Zástupci
Sociálně konstruktivistický	Rámování	Gioia a kol. 2000; Corley & Gioia 2011; Oliver & Ross 2007; Ravasi & Schultz 2006; Humphreys & Brown 2002; Corley 2004
Sociální identifikace a Sebe-kategorizace	Kategorizace	Ashfort & Mael 1989; Hogg & Terry 2001; Tajfel & Turner 2004; Zhu 2016
Sociálního aktéra	Personifikace	King a kol. 2010; Whetten & Mackey 2002; Whetten 2006; Navis & Glynn 2010; Glynn & Abzug 2002

Zdroj: vlastní zpracování.

Tyto tři hlavní metateorie s jejich metaforami, jejich rozdíly i blízkosti tak prezentují jeden z nejnovější přístupů ke zkoumání organizační identity. Představují zároveň přehledné rozdělení jednotlivých přístupů díky specifickým metaforám, se kterými jsou jednotlivé přístupy provázány. Na základě těchto metateorií Haslam a kol. (2017) sestavili sociálně interakční model, který bude také použit během výzkumu v rámci této práce. Z tohoto důvodu

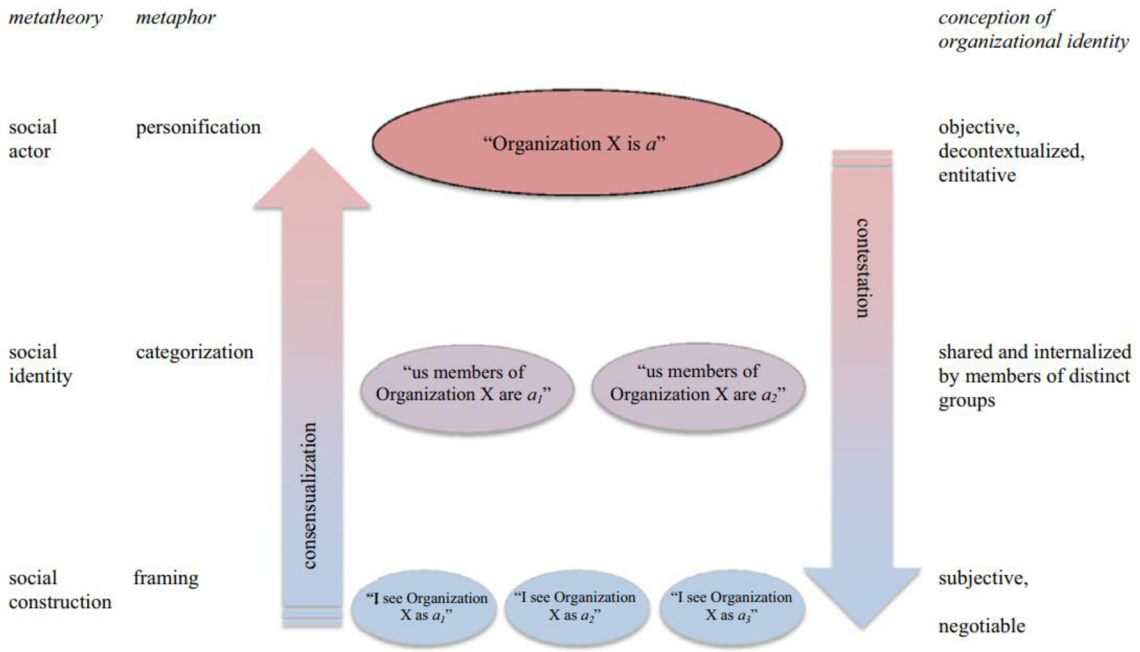
se následující část věnuje detailně jednotlivých metateoriím a souhrnnému integračnímu modelu sociální interakce, tak jak byly popsány Haslamem a kol. (2017).

2.4.1 Integrační model sociální interakce

Na vyvinutí integrační teorie pro zkoumání organizační identity pracovala řada autorů (např. Ashfort a kol. 2011; Haslam a kol. 2017). Z nich nejnovější, již výše zmíněný model Haslama a kol. (2017), vzniká s obdobným cílem jako předešlý model Asfhforta a kol. (2011), tedy sblížit zdánlivě odlišné přístupy a sestavit integrační teorii pro organizační identitu. Autoři obou modelů **(Ashfort a kol. 2011 a Haslam a kol. 2017) tvrdí, že jednotlivci mají svoji vlastní intra-subjektivní identitu, ale v sociálním prostředí tvoří inter-subjektivní sdílené chápání své sociální skupiny.** Oba modely také staví na procesním přístupu k organizační identitě, který se na identitu dívá jako na složku dynamickou, které se vyvíjejí v čase (cf. kap. procesní přístup).

Autoři integračního modelu sociální interakce (Haslam a kol. 2017) chápou organizační identitu jako produkt tzv. rekurzivní interakce mezi procesy „zdola-nahoru" a „shora-dolů", které zahrnují na straně jedné konsenzualizaci identity a na straně druhé její zpochybnění a podává tak vysvětlení jakým způsobem a kdy k těmto procesům dochází. Model pracuje s metateoriemi sociální konstrukce, sociální identity a sociálního aktéra. Tyto teorie je vhodné kombinovat pro účely integrační teorie organizační identity z toho důvodu, že promlouvají k různým částem rekurzivního procesu (Ashfort a kol. 2011; Haslam a kol. 2017). Tento proces dle Haslama a kol. (2017) umožňuje překládat konstrukční rámce na nízké úrovni do konsenzuálních přesvědčení o identitě organizace na úrovni nejvyšší, která zase nazpět strukturuje a řídí individuální a kolektivní myšlenky a činy (s. 331). Následující obrázek popisuje veškeré procesy a pojmy, které se k danému modelu pojí. Jednotlivé teorie, metafory, procesy a další pojmy jsou rozebrány v následujících kapitolách.

Obrázek č. 1: Integrační model sociální interakce organizační identity



Zdroj: Haslam a kol. 2017: 330.

2.4.2 Organizační identita jako sociální konstrukce (metafora *rámování*)

Přístup sociální konstrukce definuje organizační identitu ve smyslu autoreferenční koncepce definované členy organizace, která vyjadřuje, kdo jsou oni jako organizace – vůči sobě samým i vůči ostatním nečlenům skupiny (Gioia a kol. 2000 dle Gioia 2013: 126–127). Zaměřuje se na proces konstrukce a snaží se pochopit, jak jednotlivé typy sociálních interakcí a jazyk, symboly a materiály v nich používané vytvářejí kognitivní významy (Corley 2004; Oliver & Roos 2007 dle Haslam a kol. 2017). Teoretický základ pro sociálně konstrukční výzkum organizační identity poskytuje Weickův **koncept utváření smyslu** (Weick & Sutcliffe 2015) a **kořenová metafora rámování** (Gioia a kol. 2013).

Základní předpoklad spojený s tímto přístupem je to, že **organizační identita je „kolektivní chápání členů organizace charakteristik**, o kterých se předpokládá, že jsou ústřední a souvislé, a které odlišují organizaci od ostatních organizací" (Gioia a kol. 2000: 64 dle Haslam a kol. 2017). Jak dále shrnují Haslam a kol. (2017: 321), organizační identita je výsledkem procesů kolektivního utváření smyslu, které, jakmile jsou vytvořeny, slouží jako rámec pro vedení individuálních a kolektivních zkušeností, interpretací a chápání v kontextu.

Přístup sociální konstrukce zaměřuje pozornost na tzv. sdílené interpretační rámce, sdílené vyprávění a kognitivní schémata, které členové kolektivně utváří, aby daly význam jejich společným zkušenostem (Corley 2004; Gioia a kol. 2013, Humphreys & Brown 2002). Tento přístup vidí členy organizace jako jednotlivce, kteří vytváří sdílené značky, významy a kognitivní rysy organizace a její identity (Ravasi & Schultz 2006).

Kmenová metafora, která je základem sociální konstrukcionistické metateorie, je pojem „rámování" nebo „referenčního rámce", který poskytuje členům organizace interpretační schéma, které činí jejich organizační zkušenost smysluplnou (Haslam a kol. 2017: 321). K referenčním rámcům se pojí tzv. štítky, které kognitivní sociální konstruktivismus chápe jako autoreferenční kolektivní popisy, které vysvětlují, jak o sobě lidé smýšlejí, jako členech organizace.

Nicméně, přestože jazyk, ve formě štítků, může podnítit či ulehčit přístupnost kognitivních rámců, jejich asociaci nelze považovat za fixní a neměnnou (Corley & Gioia 2011). Navíc se na rámce spojené s danou sadou organizačních *štítků* nelze spoléhat dlouhodobě, protože, jak poukazují někteří kritici tohoto přístupu (Cornelissen & Werner 2014), se jejich významy mohou v průběhu času a působením dalších vlivů měnit.

Proměnlivosti významů a štítků lze také využít pro rekonstrukci organizační identity, což dokazuje např. studie Corley (2004). Autoři zde zjistili, že *štítky* a *významy* mohou být odděleny a znovu interpretováním *štítků* a konstrukcí alternativních kognitivních rámců kolem nich lze vytvořit novou identitu. Výsledky jiné studie (Bang & Palshoy 2000 dle Ravasi & Schultz 2006) ukázaly, že organizační identita byla změněna a aktualizována procesem „přerámcování" (reframing) a reinterpretováním „starých" *štítků*.

Souvislost mezi *štítky* a *významy* se také objevuje ve výzkumu, který zkoumá vztah mezi konceptem *utváření smyslu* a konceptem *udávání smyslu* (sensegiving), který otevírá pozornost směrem k vlivu moci a leadershipu (Ravasi & Schultz 2006). Díky tomuto přístupu je perspektiva sociálního konstruktivismu **obecně citlivá na potenciální rozdíly mezi oficiálním zobrazením organizační identity a způsobem jakým je identita (znovu)konstruována a (znovu)vyjednávána jednotlivými členy organizace** (Haslam a kol. 2017: 322).

2.4.3 Organizační identita jako sociální identita (metafora *kategorizace*)

Organizační psychologové začali sociální identitu zahrnovat do výzkumu od roku 1989 (Ashfort & Mael 1989). Systematičtějšího přístupu se sociální identita v rámci organizačního chování dočkala až koncem 20. stol. Prací, kterou publikovali Hogg a Terry (2001) došlo ke spojení výzkumu socio-psychologického v rámci teorie sociální identity a organizační psychologie v rámci procesů identity v organizacích a pracovních skupinách. Přístup sociální identity staví na dvou hlavních složkách: původní teorii sociální identity a novější teorii sebe-kategorizace (Hogg & Terry, 2001).

Teorie sociální identity (Social Identity Theory, zkr. SIT) je známá ve vědeckých kruzích již od 1972 kdy ji poprvé definoval v rámci výzkumu sociální psychologie Tajfel (1972: 292–293)[1]. Tato teorie říká, lidé mají tendenci klasifikovat sebe i ostatní do různých sociálních kategorií (Tajfel & Turner 2004) na základě skupiny, ke které patří (Tajfel & Turner 2004). Pojetí identifikace, jako vnímané jednoty se skupinou, umožňuje odlišný pohled na celou řadu důležitých organizačních záležitostí a pomáhá lidem snížit nejistotu tím, že jim pomůže identifikovat kdo jsou a co by měli dělat (Ashforth & Mael 1989). Sociální identita tedy pomáhá porozumět tomu, kdo jsme, a co je pro nás důležité. Také s čím se můžeme identifikovat, abychom se cítili vyrovnanější a jistější sami sebou (Tajfel & Turner 2004).

Lidé usilují o naplnění základní potřeby dosažení a/nebo udržení sebeúcty, k čemuž jim pomáhá pozitivní odlišování jejich vnitřní skupiny (‚us') srovnáním od vnější skupiny (‚them') na základě nějakých ohodnocených dimenzí. Lidé jsou tak schopni chápat vlastní skupinu a další skupiny jako součást nějaké větší skupiny „my" (Haslam a kol. 2017). Proto, když je cit člověka pro vlastní identitu (kdo jsem) definován ve smyslu sociální identity, chce vidět vlastní skupinu (my) jako odlišnou a lepší než skupinu vnější (oni), aby se cítil dobře v tom, kdo je a co dělá (Haslam a kol. 2017). Toto pomáhá vysvětlit význam a důsledky jednotlivých forem sociální identity, které se vyskytují v organizačních kontextech – kde lze argumentovat tím, že *organizační identita* (např. schopnost pracovníků vidět sebe jako „nás, členy Organizace X", nebo „nás, členy oddělení Y") *je to, co dělá organizační chování možné/ co umožňuje organizační chování* (Haslam a kol. 2017; cf. Haslam 2003)

> *Když se lidé v daném kontextu (např. jako členové Organizace X) cítí sdílet členství v kategorii s jinou osobou, neočekávají pouze souhlas s touto osobou v otázkách týkajících se jejich společné (sdílené) identity, ale jsou také motivováni, aby aktivně usilovali o dosažení dohody a aby koordinovali jejich chování, a to v souvislosti s těmito otázkami – například identifikací sdílených přesvědčení (beliefs), specifikováním referenčních rámců, vyslovení základních poznatků (background knowledge) a objasněním bodů neshody. (Haslam 1997 a 2001 dle Haslam a kol. 2017: 324)*

Prostřednictvím procesu identifikace jsou jednotlivé pohledy koordinovány a transformovány do *sdílených* hodnot, přesvědčení a chování (Haslam a kol. 2017). Z organizačního pohledu, který je v této práci aplikován, jde o určité pojetí identifikace, jako vnímané jednoty se skupinou, které umožňuje dle Ashfortha & Maela (1989) odlišný pohled na celou řadu důležitých organizačních záležitostí, pomáhá lidem snížit nejistotu, tedy, kdo jsem, a co bych měl dělat.

---

[1] Tajfel, H. (1972). Social categorization. English manuscript of ‚La catégorisation sociale.' In S. Moscovici (Ed.) *Introduction à la Psychologie Sociale.* (Vol. 1, s. 272–302). Paris : Larousse.

V organizaci je tak každá členská kategorie v mysli jednotlivého člena zastoupena jako sociální identita, která jak popisuje, tak předepisuje atributy (myšlenky, pocity i chování) každého člena této skupiny (Hogg & Terry 2001). Přijímáním identity skupiny dochází k individuální změně motivů, očekávání, afektivních konotací, znalostí na pozadí (background knowledge), norem, hodnot a přesvědčení (Turner & Onorato 1999). Díky identifikaci se jedinec vnímá jako psychologicky propojený s osudem skupiny. Sdílí společný osud a zažívá její úspěchy i selhání (Ashforth & Mael 1996). Pro mnoho lidí může být dokonce jejich profesní a/nebo organizační identita důležitější než jejich individuální identita založená na pohlaví, věku, etnickém původu, rase nebo národnosti (Hogg & Terry, 2001).

Sociální identita determinuje míru jednoty týmu organizace, a proto je důležité se jí v týmech zabývat. Míra identifikace determinuje míru sdílení znalostí (Zhu, 2016), které je, mimo jiné, jedním z klíčových předpokladů vysoce spolehlivých organizací (Weick & Sutcliffe, 2015). Díky tomuto dochází k lepšímu sdílení znalostí, a tím i lepšímu přístupu k řešení jakkoli nečekaných událostí. Navíc sociální identita v rámci sociální výměny obsahuje určité faktory jako je důvěra, reputace, organizační podpora a oddanost organizaci (Zhu 2016). Skupinová identifikace a favoritismus se objevují i při absenci silného vedení (leadershipu) nebo vzájemné závislosti, vzájemné součinnosti nebo soudržnosti členů (Albert & Whetten 2004).

Jak uvádí Haslam a kol. (2017), procesy ovlivňování a konsenzualizace založené na identitě mohou sloužit k přeměně individuálních vstupů nízké úrovně (např. osobních názorů, postojů) do skupinových produktů vyššího řádu (např. sdílené normy, kultura). Ty naopak poskytují základ pro fyzické a hmotné projevy kolektivní identity (např. korporace, instituce, národy). Ve skutečnosti pak tyto procesy poskytují velmi důležité psychologické spojení mezi osobním vnímáním a organizovaným chováním (Haslam 2003 dle Haslam a kol. 2017)

2.4.4 Organizační identita jako sociální aktér (metafora *personifikace*)

Metateorie sociálního aktéra se vyvíjí již od r. 1949 (Selznick 1949 a 1957; Stinchcombe 1965). Její autoři zdůrazňují jedinečnou povahu organizací jako odlišných aktérů, u kterých se rozvíjí osobnost a přetrvávající povahové vlastnosti. Tato perspektiva byla formalizována jako přístup k otázkám organizační identity až nedávno (King a kol. 2010; Navis a Glynn, 2010; Whetten, 2006; dle Haslam a kol. 2017).

Zastánci tohoto přístupu považují status a kvalitu organizační identity za nezávislou na lidech, kteří v určitém okamžiku tvoří danou organizaci. Organizace je tak považována za více než „společenský kolektiv“ (Haslam a kol. 2017: 325) Organizační identita zde odkazuje na soubor externích legitimizačních tvrzení a behaviorálních závazků organizace, které závisí na cestě organizace a jsou pro organizaci zavazující. Proto poskytují organizacím ústřední, trvalé a odlišující vlastnosti (Haslam a kol. 2017: 324).

Pro zachycení jedinečného statutu organizace je nezbytné umístit studium organizační identity v rámci institucionální dynamiky (Glynn & Abzug 2007; Hatch & Schultz 2002; Maykey 2002 dle Haslam a kol. 2017: 324). Navíc tato analogie pohledu na organizace závisí na metonymickém způsobu myšlení, kde jednotlivé části organizace (její lidé, závazky a komunikace minulé i současné) jsou komprimovány do modelu jednoho organizačního aktéra. Tato metonymická komprese a sbližování vnímání a jednání všech stakeholderů organizace následně vytváří institucionalizovanou fikci toho, co organizace je a jaké názory zastává – fikce, která je relativně inertní a trvalá (Cornelissen 2008 dle Haslam a kol. 2017: 325).

Vědci v tradici sociálních aktérů tvrdí, že OI, jako projevení (ztělesněné) fikce nebo obraz kolektivního aktéra, se obvykle odvolává na to, když aktér mluví nebo jedná jménem své organizace. Organizační identita je ale pouze aktivním myšlením jednotlivců, když „se potýkají

s hlubokými volbami týkající se rozcestí, které mají potenciál změnit kolektivní chápání“ toho ‚kdo jsme jako organizace‘ (Whetten 2006: 220–221).

King a kol. (2010) považují organizace za důvěryhodné mechanismy sociální výměny. Tvrdí, že není jejich smyslem pouze zastávat zvláštní roli ve společnosti a že představují více než pouhý součet jednotlivců nebo instancí jejich prostředí (s. 292). Stejně jako Whetten (2006) aplikují na organizace funkční analogii s lidskými bytostmi jako reálnými aktéry společnosti, kteří se mohou sami rozhodovat, chovat se podle své vůle a zároveň jsou si vědomi následků svého chování. Tato analogie zahrnuje dva základní předpoklady: externí předpoklad akce a interní předpoklad úmyslnosti. První předpokládá, že organizace jsou schopné jednat jako subjekty s vlastním právem jinými aktéry, především jejich primárními stakeholdery a pozorovateli (cf. Bauman & May 2001). Druhý předpokládá, že jsou organizace schopny, stejně jako lidské bytosti, přijímat záměrné, promyšlené a cílené akce (cf. Brown & Stacey 2008 dle King a kol. 2010).

2.4.5 Rozdíly a společné rysy metateorií

Klíčové rozdíly mezi sbližovanými metateoriemi vychází ze dvou charakteristik teorií. Jedna vychází z rozdílu, jakým je kladen důraz na roli kontextu v organizační identitě. Druhý rozdíl představuje rozdíl vnímání organizační identity jako subjektivního nebo naopak objektivního fenoménu. Model navrhuje, že status organizační identity v daném čase a prostoru je výsledkem dvou vyrovnávacích procesů (Haslam a kol. 2017):

- Procesy *konsenzualizace* vedou identity k tomu, aby se staly zavedenými a institucionalizovanými tak, aby se jevily objektivní a dekontextualizované.
- Procesy *zpochybnění* vedou identity k tomu, aby byly stavěny před výzvy a problematizovány tak, aby se jevily subjektivně a kontextuálně.

Tato dvojitá dynamika je ústřední pro sociálně-interakční model organizační identity. Na základě této dvojité dynamiky, lze určit status identity jako subjektivní nebo objektivní a kontextualizovaný nebo dekontextualizovaný (Haslam a kol. 2017).

Tabulka č. 2: Vyrovnávací procesy organizační identity

Procesy	Identity jsou…	aby se jevily…
Konsenzualizace	Zavedené a institucionalizované	Objektivní a dekontextualizované
Zpochybnění	Napadané a problematizované	Subjektivní a kontextualizované

Zdroj: vlastní zpracování dle Haslam a kol. 2017.

Při zahrnutí těchto obou procesů, lze dosáhnout lepšího přijetí postavení organizace mezi jejími zaměstnanci i dalšími stakeholdery. Oba procesy umožňují odhalit jiné skutečnosti, které jsou závislé na kontextu zkoumané organizace. Jinak se bude chovat organizační identita začínající společnosti a jinak identita již dlouho zavedené společnosti se stabilními zaměstnanci. Například, to, zda člověk vidí organizační identitu jako něco, co je zkonstruováno pomocí procesu „zdola nahoru“ nebo jako něco, co je odvozeno „shora dolů“ s odkazem na již existující kognitivní strukturu, závisí velkou měrou na empirickém kontextu. Podobně je také zřejmé, že specifický empirický kontext je hlavním určujícím faktorem toho, zda jednotlivci v organizacích působí, jako by se angažovali v personifikované organizaci, která řídí a omezuje to, co říkají, dělají a myslí a cítí v tomto konkrétním okamžiku. To zase znamená, že personifikace je pravděpodobnější v některých kontextech než jiných (Haslam a kol. 2017). Proto, jak tvrdí Haslam a kol. (2017), oddělovat metateorie od sebe nedává příliš smysl. Ve

skutečnosti by to podporovalo stav, ve kterém jsou zdůrazňovány a zpřístupňovány drobné rozdíly.

Tabulka č. 3: Souhrn hlavních poznatků zkoumaných metateorií

Metateorie	Kontextualizace	Subjektivita
Sociální konstruktivismus OI[2] zahrnuje referenční rámec, který je společně sestaven jednotlivci v rámci organizace.	Kontextově citlivá. Snaží se identifikovat místní a konkrétní použití konkrétních štítků, které se používají k definování organizace.	OI na individuální úrovni jako subjektivní, na kolektivní jako intersubjektivní. OI jako subjektivní proces ve smyslu konstrukce zdola nahoru, v němž kolektivní myšlenky a pocity vyplívají ze způsobu, jakým jednotlivci používají jazyk a další způsoby k tomu, aby jejich vzájemné působení bylo smysluplné.
Teorie sociální identity OI je výsledek organizačních principů znalostí, myšlenek a zkušeností. OI: sociální identity jako internalizované kognitivní struktury nebo kategorie OI jako sociální kategorie, mentální vyobrazení.	Méně kontextuálně zaměřená. OI relativně trvalý rys myšlení o sobě a ostatních, který zůstává stabilní v čase i kontextech interakce.	Relativně trvalý rys způsobu myšlení o sobě a ostatních v určitém kontextu. Sociální identity jsou objektivní, stabilní a esenciální kategorie internalizované členy organizace.
Teorie sociálního aktéra OI projevuje samostatnou kategorii organizace.	Silně nekontextuální. OI jako stabilní a přetrvávající rysy organizace, zvláště jako vyplývající z veřejných závazků a prohlášení.	OI jako objektivní entita, která existuje nezávisle na členech organizace OI není *vyvolávána*, ale *evokována* členy – jejich činnostmi a chováním.

Zdroj: vlastní zpracování.

2.5 Identita konstruovaná narativy

Narativní přístup lze na studium organizační identity aplikovat klasickým přístupem, kde dojde k sesbírání narativ a následně je tento text analyzován pomocí základní strukturálních principů. Tento přístup však nebere v potaz kontext narativu, který se ovlivňuje daný narativ i jeho následnou interpretaci. Jedná se jednak o kontext, který jej ovlivňuje během procesu jeho

[2] Zkr. organizační identita.

vzniku (cf. „saying vs said“, narativní porozumění a mapování, vztah autora a posluchače) a dále o kontext organizační (znalost organizace zevnitř, jeho vnitřních vztahů a procesů), k čemuž může pomoci pozorování, zkušenost s či náležitost k vnitřní skupině.

Navíc při výzkumu organizační identity v organizacích je ve většině případů aplikován pouze jeden přístup. V současnosti již roste zájem o vytvoření integrační teorie, která zachytí komplexnost organizační identity z více pohledů. Za nejnovější a zároveň nejkomplexnější model lze považovat Integrační model sociální interakce (Haslam a kol. 2017), který zahrnuje nejčastěji užívané přístupy: procesní, sociální kategorizaci, sociální identifikaci a sociálního aktéra. Pomocí sociálního konstruktivismu lze odhalit využití narativ ve specifickém interakčních kontextech.

Na narativa dává větší důraz sociální konstruktivismus, který zkoumá mimo jiné jejich použití ve zvláštních interakčních kontextech. Omezuje se však na zkoumání jazyka, ve smyslu statického „said“. Haslamův model (Haslam a kol. 2017) zdůrazňuje přístup kognitivního sociálního konstruktivismu, který klade důraz na kognitivní rámce, především ve spojení se štítky, které jednotlivci užívají k tomu, aby popsali sami sebe a jejich organizaci. Umožňuje odhalit atributy, které lidé připisují sami sobě a své organizace. Zároveň odhalují, jak lidé uvažují o sobě jako o členech dané organizace (Haslam a kol. 2017).

Narativní přístup umožní odkrytí souvislostí organizační identity a vysvětlit určité kontexty, které ji ovlivňují. Lidé totiž jednak osobními vyprávěními formují také identitu kolektivní a procesy identifikace, které váží k organizacím. A dále tvoří narativa za účelem, aby dodaly svým životům smysl a pochopení, čímž utváří individuální identitu (Humphreys & Brown 2002).

V každém osobním vyprávěním jeho autor dodává smysl a pochopení kolektivu organizaci, jakožto kolektivu, kterého je součástí. Tím dochází k formování organizační identity. A v návaznosti na to, co již o organizaci víme – jak u posluchače, tak u autora vyprávění – dochází k utvrzování či vyvracení toho, jak danou organizaci vnímá.

Přestože dříve převládal názor, že organizační identitu produkují především meso-level narativa a zároveň poskytují členům organizace možnost být její součástí (Kramer & Miller 1999). Meso-level narativa produkují kolektivní identity (Brown, 2006). Nicméně v současném výzkumu lze vyčíst argumenty, které podporují myšlenku, že mikro-level vyprávění, tedy na úrovní jedince neboli osobní narativ, umožňují odkrytí také jiných úrovní identity, včetně kolektivní a organizační. Vaara & Boje (2016) argumentují, že narativa poskytují možnost porozumět, popsat a vysvětlit dynamiku mezi stabilitou (trvalostí) a změnou identit na všech úrovních: mikro, meso i makro-vyprávění. Důležité aspekty stability a změny lze odhalit díky klíčové charakteristice vyprávění, které představuje čas a jeho proměnlivost.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část práce zahrnuje popis metodologie výzkumu a samotný sběr a následnou analýzu dat, na základě kterých je diskutován výsledek výzkumu. Nejdříve je zde popsán metodický záměr výzkumu, který zahrnuje také jednotlivé výzkumné podotázky. Dále je vypracován návrh výzkumu, pro který je použita technika „Research onion" (Saunders a kol. 2012). Hlavní, výzkumná, část již zahrnuje představení organizace, sběr a analýzu konkrétních narativů. V závěru jsou diskutovány výsledky výzkumu a předloženy doporučení pro organizaci a návrhy pro další výzkum.

1 METODICKÝ ZÁMĚR

Teorie pro odhalení organizační identity hledá odpovědi na otázky, kdo je a kým se organizace stává. Vychází ze třech znaků, které popisují podstatu či poslání organizace, její odlišnost od jí podobným organizacím a její přetrvávající prvky v čase (cf. tříkritériová definice Ashfort & Mael; procesní přístup). V praxi je organizační identita často považována za pojem abstraktní, jehož obsah je předurčen v rámci organizační kultury, kterým firma „deklaruje" kým je ve společnosti, na trhu, ve vztahu ke svým stakeholderům. Jak argumentuje Searle (2010), organizační identitě však odpovídá také to, co o organizaci vypovídají její jednotlivý aktéři. To, jak organizační identitu vnímají a předávají, reflektují ve svém vyprávění o sobě a o organizaci (cf. Kourti 2015). Narativní přístup umožňuje tyto projevy organizační identity odhalit, na základě vyprávění aktérů o sobě i o jejich pohledu na organizaci. Nicméně je stále důležité ptát se, zda se s tím, co říkají skutečně ztotožňují a opravdu tak konají. Toto může odhalit uvedení konkrétní události, kdy se taková situace stala. Nicméně nelze samozřejmě úplně vyloučit, že se nemůže jednat o příběh smyšlený, to bohužel ale je součástí lidského faktoru.

Předmětem práce je výzkum organizační identity firmy Decathlon s aplikací narativního přístupu. Cílem práce je prozkoumat a srovnat organizační identitu firmy Decathlon a identitu jejích členů. Zkoumá, jakým způsobem se projevují prvky organizační identity v osobních narativech. Srovnává prvky organizační identity a identit jednotlivců, členů organizace. A odhaluje identitu organizace, jak ji konstruují její členové ve svých narativech.

Tabulka č. 4: Schéma výzkumu

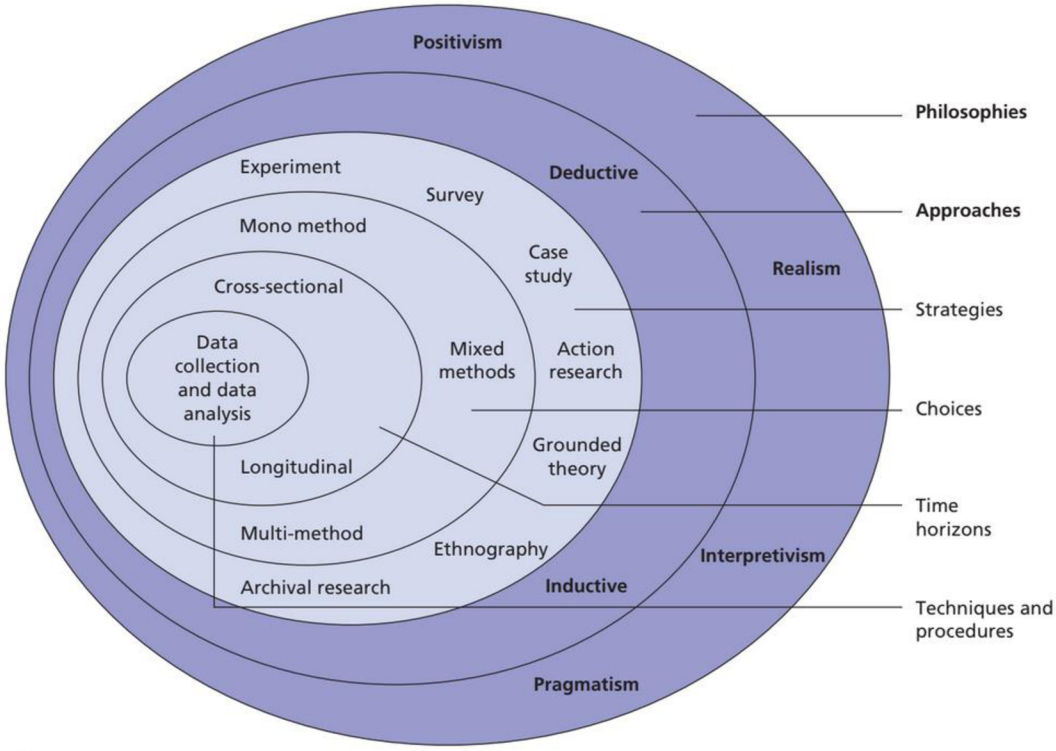
Výzkumná oblast	Organizační chování
Výzkumná podoblast	Organizační identita
Téma	Organizační identita a narativní přístup
Cíl	Prozkoumat a srovnat organizační identitu firmy Decathlon a identitou členů této organizace pomocí osobních narativ.
Výzkumné otázky	Jakým způsobem se projevují prvky organizační identity v osobních narativech? Jaký je vztah mezi identitou členů organizace a organizační identitou? Jak konstruují členové organizace její organizační identitu?

Zdroj: vlastní zpracování.

2 NÁVRH VÝZKUMU

Návrh výzkumu vychází především z techniky tzv. „Research onion“ podle Saunderse a kol. (2012). Tento proces volby výzkumných přístupů a strategií vede k výběru adekvátního způsobu sběru dat.

Obrázek č. 2: Research onion



Zdroj: Saunders a kol. 2008 dle Saunders a kol. 2012.

2.1 Filosofie výzkumu

Saunders a kol. (2012) uvádí dva hlavní způsoby smýšlení o výzkumné filosofii: ontologie a epistemologie, které ovlivňují způsob, jakým přemýšlíme o výzkumných procesech. Dále argumentuje, že celkový výběr filosofie vychází z podstaty výzkumu a z osobních hodnot a výzkumných paradigmat autorky práce. (cf. axiologie, Saunders a kol. 2012)

Z pohledu ontologického, lze považovat filosofii, která je adaptována na téma této práce, za ontologický subjektivismus. Ontologie se dle Saunderse a kol. (2012: 110) zabývá podstatou reality. Subjektivistický přístup pak říká, že sociální fenomény jsou tvořeny z vnímání a následných akcí sociálních aktérů. Jedná se tak o kontinuální proces, ve kterém skrze procesy sociální interakce tyto sociální fenomény jsou v neustálém stavu ověřování (Saunders a kol. 2012: 110).

Z pohledu epistemologie, lze v termínech Saunderse a kol. autorku charakterizovat spíše jako „feelings researcher“, jejíž předměty studia jsou především pocity a postoje pracovníků. Tyto objekty studia nelze vidět, měřit či měnit. Tzv. *feeling researcher* adoptuje interpretivistickou filosofii (Saunders a kol. 2012: 112-113).

Interpretivistický přístup usiluje o pochopení rozdílů mezi lidmi jako sociálními aktéry. Používá metaforu divadla – jakožto lidé jsme součástí děje, který se odehrává na pódiu. Každý hraje určitou roli, kterou interpretuje svým vlastním způsobem (Saunders a kol. 2012: 116).

Stejně tak se toto promítá ve způsobu argumentace – kde vycházíme z nějakých skutečností, které každý interpretujeme svým vlastním jedinečným způsobem.

Axiologie říká, že ve všech stádiích výzkumného procesu jsou demonstrovány hodnoty výzkumníka. Jeho výběr filozofického přístupu odráží jeho hodnoty, jako např. výběr technik (Saunders a kol. 2012: 116, 118) Pro interpretivistickou filosofii jsou nejobvyklejšími technikami sběru dat hloubkové rozhovory s malým vzorkem respondentů s kvalitativním přístupem (Saunders a kol. 2012: 119).

2.2 Přístup k výzkumu

Výzkum lze definovat jako přístup abduktivní, který kombinuje deduktivní a induktivní způsob. Induktivním způsobem jsou ve výzkumu konfrontovány teoretické předpoklady s realitou prostředí konkrétní organizace. V rámci analýzy jsou data dále deduktivně zpracovány a srovnány s vytvořeným teoretickým základem. Výstupem tohoto procesu je návrh teoretických konceptů za účelem případné aplikace a testování jejich spolehlivosti ve stejném i jiném odvětví.

2.3 Strategie výzkumu

Ke zvolené metodologii kvalitativního přístupu je nezbytné dále určit zvolenou výzkumnou strategii. Jejím hlavním úkolem je identifikovat cestu ke splnění cíle výzkumu (Saunders a kol. 2012: 177). Svou podstatou se tato práce této nejvíce blíží narativnímu výzkumu, protože se zaměřuje na hloubkové rozhovory a sběr narativů malého vzorku respondentů.

2.4 Metoda výzkumu

Vzhledem k povaze výzkumu a aplikované filosofii a strategii, je vhodné použití kvalitativní metody výzkumu. Ten umožňuje získat podrobnější náhled do dané problematiky a její pochopení (Saunders a kol. 2012). Výsledky tohoto přístupu tvoří soubor subjektivních dojmů a umožňují detailněji popsat zkoumané případy se zohledněním kontextu a situace. Zároveň poskytuje flexibilitu zacílení výzkumu v jeho průběhu, jako reakci na některé zjištění. Nelze však, vzhledem k menšímu výzkumnému vzorku a značné roli subjektivity, výsledky výzkumu zobecnit na celou populaci (Saunders a kol. 2012).

2.5 Časový horizont

Vzhledem k časovému omezení práce zkoumá určitý stav věcí v jednom daném časovém okamžiku. V takovém případě je výzkum považován za tzv. cross-sectional study (Saunders a kol. 2012: 200), tedy práci průřezového typu. Data rozhovorů byla sesbírána v únoru 2018. Všechny 4 hlavní rozhovory, které představují jádro výzkumu byly sesbírány v jeden den. Polovina z nich byla dopoledne, před obědem, polovina po obědě.

2.6 Techniky a postupy sběru a analýzy dat

Sběr dat je uskutečněn formou polostrukturovaných rozhovorů. Tato metoda dá respondentovi prostor zaměřit se na oblasti, které jsou pro něho důležité. Zajistí zároveň také elementární standardizaci dat, aby bylo možné srovnání jednotlivých výpovědí. Před sběrem dat je také důležité navázání společného porozumění s respondentem, aby bylo možné získat validní data (Saunders a kol. 2012).

Před samotným sběrem dat je nezbytné zajistit dostatečnou znalost organizačního prostředí výzkumné pracovnice. Její znalosti vycházeli z dat prezentovaných společností na jejích webových stránkách (Decathlon 2018, Decathlon United 2018). Dále posloužil úvodní nestrukturovaný rozhovor vedený s ředitelem prodejny. Uskutečnil se na konci ledna 2018. Na základě těchto dat byly připraveny podklady a struktura pro hlavní sběr dat pomocí

polostrukturovaných rozhovorů. Ke znalosti organizačního prostředí přispěla také skutečnost, že výzkumnice v dané společnosti, přímo na pobočce, kde byl výzkum proveden, byla dříve zaměstnána, tudíž měla lepší vzhled do organizačního kontextu, který však měl zároveň vliv na průběh výzkumu.

Hlavním zdrojem dat pro tento výzkum byly 4 polostrukturované rozhovory o délce průměrně 45 min. Vycházely ze třech témat: identity sportovce, identity zodpovědnosti a identity komunikace. Struktura rozhovoru byla založena na třech úrovních organizační identity, inspirované teoriemi Integračního modelu sociální interakce (Haslam a kol. 2017). První část se věnovala individuální identitě a hledala odpovědi na otázky, kdo jsem já před a po nástupu do organizace. Druhá část se ptala potom, kdo jsme my, jako zaměstnanci organizace a čím se lišíme od jiných nám podobných. Poslední třetí část byla zaměřena na to, kdo je organizace sama o sobě, jaké je její poslání, role ve společnosti a čím se liší od konkurenčních společností.

Výběr výzkumného vzorku se řadí pod non-probability sampling. Zobecňování probíhá vůči teorii nikoli vůči populaci. Výsledek závisí spíše na kvalitě provedených rozhovorů než na rozsahu výzkumného vzorku. Saunders a kol. (2012) doporučuje rozsah mezi 5 a 30 respondenty. Z původního záměru šesti respondentů bohužel dorazili pouze respondenti čtyři. Jelikož nebyla možnost jiné náhrady, výzkum se bude muset spokojit s tímto limitovaným vzorkem. Výběr vzorku byl omezen v rámci jednotnosti na respondenty, kteří jsou v organizaci zaměstnáni na hlavní pracovní poměr na plný úvazek. Dále byl kladen důraz na rozmatitost funkcí v organizaci, aby zahrnoval jak prodavače, tak vedoucí týmů.

Konkrétní výběr respondentů si určil manažer prodejny, se kterým byl výzkum domlouván. Z mé strany byl zadán požadavek na 6 lidí, všichni na plný úvazek a část prodavačů a část vedoucích týmů. Bohužel se dva respondenti (vedoucí týmu a prodavač), se kterými byl rozhovor domluven nedostavili a jeden respondent (vedoucí týmu) onemocněl. Z toho důvodu se sběru hlavních dat účastnil také manažer prodejny, se kterým byl veden prvotní rozhovor, aby alespoň částečně zastoupil chybějící.

Rozhovory byly naplánovány na jeden den, což umožnilo odstranit vnější vlivy způsobené např. pořadím dne v týdnu, ročním obdobím či počasím. Jediný vliv, který se zde mohl objevit je rozdíl mezi dopolednem a časem před obědem, a naopak odpoledne a časem po obědě. Všechny rozhovory se také uskutečnili na stejném místě: přímo na prodejně Decathlon, u stolečku vedle vstupních dveří do prodejny. Respondenti se tak nacházeli ve svém prostředí, avšak mohli být zároveň ovlivněni tím, že se cítili jako v práci a je možné, že to do jisté míry ovlivnilo jejich odpovědi tak, že odpovídali více tak, jak si mysleli, že by po nich zaměstnavatel chtěl. Zároveň jsem vnímala skutečnost místa, kde jsme seděli jako nesoukromou, protože kolem nás často někdo prošel – zaměstnanec či zákazník a působil i jako rušivý element, protože se s respondentem pozdravili, někdy i daly chvilku do řeči.

Všechna data byla sesbírána jednou osobou, která zároveň tato data analyzuje v této práci. Autorka organizaci zná velmi dobře i zevnitř, protože tam pracovala od června 2015 do září 2016. V době výzkumu již tedy již nebyla zaměstnancem organizace, tudíž k nim neměla vazby, které by mohly ovlivnit data výzkumu. Nicméně skutečnost, že zde byla zaměstnaná dříve umožnila lépe porozumět organizačnímu prostředí a jednotlivým projevům organizační identity.

3 VÝZKUMNÁ ČÁST

3.1 Představení organizace

Decathlon United (2018) na svém webu uvádí, že se jedná o francouzský maloobchodní řetězec, který provozuje 1414 prodejen se sportovním oblečením a vybavením ve 45 zemích. Dále říká, že zaměstnává celkem 82 171 zaměstnanců. A jeho obrat činil bez daně na konci loňského roku 11 miliard eur (Decathlon United 2018).

V České republice vystupuje Decathlon od roku 2009 jako firma DECASPORT s.r.o., registrovaná v Praze. Je vlastněná stoprocentním podílem francouzskou firmou DECATHLON S.A., akciová společnost registrovaná v Lille, která je jediným společníkem (Ministerstvo spravedlnosti 2015). Společnost DECASPORT s.r.o. provozuje v České republice celkem 16 prodejen v 11 městech (Decathlon 2018). Jeho tžby za prodej zboží za rok 2017 dosáhly téměř 2,5 miliard Kč (Decathlon 2017).

Prodejna Decathlon Modřice se podle ředitele prodejny (Krása, osobní rozhovor, únor 2018) řadí prodejní rozlohou 2750 m^2 do českého průměru a zaměstnává přibližně 120 lidí.[3] Dále uvádí, že v celosvětovém srovnání se prodejny v České republice řadí k průměrným.

Vzhledem k povaze výzkumu, který pracuje s organizační identitou tak, jak se provevuje v narativech členů organizace i v souvislosti s tím, jak je prezentována společností a jejím managementem ve veřejně dostupných materiálech, řadím ještě k představení společnosti nezávislý popis firemní kultury dle Cocumy[4]: „V roce 1976 byl ve Francii uveden pod značkou Decathlon koncept "Všechny sporty pod jednou střechou". Dnes je tento úspěšný sportovní řetězec ve 26 zemích světa a zaměstnává přes 70 000 lidí nadšených sportem. 11 prodejen Decathlon najdete i v České republice a dalších 9 se plánuje v blízké budoucnosti. 620 lidí v České republice spojuje budováním jedinečné firemní kultury vyznačující se energií, vitalitou a odpovědností. Smyslem Decathlonu je zpřístupnit radost ze sportu co nejvíce lidem. Jak? Dostupnou cenou při zachování vysoké hodnoty výrobků – kvalita, bezpečnost, jednoduchost a design. Co je pro Decathlon charakteristické? 20 vlastních značek vyvíjených a testovaných v Evropě, jednoduchost na všech úrovních podnikání, inovace, kterými Decathlon neustále zlepšuje své výrobky i procesy a důraz na trvale udržitelný růst. Decathlon je chytrá a odpovědná rodinná firma, kde mají lidé to nejdůležitější místo.“ (Cocuma 2018)

3.1.1 Deklarovaná organizační identita a identita zaměstnanců

Příprava pro podklady – na základě prvního rozhovoru a webu vyplynuly tři kódy charakterizující organizační identitu dané firmy: sportovec, komunikativní a zodpovědný.

Jako hlavní kód, který bude zkoumán, jsem zvolila *sport*. Především z toho důvodu, že je pro tuto organizaci klíčovým, čím sama sebe prezentuje. Taktéž se tento kód ve výpovědích respondentů objevoval nejčastěji a představuje tak nejhodnotnější výstup sběru dat.

Deklarace o organizační identitě zkoumané společnosti čerpené z webových stránek Decathlonu, ze sekce „o nás“ (Decathlon United 2018):

Jsme tým nadšených sportovců. Naším cílem je dělat sport dostupnější.

[3] Na podzim roku 2018 dochází k rozšíření prodejní plochy na 5990 m^2, čímž se stal obchod Decathlo Modřice největší prodejnou ve Střední Evropě.

[4] Company Culture Market se zaměřuje na zprostředkování jedinečnosti firemní kultury jednotlivých společností, aby uchazečům o práci usnadnila výběr pracovního prostředí, které je jim nejbližší. Funguje nezávisle na organizaci a každý firemní profil vytváří na míru dané společnosti.

Milujeme sport.

Děláme to, co nás baví.

Máme odvahu.

Jsme Decathlon United.

Další deklarace ve vztahu ke sportu, čerpané z kariérních webových stránek *Dělej, co tě baví* (Decathlon 2018c):

V Decathlonu jsme tým vášnivých sportovců, kteří se snaží zpřístupnit sport co nejvíce lidem.

Jsi sportovec tělem i duší?

Staneš se důležitým členem našeho skvělého týmu Decathloňáků.

Co by ti nemělo chybět? – Sportovní duch, chuť do života, optimismus, ochota, praktický a konstruktivní přístup.

Sportuješ? Cyklistika? Gymnastika? Házená? Vodní pólo? Karate?... To je úplně jedno. Důležité ale je, že bez sportu nemůžeš být a v partě sportovců ti je dobře.

Hlavní tedy je, že se jedná o organizaci, ve které jsou zaměstnanci „tým vášnivých sportovců“, který „dělá sport dostupnější“.

3.1.2 Vymezení kódovaného pojmu sport

U pojmu sport se lze obecně ve společnosti setkat s různými pojetími toho, co ještě sport je a co už ne. Někdo za sport považuje pouze takové aktivity, které jsou oficiálně stanoveny za sport – např. jsou součástí olympiády. Často se setkáváme s problémem, že každý považuje za sport něco jiného, jednak každý na to nahlíží jinak a používá jiná kritéria. Také mnoho lidí sportem označuje „všeobecně známé sportovní aktivity“. Přesto ani „všeobecně známé“ nelze jasně vymezit. Pro rozhodnutí, zda danou aktivitu bude člověk považovat za sport či ne se také odvíjí od toho, jak hodně on sám sportuje a jak se ztotožňují s tím, čím/kým sám je a co dělá. Například člověk, který běhá více než třikrát týdně a každý rok se zúčastní minimálně dvou závodů, na které se aktivně připravuje, může za sportovce považovat pouze lidi, kteří se aktivně věnují nějaké (jedné) konkrétní sportovní aktivitě a tréninky mívají promyšlené, se záměrem se co nejlépe připravit na nadcházející závody.

Pokud člověk sám sebe považuje za sportovce, často se uchyluje při rozhodování se, zda druhého člověka nazve sportovcem ke srovnáním se sebou samým – často lidé, kteří si věří, až se může jednat i o člověka arogantního. Potom jsou oni tak důležití, že jsou „vzorem“ člověka, který je zástupcem dané sociální skupiny „sportovců“.

Vzhledem k tomu, že se tato práce věnuje společnosti Decathlon, v rámci analýzy budou sporty pro sjednocení a zjednodušení pro případné rozvinutí analýzy na další respondenty/ prodejny, tedy pro rozšíření výzkumu, či výzkumu, pro který se někdo rozhodne v návaznosti na tuto práci, definovány tím, jaké sporty se nachází v Decathlonu (2018):

- AKTIVNÍ CHŮZE
- ALPINISMUS
- AMERICKÝ FOTBAL
- AQUA FITNESS

- BADMINTON
- BALET
- BASEBALL
- BASKETBAL
- BĚH
- BĚH NA LYŽÍCH
- BILLIARD A KULEČNÍK
- BOX
- CANYONING
- CVIČENÍ PRO DĚTI
- CVIČENÍ, PILATES
- CYKLISTIKA
- FERRATA
- FITNESS
- FLORBAL
- FOTBAL
- FUTSAL
- GOLF
- GYMNASTIKA
- HÁZENÁ
- HOKEJ
- HRA S PUKY A FINSKÁ KOLÍKOVÁ HRA
- JACHTING
- JEZDECTVÍ
- JÓGA
- JUDO, AIKIDO
- KAJAK, PADDLEBOARD
- KARATE
- KOLEČKOVÉ BRUSLE
- KOLOBĚŽKY
- LEDNÍ BRUSLENÍ, KRASOBRUSLENÍ
- LÉTAJÍCÍ DRACI, KITESURFING, LANDKITING
- LÉTAJÍCÍ TALÍŘE, BUMERANGY
- LEZENÍ
- LUKOSTŘELBA
- LYŽOVÁNÍ FREERIDE
- LYŽOVÁNÍ SJEZDOVÉ A ALLMOUNTAIN
- MALÝ FOTBAL
- MODERNÍ TANEC
- MYSLIVOST, LOVECTVÍ
- NORDIC WALKING
- PÉTANQUE
- PLAVÁNÍ
- PLÁŽOVÝ VOLEJBAL
- POTÁPĚNÍ A ŠNORCHLOVÁNÍ
- POZEMNÍ HOKEJ
- RAGBY
- RYBOLOV
- ŠIPKY
- SKATEBOARDY, LONGBOARDY, WAVEBOARDY
- SKIALPINISMUS
- SLACKLINE
- SNOWBOARDING
- SPORTOVNÍ STŘELBA
- SQUASH
- STOLNÍ TENIS
- SURFOVÁNÍ, BODYBOARD, SKIMBOARD
- TAEKWONDO
- TENIS
- TRIATLON
- TURISTIKA
- VODNÍ PÓLO A TÝMOVÉ SPORTY
- VOLEJBAL
- WAKEBOARDING, VODNÍ LYŽOVÁNÍ
- WINDSURFING
- ZÁVODNÍ CHŮZE

3.2 Představení respondentů

Všichni respondenti byli v Decathlonu Modřice zaměstnáni na hlavní pracovní poměr na plný úvazek. U respondenty K. jsem cítila, že se nechtěla moc otevřít, nebyla dostatečně konkrétní a nechtěla se moc rozpovídat. Oproti ostatním respondentům, které jsem alespoň částečně znala (jak se jmenují, co rádi dělají, a i jsem je viděla v práci), jsem se s touto respondentkou setkala poprvé a vůbec jsme se neznali.

Tabulka č. 5: Představení respondentů

Respondent	Jak dlouho ve společnosti	Postavení ve společnosti	Věk	Pohlaví	Další vlivy	Délka rozhovoru
K.	6 let	Vedoucí týmu, kouč „lídr, kouč a expert“	30	Žena	V Brně pouze 5 měsíců (od září 2017), předtím Decathlon Ostrava.	41 min

					Neznaly jsme se.	
T.	1,5 roku	Prodavač, školitel.	26	Muž	Znali jsme se.	47 min
O.	5,5 let	Manažer prodejny (vedoucí vedoucích týmů)	28	Muž	Byl s ním veden prvotní rozhovor, znali jsme se. Dříve pracoval v Decathlonu Ostrava, v Brně byl od založení prodejny, říjen 2014.	44 min
H.	10 měsíců	Prodavač	23	Muž	Znali jsme se.	46 min

Zdroj: vlastní zpracování.

3.3 Analýza a interpretace výsledků

3.3.1 „První holá data“: představení respondentů, délka rozhovorů, délka vyprávění, znaky vyprávění

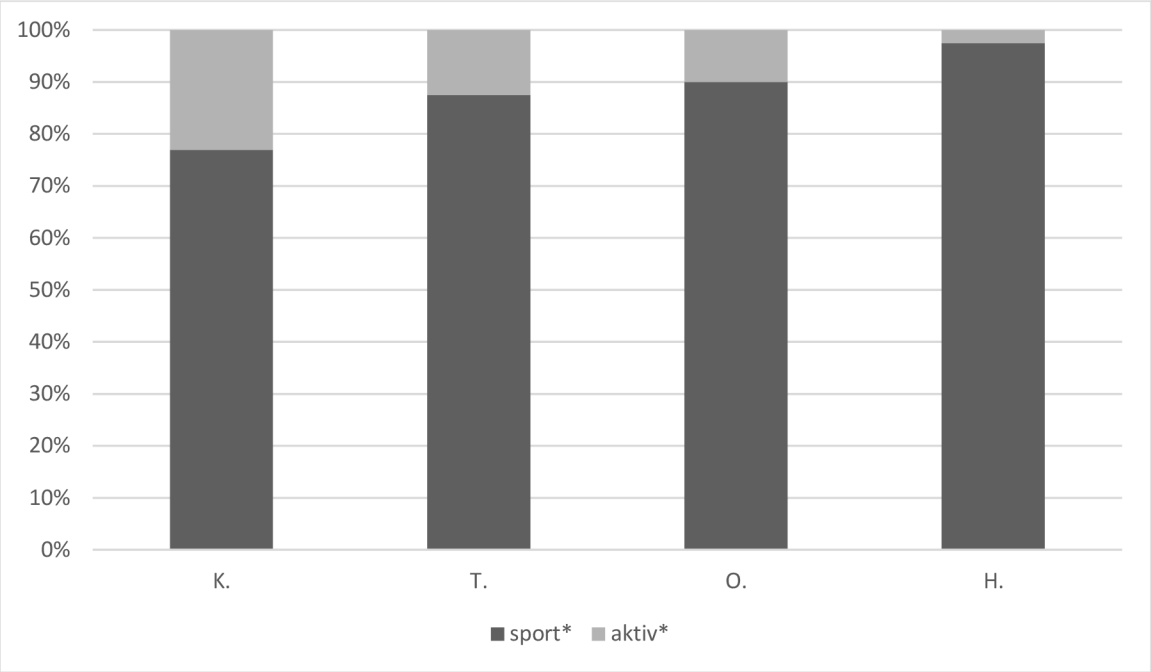
+statistická data: určení kódů – četnost výskytu: (+graf)

„sport“: OR sportovec, sportovní

„aktivita“: OR aktivní, aktivně(?)

Pro zhodnocení vypovídající síly jednotlivých respondentů, nejprve prezenuji výsledky statistického charakteru. Jejich cílem je ukázat potenciální odlišnosti mezi respondeny, ať už v jazykovém vyjádření a jejich vnímání pojmu sport – kde se projevuje používání pojmu aktivity (či jiné činnosti aktivně vykonávané) jako náhrada výrazu sport. Tento jev se nejvíc objevil u respondentky K, u které se objevilo aktiv* ve 23 %. Naopak u výpovědí respondenta H. se jednalo pouze o 2 %.

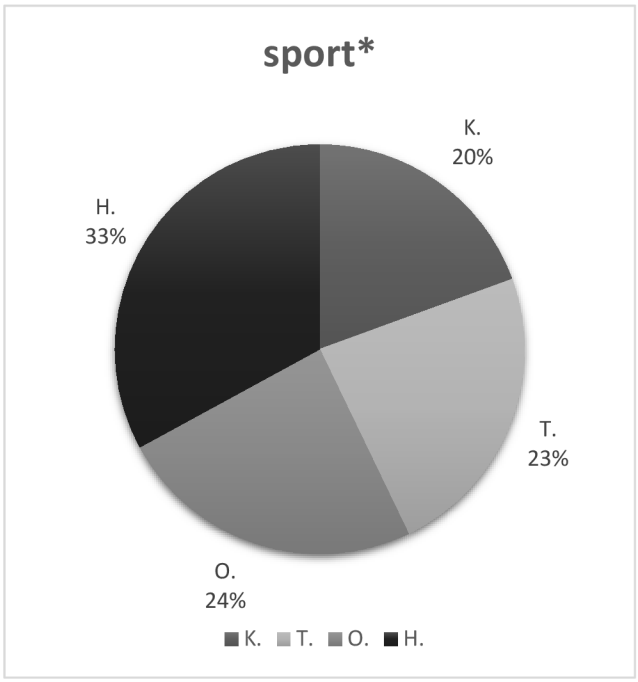
Graf č. 1: Vztah mezi používanými pojmy sport* a aktiv* (v absolutních číslech)



Zdroj: vlastní zpracování.

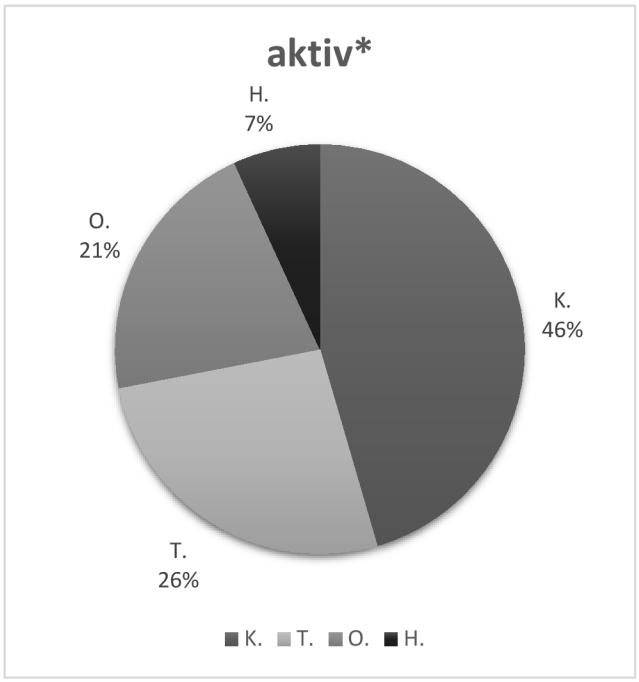
Další dva grafy ukazují poměry, ve kterých jednotliví respondenti používali pojem sport a aktivita. Grafy ukazují, že o sportu nejvíce mluví, nejčatěji ho ve výpovědímch používá, respondent H. Může to ukazovat i např na možnost, že sportem více žije než ostatní, více ho naplňuje a rád o něm mluví. Grafy vycházely z poměrových ukazatelů výskytu oproti délce rozhovoru, aby byly, pokud možno co nejrelevantnější ke srovnání.

Graf č. 2: Četnost výskytu kódu sport*



Zdroj: vlastní zpracování.

Graf č. 3: Četnost výskytu kódu aktiv*



Zdroj: vlastní zpracování.

Následující tabulka prezentuje souhrnná data, která byla z rozhovorů vytažena a použita ke zpracování grafů výše. Hledání proběhlo zadáním „sport“ a „aktiv“ a započítány byly pouze výskyty v odpovědích respondenta a ve pouze ve slovech, které tímto výrazem začínaly (proto je uveden pro přehlednost Booleanský operátor „*“). V malém množství byly odstraněny i výskyty, kde se jednalo o část uvnitř slova. Poměrové hodnoty vztažené k délce rozhovoru byly zaokrouhleny dle potřeby pro přehlednost na dvě nebo tři místa za čárkou.

Tabulka č. 6: Data četnosti výskytu kódů

Resp. /Kód	Sport*	Aktiv*	Sport* +aktiv*	Poměr $\frac{\text{Aktiv*}}{\text{(sport* +aktiv*)}}$	Délka rozhovoru [min]	Poměr. sport Počet výskytů/min	Poměr. aktivita Počet výskytů/min
K.	20	6	26	0,231	41	0,49	0,146
T.	28	4	32	0,125	47	0,59	0,085
O.	27	3	30	0,100	44	0,61	0,068
H.	38	1	39	0,026	46	0,83	0,022
Celk.	**113**	**14**					

Zdroj: vlastní zpracování.

Při analýze výsledků budou nejprve ukázány výsledky rozdělené dle třech úrovní Haslamova modelu (Haslam a kol., 2017): já a můj vztah k identitě sportovce, my a náš vztah k identitě sportovce, a organizace a její vztah k identitě sportovce. Interpretace dále využívá poznatků teorií prezentovaných v teoretické části: především teorie sociální identity a kategorizační analýzy.

K. není moc povídavá, nechce se rozpovídat, odpovídá velice stručně, často jí musím napovídat „jak má odpovídat".

Třeba byla jsem tam a tam s tím a tím… [DOPLNIT]

K není povídavá: Tato skutečnost poukazuje mimo jiné na subjektivitu výsledků na základě odlišností zaměstnanců, které zároveň ovlivňuje výsledky.

3.3.2 Hlavní analytická část

A. Individuální identita zaměstnance

První část se zabývá identitou jednotlivců ve vztahu k identitě organizační a zkoumanému kódu *sportovec*. Zjišťuje, za koho se jednotliví zaměstnanci organizace považují a jaký je jejich vztah k organizaci. Současně odhaluje konkrétní popisované příklady a zamýšlí se nad tím, zda konkrétně popisované události jsou v souladu s tím, kým říkají, že jsou.

1.a Kdo jsem? – Sportovec.

Kód zkoumá, jak se jedinec představuje a zda se považuje, příp. jak vysvětluje svou náležitost ke skupině *sportovci*. Analýza vychází z předpokladu, že v organizaci Decahtlon pracují sportovci, a proto již při svém představování ukazují jejich vztah ke sportu, měly by zde být i projevy nadšení, zapálenosti, lásky ke sportu.

*Tak já jsem taková... veselá pozitivní osoba. […] **Mám ráda sport**, […] hodně aktivitu… (K.)*

Respondentka K. se představuje jako veselá pozitivní osoba se vztahem ke sportu. Použitím výrazu „mám ráda sport" vyjadřuje, že chová kladný vztah ke sportu, projevuje emoce. Nicméně nedává najevo, že by se řadila k vnitřní skupině sportovců, v rámci sociální kategorizace, protože pouze říká, že ho má ráda. Místo spojení „jsem sportovec" se tam objevuje „jsem aktivní", viz. další citace.

*Jo, **jsem taková hodně aktivní**, mám ráda, říkám, lidi, partu známých, ráda s nima jezdím někam… (K.)*

To, že se jedná o sportovkyni, lze odvodit z dalšího úryvku, kde respondentka popisuje, jakým sportům se věnuje v návaznosti na to, že poslední dobou tráví radši volný čas sama.

*Takže radši už poslední dobou místo lyžování chodím na **ski alpech**, protože tam se prostě dostanu úplně mimo, mimo civilizaci, pokud chci. To samé na kolech, zase jezdím na… celoodpruženém **kole**. Takže taky na horách, kde můžu úplně zmiznout, někam do lesa třeba. (K.)*

Respondent T. se představuje jako neúspěšný student, který je rád mezi lidmi. O sportu se nezmiňuje, nicméně jak uvidíme v následujících úryvcích, už to, že pracoval s dětmi se ke sportu bude odkazovat.

*No, před nástupem do Decathlonu **jsem byl neúspěšný student**. […] A… **jsem rád mezi lidma**, proto dělám divadlo, pracoval jsem s děckama, baví mě prostě se bavit s lidma, potkávat lidi a řešit jejich problémy. (T.)*

Na základě toho, že se T. považuje za člověka, co je rád mezi lidmi, ke svým zálibám řadí hlavně divadlo a práci s dětmi. V návaznosti na práci s dětmi další úryvek ukazuje, že se jedná o jezdectví.

*[S dětmi jsem pracoval] na táboře, to znamená jednou ročně hlavní prázdniny a pak předtím osm let vedoucí, nebo, tím, že jsem byl nejzkušenější, tak, tam oficiálně tam měl **vedoucí v jezdeckým oddílu** na starosti výcvik zákazníků prostě, **výcvik děcek** a prostě, když je člověk plnoletej a jsou tam desetiletý děcka, tak se prostě o ně musí někdo starat. […] 10 let, to dělám doteďka. (T.)*

Přestože nelze najít spojení, kde by respondent přímo říkal „jsem sportovec“, či „věnuji se jezdectví“, tím, že říká, že se už 10 let věnuje výcviku v jezdeckém oddílu dětí i jiných zákazníků ukazuje na skutečnost, že se věnuje jezdectví. Navíc tento předpoklad podporuje skutečnost, že na základě toho, že se s daným respondentem znám, vím o něm, že se opravdu jezdectví věnuje a vlastně ukážou to i některé další výpovědi (konkrétně respondent H., který říká, že s T. byly několikrát jezdit koních. Na základě chybějící deklarace, kterou by dával respondent najevo své ztotožnění se se skupinou sportovců, se lze domnívat, že obecně necítí potřebu zapadnout, být součástí konkrétní skupiny.

Respondent O. o sobě řekl již v úvodním rozhovoru, který měl původně sloužit pouze jako prvotní podklad, že je sportovec. Zde tedy pokračuji otázkou, proč se za sportovce považuje.

*Za sportovce se považuji z toho důvodu, že jakdyby **mám pořád** jakdyby **kladný vztah k tomu sportu**… nejenom co se týče jakdyby pasivity, jako že bych ten sport jakdyby s-sledoval, ale, ale mám jakdyby kladný vztah k tomu sportu, protože ho praktikuju. Protože ho prostě dělám. […] No, né, né často, no. Jedenkrát dvakrát týdně. (O.)*

Tento respondent se považuje za sportovce z toho důvodu, že dříve hodně sportoval a stále si udržel kladný vztah ke sportu. Svou identitu sportovce podporuje myšlenkou, že je i pasivní sportovec – sleduje sportovní utkání a zdůrazňuje, že hlavním důkazem je to, že má vztah k tomu sportu je to, že ho praktikuje. Následně si ale částečně výpověď vyvrací, při odpovědi na otázku, jak často sport praktikuje. Definice jeho pohledu na identitu sportovce by se dala interpretovat následně: být sportovcem, znamená především mít kladný vztah ke sportu. To znamená nejen se o něho zajímat, ale také ho praktikovat. A pravděpodobně stačí neležet celý týden u televize, ale jednou či dvakrát si někam vyběhnout zasportovat.

Představení posledního respondenta začíná asi ze všech nejzajímavěji:

*No tak asi vzhledem k tomu, že jsem tady tak **nadšenec ze sportu**, to je jedna věc. (H.)*

Ukazuje krásný příklad, kdy se jedinec snaží deklarovat svou identitu jako součást vnitřní skupiny zaměstnanců Decathlon. Ukazuje na to spojení: „no tak asi vzhledem k tomu, že jsem

tady“. A ingroup zaměstnanců Decathlonu (příp. pak lze chápat dle přístupu sociální identity, jako organizační identita) tímto charakterizuje jako „nadšence ze sportu“. A deklaruje tím sounáležitost s ní. Zajímavé je také očekávání tohoto respondenta, které z tohoto výroku vyplývá: „Všichni zaměstnanci Decathlonu jsou nadšenci ze sportu.“

Konkrétní projevy individuální identity

Další kód se věnuje konkrétním sportům, které jednotliví respondenti praktikovali dříve, či praktikují dnes a jak často. Analýza tohoto kódu vychází z předpokladu, ž zaměstnanci Decathlonu jsou sportovci a má za cíl odhalit skutečné projevy této identity. Tedy už to není jen o tom, kdo říkám, že jsem (a za koho se považuji), ale co dělám.

2.a Sporty před nástupem do Decathlonu

První část se zaměřuje na sporty, které dělal respondent před nástupem do Decathlonu. Vychází z předpokladu, že každý zaměstnanec sportoval už před tím, než se stal součástí organizace jako skupiny sportovců.

Respondentka K. uvádí cyklistiku, lyžování a snowboarding. Také zmiňuje skupinové sporty, jakým je squash a badminton.

> *Před Decathlonem jsem jezdila hodně na kole, na lyžích, na snowboardu, squash jsme hráli hodně, badminton (K.)*

Tomáš se věnuje jezdectví. Přestože to neříká přímo, narazili jsme na to již v představení výše. Tuto domněnku také potvrzuje sám dále v textu při odpovědi na dotaz, zda provozuje nějaké extrémní sporty.

> *Já, dost často **naše koně jsou** extrémní **sport** sám o sobě. (T.)*

Zajímavá je zde také změna věty. Zpočátku se zdá, že chtěl říci „já jezdím na koni“ či jinak vyjádřit deklaraci své identity ve smyslul „jsem…“. Nicméně nic takého neřekne a opět pokračuje nepřímou odpovědí. Dále respondent T. vyjmenovává sporty, kterým se jako dítě věnoval.

> *Fotbal, 10 let, asi od šesti do šestnácti, předtím hokej tři roky, od tří- nebo od pěti do osmi a jezdectví od patnácti – současnost a orientační běh, de fakto od… no…, to bylo druhej stupeň základka, od deseti let do rekreačně teďka, lyže, kolo, plavání, ping-pong… ale všechno rekreačně […] No… no buď jsem dělal fotbal, tak byl fotbal do těch patnácti, pak jsem si podrtil, udělal jsem si puzzle z ruky a ten jsem dělal třeba žejo třikrát týdně trénink, zápas, ňáký soustředění a pak jsem plynuje od šestnácti přešel na koně, to byl každej víkend, plus občas v týdnu… i prodloužený víkendy, prázdniny, třikrát týdně v průměru. [ve volném čase] šel někde zasportovat, si zaběhat, projet na kole (T.)*

T. tímto říká, že se věnoval především fotbalu, a to na profesionální úrovni. Od patnácti dodnes se věnuje především jezdectví. Vedle těchto zásadních aktivit se také věnoval rekreačně běhu, lyžování, cyklistice, plavání a stolnímu tenisu.

Respondent H. následující odpovědí do jisté míry vysvětluje, proč sám sebe považuje za sportovce. Nicméně je zajímavé, že ve srovnání s T. nelze říci, že by sportoval více.

Já, když jsem nastupoval, tak jsem byl ve druháku na vysoké škole na bakaláři, takže to jsem byl ***jakoby*** *úplně* ***v plným nasazení sportovním****, co se týče, protože* ***já jsem dělal sportovku*** *a fyziku v pedagogice, takže* ***ta sportovka byla hodně o tom, že jsme prostě trénovali a v rámci toho semestru jsme docela dost dost makali, takže vesměs hodně jsem běhal, pětkrát týdně šestkrát týdne jsem valil valil jsem tréninky a všechno****, takže tam víceméně nebyl čas na nic jinýho než na sport a na tu školu. Takže tam jsem,* ***tam jsem byl v plným ponoření.*** *(H.)*

Hlavní sport, kterému se T. věnuje je běh. Zároveň je to také jediný sport, který uvádí a kterému se věnoval naplno, vzhledem k tomu, že trénoval skoro denně. Nicméně, tím, že uvádí studium sportovního oboru, na základě obecné znalosti tohoto typu výuky by bylo možné předpokládat, že se věnoval doplňkově i jiným sportovním aktivitám. Tyto předpoklady do jisté míry potvrzuje následující úryvek.

Ty víkendy, já jsem z Jeseníku, takže já jsem ***dost často*** *na víkendy z Brna utíkal tam, tam se mi to docela líbilo. Tam jsem se oddával takovým těm sportům jako turistika…rád jsem tam běhal, protože ten, to prostředí je tam úplně jiný než v Brně, člověk neběhá po chodnících, ale běhá najednou úplně někde jinde, takže já jsem utíkal* ***dycky*** *domů záměrně, běhat v Jeseníkách, to mě bavilo. Takže na víkendy jsem jezdil, jezdil dom. A když ne, tak většinou ňákej sportík. (H.)*

H. zde rozvádí jednak svůj vztah k běhu a dále zmiňuje, že se věnoval také turistice. Další sporty nevyjmenovává, pouze z poslední věty lze soudit, že jich bylo více.

Přestože H. až dosud působí jako velký sportovec, o něco dál ve své řeči přiznává, že ke konci studia lenivěl, což může být při zmiňovaném náročném studiu na sportovní škole zarážející.

docela jsem jako právě ***lenivěl****, tak se mi úplně nechtělo, ale pak jako na ten rok říkám jako že, že jsem měl docela dost volnýho času,* ***ve škole*** *to bylo klidnější, tak jsem si říkal proč ne, tak jsem se přihlásil sem (H.)*

Na základě tohoto úryvku by bylo možné vytvořit si také domněnku, že zas tak velkým sportovcem být nemusel a že své výpovědi možná trochu přehání případně, že se považuje za většího sportovce, než jakým je.

2.b Sport po nástupu do Decathlonu

Druhá část se zaměřuje na sporty, které dělají respondenti po nástupu do Decathlonu. V rámci tohoto kódu je zkoumáno, zda stále sportují a zda se stále považují za sportovce. Předpoklad vychází z toho, že jako zaměstnanci Decathlonu, by měli být stále vášnivými sportovci. Očekáváme, že vzhledem k široké nabídce sportů v Decathlonu a vlivem kolegů, by se zde mohla objevit také motivace k vyzkoušení nových sportů. Části, které se prolínají s kódem sportování s kolegy budou přeneseny do části, která se věnuje zaměstnancům jako skupině sportovců.

Respondentka K. svou sportovní aktivitu opírá především o společný badminton, který v současnosti hrají s kolegy z práce, jak uvidíme v následující části, která se zabývá společným sportováním zaměstnanců.

*Teď **každý týden** chodíme na badminton, semtam do posilky s někým. Ale rozhodně **mám míň času na to sportování**, než jsem měla, to mě mrzí. [ve volném čase, mimo práci,] záleží jak kdy, když je hezké počasí, podmínky, jsem doma, každý víkend [něco dělám]. **Není víkend, že bych seděla doma.** Na to kolo, na lyže… **teď je to v Brně jiné**, sžívám se s prostředím, s lidma. [sportuju] **2-3x týdně** (K.)*

Vedle badmintonu se věnuje občas fitness. Další aktivity se odvíjí od počasí, hlavně se jedná o cyklistiku a lyžování. Následně ale říká, že od přestěhování do Brna se to změnilo. Její způsob váhavé odpovědi ve mně ihned vyvolává pocit, že i o současnosti mluví na základě minulých zkušeností. A přestože na konci uvádí, že sportuje 2-3x týdně, mám z toho, co říká spíše pocit, že se nějakému sportu věnuje tak 1-2x týdně.

T. také hned na prvním místě jmenuje badminton.

[Nově jsem teď začal dělat] badec! Já jsem předtím jako párkrát si byl zapinknout, jako držel jsem v ruce badmintonovou raketu, ale zlomilo se to teďka a teďka chodíme víceméně pravidelně. Máme tu badmintonovou ligu, a i ve volném čase je to takovej nejčastější sport asi, kterej, kterej tady děláme. A pak ještě ty… takový jako extrémní závody, protože to sem, nebyl jsem, jako týmový, doteďka jsem nikde nebyl, protože nebylo, s kým a tady jsme byli loni vlastně Beskydskou sedmičku, Dalešickej koloběh, že se tady našli lidi, se kterýma se dá jít. Jako není to sport zase, ale je to prostě ňáká taková aktivita, kterou jsem předtím nedělal prostě, jo? Desetihodinový, dvacetičtyřhodinový závody prostě… [Sportuju s kolegy], když bylo léto, tak jsme jezdili na kolách, chodil se hrát prostě volejbal jednou týdně, teď se chodí hrát florbal jednou týdně a […] ten badec. [Sportuju i sám, chodím] plavat, běhat, takový ty aktivity, kde nepotřebuješ nikoho k tomu. [A sportuju…] Kdybych řekl, že se snažím denně tak budu lhát. Nebo jako snažím se denně ale nevychází mi to, takže já nevím, ob den? (T.)

U T. se objevuje více sportovních aktivit, a především mě fascinuje s jakým nadšením o těch nových sportech mluví. Pamatuji si, že rád vymýšlel různé právě extrémní závody, které tu také zmiňuje a poté se ptal téměř každého, koho potkal, jestli by se nechtěl přidat. Bylo z něco opravdu cítit, že nevydrží jentak sedět a odpočívat. To, že je velmi aktivním sportovcem potvrzuje i zmiňovaný záměr sportovat denně. Nicméně pokud by se to vzalo do extrému, dostaneme se na 3-4x týdně.

Odpovědi respondenta O. se blíží těm u první respondentky. Jedná se o méně aktivního sportovce a v jednotlivých odpovědích mi začíná být čím dál více hmatatelný rozdíl v narativech prodavačů a vedoucích.

*[Jednou dvakrát týdně sportuju.] teď jsme začali hrát… pravidelně florbal, takže chodíváme hrát florbal a většinou to vyplňuju potom basket, basketem. Ee basketem, badmintonem. […] Co se týče toho basketbalu, kterej jsem nač- načnul tak ten chodíváme hrát přes léto. Tak jak dycky nára- **nárazově** chodíváme tady přes obchod a nebo třeba na přehradu na*

*na **na hřiště**. E… ale to je dycky, se snažíme jako **jednou týdně**, ale to je **nárazově**. To zas nahrazuje třeba ten **florbal**, který hrajeme přes ten podzim, zimu, když je zima, tak jsme **v hale**, když je venku, když je hezky, tak jsme venku. A… **semtam** ňáký **běh**. Semtam ňáký **běh**, **semtam** ňáké **inliny**, takže pak to jsou takové ty **nárazové** věci. **Většinou** jako, když je ňákej sport, nebo ňáká příležitost, tak já se k tomu jako přimotám a když oni mi řeknou: „Tak pojď s nama na brusle.“, tak já prostě dycky jako jdu. Když mám ten čas, tak dycky si ho jako, jako udělám. Takže i to mám ten pozitivní vztah k tomu sportu, že prostě se seberu a jdu dělat něco. (O.)*

O. sportuje také 1-2x týdně, kdy chodí pravidelně na florbal a přidává k tomu většinou již dříve dvakrát zmíněný badminton. Místo florbalu, dále říká, hrají přes léto basketbal. Vedle pravidelných kolektivních sportů také uvádí, že se nárazově vydá běhat, na inliny nebo na něco jiného, na co ho kolegové „vytáhnou“. Frekvenci potvrzuje dále, když popisuje poslední týden, co dělal každý den po práci.

*Takže minulý týden… teďka v neděli, protože v sobotu jsem měl volno, v neděli jsem byl v práci, e… celej den a večer jsme měli právě… v **neděli** jsme měli, v neděli jsme měli ten **florbal** právě, po práci, takže jsem byl v práci, večer florbal […] v **pondělí**, to bylo… předevčírem… tam **nic**, tam byla celej den práce, **úterý**… celej den **práce**, **včera** a **dneska** bude celej den **práce**. […] teďka poslední volno, co jsem měl, tak to jsme byli, tak jsem byl e…. v **pátek** na **badmintonu**. Vlastně pátek jsem byl měl badminton e… jinak ten den před jako ten den jsem měl volno a večer se šlo na badminton na hodinu a **sobotu** jsem měl, sobotu jsem měl **volnou** a tam jsem dělal co… uklízel no. A v neděli jsem šel do práce. (O.)*

V součtu to tedy vychází na dva dny ze sedmi, kdy jednou byl hrát florbal a jednou badminton.

Poslední respondent, který se představoval nadšený sportovec, odpovídá oproti první odpovědi méně energicky a je z něho zejména ke konci cítit lítost, že nenaplňuje své vlastní představy o sobě samém.

*Jo, tak snažím se trošku na so- jako na sobě makat nebo tak, takže jako furt se dokopu k tomu jít si zaběhat nebo něco podobnýho, takže to se snažím dělat docela dost často teďka mám docela dobrej kolektiv kamarádů, kteří jsou sportovně založení, takže hodně se snažím chodit i na badminton, to jsem právě říkal, hodně chodíme na ten na stolní tenis… chodíme na bowling, a takový věci, takže tak jako společensky sportovně se člověk udržuje, tak asi tak. [jak často sportuji?] Teď **je to velká bída no**, teď jestli se dostanu na ten badminton, jestli si zaběhám, tak je to třeba **dvakrát třikrát týdně** ten sport, no. Ale je to takový jako neorganizovaný, nemám to naplánovaný. Když se ráno probudím a chce se mi, tak jdu, když se mi nechce, no tak na to kašlu. (H.)*

Na začátku H. říká, že se na sobě snaží pracovat. Stále se věnuje běhu a vedle toho také začal hrát badminton, jako ostatní, a navíc ještě stolní tenis. Nicméně oproti tomu, že před nástupem

do Decathlonu sportoval téměř denně, zmiňoval šest dní ze sedmi, teď říká, že sportuje pouze 2-3x týdně, což se téměř blíží výsledkům vedoucích. Slova na konci tohoto narativa a změna jeho energie hlasu ukazuje na skutečnost, že si uvědomuje, že sportuje málo, na to, za jakého sportovce se považuje, což lze nazvat tím, že nenaplňuje vlastní očekávání. Otázkou by zde mohlo být, proč se tak stalo, či by byla možnost blíž zkoumat narativa a změny mezi nimi a možná bychom odhalili vliv nespokojenosti s frekvencí sportu oproti minulosti a vliv na to, že by nakonec ve skutečnosti třeba sportovat alespoň 3-4x týdně, obdobně prodavači T. To však zůstává pouhými domněnkami, které by bylo možné dále rozvinout jiným výzkumem.

V návaznosti na diskutabilitu výroků H. je zajímavá také následující pasáž, kdy nejprve říká, že chodí docela často, ale pak přizná, že jde teď poprvé.

> *... Teď momentálně se tady vypsal badmintonovej turnaj, takže jo. Chodíme docela teď teď teda byl jsem teďka poprvé, na zápase jsem prohrál, ale byl jsem s kolegama, byl jsem s (jméno), s (jméno) a takhle, to bylo fajn. To jsme byli, no. (H.)*

Je zde rozvinuta myšlenka – My chodíme často, my jako naše skupina lidé z Decathlonu, jejíž se cítím součástí. Ale pak si uvědomím, že já konkrétně jsem vlastně byl jen jednou. – Tato úvaha značí že se cítím natolik součástí ingroup, že si ani neuvědomím, že říkám, že chodíme často, ikdyž vlastně často chodí naše skupina, ale já jsem v té konkrétní skupině, která šla byl jen jednou.

Dále při odpovídání na nové sporty, kterým se začal od nástupu do Decathlonu věnovat, se H. již rozpovídá a začne nadšeně líčit, co se mu na Decathlonu líbí.

> *No... začal, začal ten **badminton**, to mě začalo hodně bavit, no. Protože do té doby jsem to nějak neřešil, člověk úplně jako nemá, jak se k tomu moc dostat, hlavně jako nemá vybavení a tydle věci, třeba ten program těch testovaček, co je tady, je rozjetej, tak je úplně geniální. Takže já jsem se prostě sebral raketu a řek sem si, že půjdu zkusit badec. Sebral jsem raketu za 1500, kterou bych si normálně nekoupil, protože nevím, nepoznal bych rozdíl a podobně. Prostě jsem si ji vzal, (jméno), jako vedoucí, mi řekl, že prostě je to testovačka, ať si ji normálně vezmu, jenom jsem ji zapsal, šel jsem do toho párkrát prásknout, bavilo mě to, tak jsme začali chodit pravidelně. Už jsem si ji koupil, mám ji doba vypletenou, mám k tomu asi příslušenství za 2000, prostě chodíme pravidelně, takže ... [...] Ten je hodně no. A ... přemýšlím, hodně **šipky** no. Dostal jsem přesnostní sporty na svým oddělení, takže kolega, jakože kamarád, co se mnou bydlí, tak ten je ňákej vícemistr České republiky, ten hází hodně, ale stejně sem si s ním nikdy moc nezaházel, ale až tady jsem si koupil u nás šipky jedny, co tam máme, tak mě to donutilo s ním teďka trénovat a tu a tam si i zaházím na terč. [...] Omezil jsem běh no hodně. A nevím jestli je to hodně jako vlivem že jsem začal prac-, jestli je to přímo tím Decathlonem, ale spíš si myslím, že to je tím časem, kterej tady strávím. Vlastně dělám 170-180h měsíčně, je to prostě hodně, spolkne mi to dost času z toho dne a člověk když přijde v 9, je unavenej, to běhání po té deváté prostě nemá smysl, i když jsou to teda*

výmluvy, mohl bych běhat do práce nebo z práce, to bych jako mohl, ale zase s těma věcma, přenášení věcí v batohu a tak, já radši běhám úplně minimalisticky bez ničeho. Takže tom- to bude jedna z věcí, kterou teďka budu se pokusím změnit. ***Že se přestanu vymlouvat a začnu do práce prostě běhat.*** *(H.)*

Vedle již dříve zmíněného badmintonu začal také hrát šipky. Při povídání o badmintonu zde vidíme také již nástin toho, že organizace zaměstnance podporuje v objevování nových sportů, a to konkrétně v možnosti půjčit si konkrétní vybavení na otestování. Nezávisle na této výpovědi přidávám skutečnost, že toto firma umožňuje i svým zákazníkům právě v souladu s jejich cíle zvýšení dostupnosti sportu lidem. Tomuto tématu se bude věnovat ještě poslední část analýzy dat. Nakonec je v tomto narativu zajímavá poslední část, který se vztahuje k dříve komentované ztrátě energie a omezení sportování. Potvrzuje se zde domněnka, že respondent sportuje méně, než by si sám přál, kde nakonci přidává dokonce jakousi formu slibu, že se pokusí změnit skutečnost, že teď méně běhá a přiznává, že to vychází i z hledání výmluv, což může být ovlivněné buď zmíněnými novými sporty, ale také nižší motivací, nebo pouhou změnou režimu, kdy dříve měl jako student více volna a sport po něm dokonce vyžadovala i škola.

3. Sen se pojí se sportem

Každý respondent byl dotázán na to, co je jeho největší sen. Předpoklad byl takový, že pokud jsem aktivní sportovec, nadšenec do sportu, tak by měl sport v mém životě hrát důležitou roli tedy být i součástí mých snů a představ. V analýze jsem pak sledovala právě ty výroky, které se týkaly sportu při popisování snu.

Můj sen ještě pořád je, že bych chtěla mít nějaký apartmán, ubytování ***někde na horách, v Alpách nejradši****, v Dolomitech.* ***Abych měla kam jezdit*** *a zároveň ubytovávat lidi, aby se mi to nějak… (K.)*

Sen se týká sportovní aktivity, ikdyž není explicitně vyjádřen – mít možnost jezdit někam lyžovat. O něco později jsme se k tomu v rozhovoru ještě vrátili, při dotazu na kariérním směřování a zda by to mělo být v rámci Decathlonu. Tady už se rozpovídala.

Tak buď, tak… a nebo… to sem tam taky zapom- mohla říct, že jako druhý takový sen nebo ta… prostě je… jezdit možnost ***pracovně jezdit třeba lyžovat, testovat ty naše produkty****, a potom to tady předávat lidem dál. Což už se teďka jakoby vlastně děje, jo, tím že už teďka* ***jedeme na konci měsíce zase jedeme do Francie na lyže a****… takže bych chtěla být vlastně DSP pro to Wedze, pro celou Českou Republiku. Jenže zatím, zatím ještě to nemám, protože … protože je tam za prvý jiný člověk, za druhé já se do té pr-, teprve učím a za třetí asi je tak ještě jakoby mezi post, potřebovala bych dělat ředitelku prodejny. Ještě mezi tím. Čímž se dostávám k tomu, kam jako asi teďka to snad míří, tento rok, nebo snad příští. Já už tady přecijen dělám šest let a mám tu firmu ráda,* ***chci tady zatím zůstat určitě****, takže proč ne. (K.)*

Sen je mít možnost dělat sport, spojit sport s prací. Souhlasí s tím, že v Decathlonu pracují sportovní nadšenci.

*Sen v osobním životě: Nevím, chci vypadnout z města, prostě někam za město, když se to zadaří… Jako výhledově, jako budoucna **mít koně**, samozřejmě ňáký rodinný zázemí… vycházet tak, abych nemusel jít od výplaty k výplatě prostě mít ňáký, ňákou rezervu a dělat co mě baví no. (T.)*

Pro respondenta je sen bydlet mimo město, jehož hlavní součástí je vlastnění koní. Na základě toho lze předpokládat, že vzhledem k tomu, že se již 10 let jezdí na koních, takže by se jezdectví chtěl věnovat i v budoucnu. Proto zde považuji respondenta T. za odpovídající předpokladu, že pokud je sportovec, jeho sen zahrnuje nějaký druh sportu, jímž je zde jezdectví.

*Sen profesní: Tak já bych zatím chtěl zůstat v Decathlonu. A kam bych se chtěl dostat, já věřím, že se bude otvírat ňákej malej Decathlon jako někde v **podhůří** Jeseníků, podhůří Krkonoš, nějaký Vrchlabí nebo tak něco… nebo třeba… třeba Šumperk by se mohl otvírat, jo? Krásný podhůří a tam… dělat lídra, já výš asi jako ředitelování nebo něco takovýho … lídra, plus ňák mít ambasador třeba vize nebo ambasador nebo nějakej školitel toho Wedze pořád si nechat v sobě, a to by tak asi jako byl, byla moje vysněná práce zatím. Může se to změnit. (T.)*

V rámci profesního snu T., lze dale ke snu zahrnout předpoklad, že by se rád věnoval také lyžování. Přestože tento druh sportu dříve neuvádí, v dalších pasážích říká, že je školil kolegy na lyžích v rámci výcviku Wedze. Nicméně je možné podle tohoto úryvku soudit také to, že kromě toho, že jeho sen je nadále pracovat v Decathlonu, jakožto sportovním obchodě, o žádném sportu nemluví. Takže přestoře podhůří poskytuje možnost lyžování v nedalekých horách, nelze to považovat za rozhodující argument.

Oproti ostatním, respondent H. v rámci osobního snu nezmiňuje žádný sport.

E… osobní život, tak cestování je jeden velkej sen. Plánuju teďka spousty věcí na tenhle rok, je tam právě naplánovanýho až moc, až se bojím, že to vlastně nestihnu, a… to je asi takovej největší sen. Jako procestovat toho, co to půjde, bojím se toho, že si člověk v padesáti, šedesáti, padesáti, to jsem teď urazil spoustu lidí, v šedesáti, sedmdesáti prostě sedne, otočí se a řekne si tyjo, to jsem to celkem jako proválel, nikde jsem se nepodíval, už nebude ten čas, to mě děsí. Že už k tomu najednou nebudou prostředky, nebude zdraví a čas na to to prostě uskutečnit. Takže určitě bych chtěl procestovat toho co nejvíc no, to je takovej můj primární sen. (H.)

To, že sen H. nezahrnuje nějaký sport je do jisté míry překvapivé, vzhledem k tomu, že sám sebe prezentoval jako nejvíce zapáleného sportovce ze všech respondetů. Jeho snem je cestování, které nelze obecně chápat za sport, třebaže by se dalo uvažovat o aktivní formě, která by zahrnovala turistiku.

5. Dovolená

Tato část kódu se zaměřuje na zjištění, jakým způsobem jednotliví respondenti tráví dovolenou. Je založen na předpokladu, že sportovec tráví dovolenou aktivně, tedy nevydrží např. celý týden ležet na pláži a nic nedělat.

Respondentka K. v souvislosti s dovolenou uvádí už ze začátku rozhovoru, že je aktivní, a proto ráda jezdí s kamarády na různé výlety.

Jo, jsem taková hodně aktivní, mám ráda, říkám, lidi, partu známých, ráda s nima jezdím někam… […] Jo, tak třeba... každé prázdniny jezdíváme, nebo jezdívali jsme, do Alp na… na kola. Jo? Takže nás jelo třeba třeba parta nevím deset lidí, takže všichni jsme měli kola a jezdili jsme tam prostě… Jo? Ale bylo to i jako buď známí, nebo třeba i s rodinkou. Jo? Mamka, její přítel… my jsme celá taková sportovně založená rodina, takže jsme jezdili hodně… To samé v zimě na lyže. (K.)

Myšlenku dále rozvádí příkladem, který má podpořit její tvrzení, že tráví svůj čas aktivně. Uvádí, že pravidelně jezdila o prázdninách do Alp na kola a v zimě na lyže buď s kamarády nebo s rodinou. Nicméně je zde nutné vzít v potaz také skutečnost, že zde mluvíme o období před nástupem do Decathlonu, navíc i přímo ve výpovědi respondentka může poukazovat pouze na období školní docházky, tím že používá pojem prázdnin. Z toho důvodu je na místě pozastavit se nad zaměňováním přítomnosti a minulosti. Konkrétně se jedná o větu „každé prázdniny jezdíváme, nebo jezdívali jsme“.

Dále respondentka K. uvádí, že plánují dovolenou.

…teď jsem organizovala dovolenou […] pro čtyři [lidi]. […] To je přítel a ještě další jeden pár jeden s náma. [Jedeme] do Itálie, do Bormia ***[na lyže]****. (K.)*

Na doplňující otázky docházím k zjištění, že jedou do Itálie na lyže. Což potvrzuje předpoklad, že využije dovolené k praktikování sportu, který má ráda. Čímž, jak víme z úvodního představení, je v případě K. lyžování. Nicméně chybí zde alespoň náznak radosti či chuť se o tom rozpovídat. Avšak utváření jakékoli myšlenky či závěrů zde nemám dostatečné podklady.

Respondent T. na dotaz, jak tráví dovolené, říká, že donedávna jezdil na různé výlety po České republice.

Nó, do loňskýho roku jsem defacto dovolený neměl, to jsem jenom tady dělal akce různě po České republice třeba na kolo. (T.)

Mohlo se jednat o aktivní dovolené, protože říká, že jezdili třeba na kole. Pokud se nejednalo o cyklistiku, šlo také o turistiku, kterou zde sice přímo nezmiňuje, ale o respondentovi to vím.

A loni se to zlomilo a de fakto každej měsíc nebo co dva měsíce někam letím. […] Jakto, že se to změnilo? Jo, no, přišla za mnou (kolegyně), že maj levný letenky do Norska a já jsem objevil kouzlo low-cost cestování (úsměv) a prostě už byli fáze kdy jsem každý den prolistovával (usmívá se) kde vyskočila levná letenka a normálně jsem to prostě kupoval. (T.)

Respondent deklaruje, že sportuje i na dovolené a zrůrazňuje to i nonverbálně. Na otázku: „Co děláš na té dovolené?” Už v následující rozvinuté otázce kroutí hlavou při první části, kdy se ptám, zda má radši odpočinkovou dovolenou a vstupuje mi do řeči se smíchem:

Samozřejmě, že aktivní. (T.)

Na další otázku, co na té dovolené dělá. odpovídá napřímo a stručně:

Tož túry. (T.)

Na otázku túry hlavně, která měla směřovat na rozvinutí popisu aktivit, co na dovolené dělá do odpovědi respondent vpadá se stručnou přímou odpovědí:

Túry, no. (T.)

Dále se nevyptávám, protože z vlastní zkušenosti vím, že T. opravdu na veškerých dovolených vyráží na dlouhé túry nejčastěji do přírody, po horách.

Respondent O. nazývá formu své oblíbené dovolené jako poloaktivní.

*...nedělám moc nic, o dovolené, zkoušel jsem jakdyby i aktivnější dovolenou, ale... moc mě to nebavilo. Takže radši mám tu dovolenou jako, v tom smyslu, že, ne celý den ležet jako u moře nebo prostě celý den ležet, ale jako nemít žádnou ňákou [...] extra náročnou aktivitu, takže... dovolená, odpočinek, ňáký **výlet**, třeba autem, se někam jít **projít**, podívat, projít po městě a tak dále, ano, takže, to dělám. A s kým? S... když mám partnerku (smích), tak s partnerkou, když nemám, tak nejedu na dovolenou. [...] Protože jako já nechci jezdit na dovolenou s kámošema s klukama, protože ty jejich styly dovolených mi už nebaví, tam se furt, no (smích) jenom pije a tak. [...] [Celý týden u moře bych nevydržel ležet,] já i když jsem u toho moře, tak já jako neležím, já jsem furt v té vodě, takže se aspoň **potápím** nebo jako **plavu** nebo něco. Není to jako, že bych jako byl rozplácnutý, rozhodně ne. (O.)*

Jak je vidět ve narativu O., přestože zkoušel aktivní dovolenou, zjistil, že to není pro něho vhodné, protože si tam neodpočine. Je otázkou, zda na to může mít vliv pracovní prostředí a to, že jeho pozicí je zodpovědnost za celou prodejnu, takže vlivem vyššího stresu má na jeho tělo lepší vliv pro odpočinek, větší klid než tvoření nového stresu, který sport působením na svaly vyvolává.

Respondent H. nemluví přímo o pojmu aktivní dovolené, ale tím, že o sobě tvrdí, že není „válecí typ“ a že vždy odpočinek raději spojí s nějakým sportem, naznačuje, že se o aktivní dovolené jedná.

Nejsem úplně válecí typ, takže jako v Chorvatsku jsem samozřejmě byl, ale radši si to dycky spojím taky s ňákým sportem. Tam se sice docela dost blbě běhá skrz to vedro, ale pro mě je spíš představa ňákýho Islandu nebo Norska mnohem lepší než nějaký Bibione nebo něco podobnýho. Čtyři [lidi] ideálně... Třeba takovej double date, když pojedeme dva páry, tak to bude třeba supr. (H.)

Nejdůležitější v rámci tohoto narativu je část, kde respondent říká, že odpočinek na dovolené vždy pojí s nějakým sportem. Dává tím najevo, že je pro něho sport nezbytnou součástí, kterou vyhledává i v jiném prostředí, než je přirozené prostředí domova a návyků.

6. TV/ sportovní dění: pasivní sportovec: zájem o sport, sleduji vývoj

Poslední část projevu individuálnií identity se zaměřuje na předpoklad, že identita sportovce předpokládá vztah sportu jako obecný zájem o sportovní dění i z pohledu pasivity. To představuje např. sledování utkání v televizi nebo udržování všeobecného přehledu o sportovním dění.

Respondentka K. na otázku, zda sleduje sporty v televizi rozvádí i sporty, které nejvíce sleduje. Projevují se zde zájmy respondentky, především má zájem o lyžování a snowboarding. Na konci dodává „všechno", která však dále nerozvádí. Proto se můžeme jen domnívat, zda tím naznačovala, že pravidelně čte o sportu, nebo tím myslí „vše, co mě zajímá" či „vše co se týče lyžování".

> *Jo, hlavně lyžování, alpské lyžování, sjezd, super G, snowboard, všechno. Baví měto. Dneska ráno hokej jsme vyhráli, pak tam byl ski cross.. všechno. (K.)*

Naopak respondenta T. lyžování moc nezajímá, avšak více dává najevo, že obecně většinu sportů sleduje alespoň z důvodu, aby měl přehled o sportovním dění. To naznačuje už první věta, kterou na mě hned nadšeně na otázku, zda sleduje sporty vypálí. Ze současnosti uvádí také právě první příklad olympiáda, která zrovna v době sběru dat probíhala. Navíc sám říká, že u sportů, které ho vyloženě nebaví sledovat, i tak sleduje novinky a dává najevo i konkrétní příklady např. tenisového Fed Cupu. Nejčastěji sleduje fotbal a hokej, ke kterému si i rád sedne k televizi.

> *No jasně, teď mám v kapse online i olympiády. […] Nó, z těch… masových sportů třeba jako úplně nesleduju nějak extra tenis. Jako vím, že prostě tam mámě ňáký, že teďka jsme postoupili, ženský postoupily ve Fedcupu, ale není to tak, že bych to jako úplně top sledoval, já nevím třeba, úplně jako cyklistiku nemusím, lyžování, takový to, kde se celou dobu nic neděje a pak rozhoduje prostě finiš, no. Ale jako fotbal, hokej, to je prostě co chvílu. [I jdu, sednu si a sleduji zápas.] […] Tak ten fotbal, hokej, je tam nejvíc. … Jako, nemám problém prostě sednout a říkám sledovat tenis a… a podobně. Ale primárně fotbal, hokej. (T.)*

Respondent O. rovněž klade důraz na přehled o sportovním dění, především větou na konci, kde říká, že si přečte o novinkách ze sportu obecně. Sám přiznává, že už moc konkrétních utkání či závodů nesleduje, ale zůstává pro něho důležité mít alespoň přehled, především o sportech, ke kterým má vztah. Mezi sporty, které ho zajímají nejvíce řadí kolektivní sporty, které zahrnují i fotbal a basketbal, sporty, kterým se věnuje či věnoval sám. Uvádí i konkrétní zdroje informací, dostupných na internetu i v televizi, které využívá.

> *No sleduji jak dy, nó, utkání už na to nemám tolik času třeba, to se s- dívám dycky na ty velké akce, co jsou olympiády a tak dále, ale jakdyby minimálně sleduju aspoň to… to dění. Zprávy idnes, Události, Branky, body, vteřiny, takže **sleduju minimálně to dění** jako na tom, na to, v tom sportovním odvětví. […] Nejvíc mě zajímají kolektivní sporty… takže víceméně fotbal… hokej, basketbal, tady tydlety asi nejvíc… potom jakdyby motorsport, ale ten jako nemá moc společného tady s tímhle, co my tu děláme a jak říkám,*

potom obecně se si přečtu prostě o těch spo-, o těch, o to, o těch novinkách ze sportu, jako obecně. Ale nejvíc ty kolektivní sporty. (O.)

U respondenta H. není úplně zřejmé, zda obecné sportovní dění sleduje. Už první věta působí rozporuplně, když v první části říká, že olympiádu, která představuje důležitou událost ve sportovním dění, nesledoval. V druhé části věty přesto říká, že sportu hodně sleduje. Avšak sporty, které ho nejvíce zajímají jsou běhy. Tento fakt se pojí s obecným zájmem o běh, kterému se věnuje aktivně. se vyjadřuje k současnosti. Poslední věta přesto nechává otázku sportovního dění otevřenou, tím, že naznačuje zájem o výsledky zápasů, ikdyž ho nebaví je sledovat.

Třeba olympiáda mě teďka nechala klidným, ale hodně sleduju sport. Občas si jako, občas si i vsadím, třeba na ty kolektivní sporty rád sázím na fotbal, ale co nejvíc sleduju sleduju je běh no. Sleduju půlmaratony, maratony, to mě strašně baví. Sleduju i přenosy maratonů v Praze, v Berlíně teďka byl. Všechny možný. Takže to mě baví no. [Nejvíc běh, fotbal a hokej mě nechávají chladným.] Fotbal mě baví, já jsem ho hrával šestnáct let, takže jako furt si ho občas pustím jakože, ale musí to být nějaká vyšší soutěž kdy už se fakt je na co dívat. Třeba včera se hrála liga mistrů. Tak to třeba k tomu zabrousím, ale už je to minimální. Spíš sleduju takový ty výsledky, jestli jim to vyšlo nebo nevyšlo. (H.)

8.a Oddělení, na kterém pracuji, odpovídá druhu mého sportování?

Aby uměli zaměstnanci zákazníkům co nejlépe poradit, domnívám se, že by měli pracovat na oddělení s tím zbožím, které znají nejlépe a které se pojí s jejich nadšením ke sportu. V tomto kódu proto analyzuji předpoklad, zda jednotliví zaměstnanci prodávají produkty pro sport, který je jejich vášní.

U respondentky K. se v současnosti nejlépe se sporty, kterým se věnuje, pojí mise pro Wedze, jako pro značku, která vyrábí v Decathlonu vybavení na zimní sporty. Z oddělení, které dále zmiňuje, se k jejím sportům vztahuje ještě období, kdy pracovala jako vedoucí na cyklo a lyže, oboje jsou sporty, které sama dělá a také úplně první oddělení, na které nastoupila jako prodavačka, které bylo voda a lyže. Nicméně mezití pracovala také jako vedoucí na kolektivních a bruslařských sportech.

Já jsem lídr, kouč a expert. (smích) S tím, že … už… pomáhám tady vlastně Ondrovi jakoby koučovat ty vedoucí, další, jo? Že už jsem takový jakoby krůček už jakoby nad vedoucím, takže koučuju ty vedoucí. Mám teďka, jsme rozjeli tady ty sport lídry, takže mám ňáké sportlídry, plus jakoby velím tomu servisu, ale spíš mi hodně často zabírá ***moje mise, kterou je Wedze****, pro jakoby celou Českou Republiku, takže já jsem jako školitelka, plus ještě zastřešuju … no všechno, aby to fungovalo napříč celou republikou prostě. Reklama, marketing, sklady, bla, bla, bla, bla. [A jinak] Nastoupila jsem na… kolektivky. […] Kolektivky, pak jsem k tomu přibrala Oxelo, to byly* ***sporty, které mi nejsou až tak blízké****… a potom po ňákých zkušenostech jsem dostala cyklo a lyže. […] Takhle, úplně jsem nastoupila na vodu a na lyže [jako prodavač]. Pak jsem šla dělat vedoucí na kolektivky a na oxelo a pak jsem se vrátila na lyže a na cyklo. (K.)*

U respondenta T. se v podstatě od začátku do konce jednalo o oddělení, které zahrnovalo turistiku a lyže, ikdyž se z počátku jednalo o oddělení spojené s cyklistikou.

> *Nastoupil jsem v září léta páně 2016. A na oddělení… tehdá to bylo wedze-cyklo-servis. […] Asi po dvouch měsících se to rozdělilo, wedze šlo od cykla. Cyklo zůstalo [jméno vedoucího] a wedze si převzala [jméno jiné vedoucí] a k tomu camping a na tom jsem zůstal de fakto do dneška. Respektive do roku 2017, protože od roku 2018 mám jenom hiking. Teď dobíhám ještě wedze, ale… Předtím to bylo wedze-camping. (T.)*

Zajímavým případem je zde dlouhý narativ respondenta H., který pracuje na oddělení přírodu, z níž žádný sport zatím nezmiňoval. Toto oddělení zahrnuje jezdectví, myslivost, rybolov a přesnostní sporty jako jsou např. šipky, které zde také zmiňuje. Dalo by se říci, že respondent v této výpovědi obhajuje, proč pracuje na oddělení přírody, ikdyž se tomuto sportu nevěnuje. Ukazuje, že aby mohl daný člověk pracovat na určitém oddělení, nemusí ho aktivně praktikovat, stačí k němu kladný vztah. – nemusí být v tom sportu profesionál, stačí mít pro něj nějaké nadšení. Toto umocňuje i dále, kdy ukazuje, že vášnivý sportovec neznamená profesionální sportovec a dokonce, že profesionální sportovec se k takové práci úplně hodit nemusí. Nicméně tato tvrzení může používat pouze pro posílení důvěryhodnosti své situace i ve vztahu k silné individuální identitě.

> *Nastoupil jsem do přírody, zůstal jsem v přírodě. Jsem pořád v přírodě. [Proč příroda, když hlavně běhám?] ...nemělo to jako žádnej hlubší smysl, šlo o to, že měli prostě málo lidí, já jsem se na to přihlásil. Myslím, že si mě přebrala [jméno-vedoucí turistiky] z turistiky nebo někdo, ale zrovna v tu chvíli [jméno-bývalý vedoucí přírody] hledal někoho na přírodu, tak mě tam šoupli. On se mě zeptal, jestli by mi to nevadilo a já se úplně jakože nebojím se až tak moc výzev, navíc příroda, pod přírodu spadají přesnostní sporty, rybolov, jezdectví a ten lov. Já mám jakože taťka i děda byli myslivci víceméně, já jsem rybařit jezdil asi šest let po sobě jsem jezdíval na kapry, přesnostní sport jako šipky jsme měli na bytě pořád, tak jsem si říkal jako, že to vlastně ani není až tak moc vzdálený, že bych to teoreticky mohl zkusit. Teď si, jako teď si toho strašně cením, a teď jsem strašně rád, že jsem tam jako skončil, protože to, i ten kolektiv, co tam je i ty daný sporty, je to paráda. Fakt, že jo. Dozvěděl jsem se str- jako, docela velkou spoustu věcí […] a hlavně teda to jezdectví. Protože (jméno-kolegyně z oddělení) a ostatní ostatní lidi, co se tady toho jezdectví týče třeba (jméno-kolega z jiného oddělení), kterej je sice na Wedze, ale to, ale je to jezdec, tak nám začli dělat teambuildingy na … tom Hippocentru v Korytčanech, začli jsme jezdit poměrně dost, byli jsme tam už asi šestkrát a nemůžu si to vynachválit. Je to paráda prostě. Tu a tam si něco půjčíme na testovačku, abychom viděli, o čem mluvíme a jakože je to fajn. K tomu jsem přišel úplně přes Decathlon. [Proč mě neláká jít na oddělení běhu? Jestli mi na přírodě nebrání, že pro ni nemám takovou vášeň, jako bych měl třeba pro ten běh?]* ***Já třeba právě pro ni vášeň mám, problém, co mám s během, jakože důvod, proč prostě na ten běh nechci****, je, protože jako ten koncept toho*

*Decathlonu, jak ho vnímán já, je takový, jakože **dělají sport pro ty začátečníky**. Já si to nechci ňák jako být do prsou, nebo něco, ale přecijenom běhal jsem poměrně dost a dostal jsem se v tom běhu podle mě docela daleko a **pro mě ty produkty z toho běhu jsou skvělý, až teda na ty boty prostě**. Já… ten koncept té běžecké boty, já se, já to musím přiznat, **já bych si tady nikdy boty nekoupil. Nebo jako mám jich samozřejmě doma 4-5 párů, ale prostě minimálně v nich běhám.** Protože mám, prostě preferuju svoje značky, preferuju úplně jinej koncept té boty. Takže to je třeba věc a **úplně se mi nechce prodávat jakoby konkrétní produkt, kterej bych si sám třeba nekoupil**, to by mně úplně nešlo přes pusu, tak v tom jsem třeba rád, že jsem na přírodě. (H.)*

B: skupina – zaměstnanci Decathlonu

Ad sport s kolegy: Tuto druhou část přeneseme do kódu sportu s kolegy, který se bude více odkazovat k organizační identitě ve smyslu sociální identifikace.

Nejprve kdo jsou zaměstnanci Decathlonu. Dále jak zaměstnance Decathlonu vidím já. A nakonec meziskupinové srovnání – s konkurenčními sportovními malobchody.

1. Kdo jsme/ jsou zaměstnanci Decathlonu? – (Nadšení) sportovci.

První kód v rámci popisování zaměstnanců jako skupiny v rámci Decathlonu se zaměří na obecné zodpovězení otázky: kdo jsme my zaměstnanci Decathlonu?

Předpoklad: nadšení sportovci, rádi sportují, baví je to.

Při odpovídání na otázku, co jí dělá největší radost v práci, respondentka K. o zaměstnancích Decathlonu říká, že tvoří dobrý kolektiv.

Tak dobrý, dobrý kolektiv. Když mají lidi dobrou náladu, když nejsou negativní (smích), to mě štve, když jsou negativní. (K.)

O něco později se respondentka při dotazu na to, jací jsou zaměstnanci Decathlonu více rozpovídá.

*Tak pojí nás to asi, že **máme rádi ten Decathlon**. Že to tady je takové hodně specifické, hodně jiné třeba oproti jako konkurenčním prodejnám a i to, jak se tady vlastně ten zaměstnavatel k nám staví. Třeba máme tady hodně takovou volnost, svobodu rozhodování, hodně… taky společně třeba sportujeme, chodíme na ty team meetingy a tak. Což, jako to je super. Tady to člověk musí, musí mít rád, aby tady mohl jako trávit ten čas. Hodně lidí to tady má jakoby takovou druhou rodinu v podstatě. Jo? I z Ostravy už mám prostě několik přátel, to jsou **přátelé na celý život**. A je to tady super v tom, že, hodně lidí to dělá, že jsou třeba i studenti, jsou v ňákém jiném městě, pracujou tam v tom Decathlonu a někdy třeba nemají co dělat, nemají žádné kamarády, tak jdou do té práce. A… oni jakoby nemusí, ale jsou tady, protože prostě nemají třeba s kým jiným jít někam jinam. (K.)*

Tímto respondentka říká, že jsou lidé, kteří mají rádi svou organizaci. Zakládá to na skutečnostech, že jim dává zaměstnavatel svobodu rozhodování. Dále rozvádí, že společně sportují a mají společné team meetingy. A přidává, že jsou kolegové zároveň i přáteli. Naopak dále říká, že nejsou všichni úplně „zářnými příklady".

> *Je tady pár takových, [kteří nemají moc chuť do života, moc je to tu nebaví…] [Postrádají] takovou energii. Neusmívají se, ani na ty zákazníky, ani na nikoho, ani na spolupracovníky třeba. Jsou takový pomalejší v tom vybalování, tak jdou… jako nespěchají. Ne- neřeší to. (K.)*

Konkrétní příklad, jak spolupracují s kolegy uvádí respondent T. Ukazuje zde, že jsou zaměstnanci organizace ochotní, proaktivní, spolupracující.

> *Já třeba se vyznám v lyžích, je to moje doména, snowboardy jsou trošku slabší. Vím, že tady jsou snowboarďáci kluci, když tam někdo stojí „vydržte, zavolám vám kolegu, já bych vám taky byl schopnej poradit, ale on je prostě znalej tak, prostě on vám poradí víc" (T.)*

Respondent O. k tomu, jací jsou zaměstnanci Decathlonu přidává pohled zákazníků. -> Jací jsou zaměstnanci – jak je vidí zákazníci

> *… jak je vnímám já je jedna věc, ale já chci, aby je nějak vnímali zákazníci. A jednou za rok se právě dělá BARI.[5] […] A loňskej, loňskej BARI dotazník dopadl, […] v celkové spokojenosti jsme byli nejlepší v republice, v porovnání s ostatními […] prodejnami, ale co bylo opravdu nejlepší a co mě hrozně potěšilo, že my jsme měli největší nárůst… řádově to bylo asi o 10 %, v parametrech: prodavač je dostupný,* ***prodavač je milý a ochotný a prodavač [má] znalost toho sortimentu****. […] To znamená nějakou profesionalitu, to znamená, [že ten člověk ví, co prodává]. [A] potvrdili jsme si, že vlastně umíme nabírat dobré lidi, protože, […] když zákazník vnímá, že ten prodavač je ochotný, tak to toho člověka nenaučíš, ten člověk to musí mít v sobě. Tu ochotu. (O.)*

Myšlenku kolektivu lze nalézt i v narativu respondenta H.

> *Teď si, jako teď si toho strašně cením, a teď jsem strašně rád, že jsem [na oddělení přírody] skončil, protože to, i ten* ***kolektiv****, co tam je i ty daný sporty, je to paráda. Fakt, že jo. Dozvěděl jsem se str- jako, docela velkou spoustu věcí […] a hlavně teda to jezdectví. Protože (jméno-kolegyně z oddělení) a ostatní ostatní lidi, co se tady toho jezdectví týče třeba (jméno-kolega z jiného oddělení), kterej je sice na Wedze, ale to, ale je to jezdec, tak nám začli dělat teambuildingy na … tom Hippocentru v Korytčanech, začli jsme jezdit poměrně dost, byli jsme tam už asi šestkrát a nemůžu si to*

[5] BARI dotazník zde ředitel prodejny vysvětluje jako „proces dotazování […] přímo našich zákazníků, tedy lidí, kteří navštíví naši prodejnu a jsou vždycky odchyceni na konci jakdyby té návštěvy prodejny, ať už platí nebo ne, tak se dělá dotazník." (Krása, ředitel prodejny, osobní rozhovor, únor 2018)

vynachválit. Je to paráda prostě. Tu a tam si něco půjčíme na testovačku, abychom viděli, o čem mluvíme a jakože je to fajn. (H.)

Tím, že zmiňuje prezentační plochy, podporuje myšlenku jednoty mezi identitou deklarovanou společností a identitou, jak ji sám zaměstnanec vnímá. Navíc komentářem, že sám těmto heslům moc nedůvěřuje, o to více podpoří důvěryhodnost svého tvrzení. V návaznosti na tuto myšlenku nadšených sportovců, rozvádí právě tu vášnivost, jak ji vnímá.

Nemyslím, že by každej tu musel být profesionál a hrát první ligu v tom co, co hraje, ale, jsou to všechno ***lidi, který spojuje ten sport*** *a to je dycky fajn. Stejně tak jako si lidi rozumí v týmu fotbalovým, nebo na závodech, protože je spojuje ta jedna daná věc, tak tady je to dost podobný si myslím.* ***Spojuje nás sport a je to prostě tým mladých vitálních lidí****, což je super. (H.)*

Dává tím najevo svůj postoj k vášnivosti, která pro něho neznamená profesionalitu, ale především vztah ke sportu. A podporuje zde zároveň myšlenku kolektivu lidé, které spojuje právě skutečnost, že se zajímají o sport. Navíc přidává, že se jedná o „tým" – který vychází z myšlenky dobře fungujícího kolektivu ve sportu – např. fotbalový tým.

➔ Jsou to lidé, kteří mají vztah ke sportu. Umí spolupracovat a jsou mladí a vitální.

Zapálení sportovci – co to znamená a jsou opravdu všichni pro něco zapálení? Respondent H. již na tuto skutečnost upozornil dříve, kde říká, že aby byl člověk nadšeným sportovcem, neznamená to úplně, že by se musel věnovat sportu profesionálně, ale naopak jde spíše obecně o jeho vztah ke sportu. Tuto myšlenku rozvádí i dále, kde se i zaměřuje na konkrétní příklady kolegů a ukazuje, že nadšenost nemusí vypadat vždy stejně.

Hm…všichni asi úplně ne. Jakože spíš ta míra toho zápalu někde se tam Třeba máme tam, příklad, máme tam (jméno), kterej je prostě, že…třeba na první člověk, ***na první pohled by ho třeba člověk neohodnotil jako nějakýho nadšenýho sportovce****, tak je třeba zapálenej do těch svých šipek a jde to z něho úplně vidět. Miluje ten* ***rybolov*** *sportovní. Takže ten,* ***ten když o tom začne mluvit, tak se úplně rozsvítí****. A někteří třeba to nadšení maj udělaný trošku jinak, nejsou tak moc nadšení, ale zase třeba ve volným čase sportujou mnohem intenzivnějc a mnohem častějc, takže třeba jenom tak jako ne- nejsou do toho zapálení tak jako (jméno), ale to neznamená, že prostě nejsou sportovci. […] Třeba je tu klučina, (jméno), a to je prostě fotbalista, takovej klasickej a* ***nedá se úplně říct, že by do toho sportu byl tak zapálenej****, že by ho stejně tak miloval* ***a že by tady byl až tak kvůli tomu konceptu****, ale* ***prostě asi potřeboval třeba brigádu****.* ***Ale*** *nemyslím si, že to z něho dělá mnohem horšího zaměstnance, než je někdo jinej,* ***protože zase je zodpovědnej*** *a i přesto že není tak moc zapálenej jako třeba (jméno) tak si myslím, že tu práci dělá dobře. [Všímám si jak komunikuje se zákazníky.] A myslím si, že to není vůbec špatný. Je to možná tím, že právě ten sport jako, hlavně ty kolektivní sporty, člověka nutí komunikovat, tak si myslím, že pak i k těm zákazníkům ta cesta je mnohem snazší. Než když by se vytáhl individuální sportovec, kterej je prostě zavřenej tři sta dní někde v kempu*

sám na běžícím páse, tak by to bylo samozřejmě mnohem těžší, než prostě když je člověk, kterej hraje prostě nějakou okresní ligu jakéhokopli kolektivního sportu. Ten to s tou komunikací bude mít podle mě mnohem jednodušší. (H.)

Tímto H. říká, že některé lidi, které můžeme považovat za profesionála nejsou pro Decathlon vhodní. Ale někdo, kdo hraje (jen) okresní ligu je vhodnější – třeba právě kvůli tomu, že je v kolektivu, v týmu – komunikativním prostředí.

2. Sportování s kolegy

Vzájemně se podporujeme ve sportování, sportem s kolegy vzájemně upevňujeme identitu nás i naší organizace

Dva typy společného sportování: 1. organizované firmou: teambuildingy a zaměstnanaecké akce, které se většinou s nějakou sportovní aktivitou pojí 2. sport s kolegy na základě vlastní iniciativy jednoho ze zaměstnanců

2.a zaměstnanecké akce, teambuildingy

Respondentka K. krátce zmiňuje možnost jet pracovně lyžovat, která ji brzy čeká. Jedná se o školení na produkty Wedze pro zimní sporty, keré zároveň poskytuje zaměstnancům, kteří se jej účastní možnost zasportovat si ve francouzských Alpách.

...teďka jedeme na konci měsíce zase jedeme do Francie na lyže a... (K.)

Druhá zmiňovaná zaměstnanecká akce se opět týká školení a zmiňuje ji respondent T. Tentokrát se jedná o školení Wedze pro Českou repubiku, které také umožňuje zaměstnancům zalyžovat si, byť na svazích českých hor. Nicméně oproti předchozí respondentce, je zde podrobněji popsáno, jak takové školení probíhá a co se tam zaměstnanci učí.

Tak školení je před každou sezónou, to znamená v ideálním případě dvakrát ročně: na podzim Wedze, čehož jsem se teďka účastnil velice aktivně. […] Na tom školení, když se školím nebo na tom školení kdy školím? Na tom školení kdy se školím je, je to o tom, že, že je to fakt jako intenzivně nalejvárna o všech produktech, měli jsme to třídenní, ***závěrečnej den byla testovačka, přímo na svah jsme vzali ty lyže prostě****... je to o tom, že ve volným čase třeba se bavíš fakt o těch věcech,* ***musí tam být lidi, kteří jsou pro to fakt zapálení,*** *to znamená, proto jezdijou, vedoucí, čtyřicítky, třicítky a to ještě v omezeným počtu, jo? Za každou prodejnu jednou třeba dva-tři lidi. A, na tom školení kdy školím, tož jde o to zaujmout lidi, spíš než předávat ty... úplně jako ťip ťop* ***technický věci*** *tak* ***umět i ty fígle jak to právě prodávat****. Na co se zeptat toho zákazníka... jak s ním navázat ten kontakt... (T.)*

2.b sport ve volném čase

Analyzuje sportovní aktivity, které spolu provozují zaměstnanci ve svém volném čase na základě vlastní iniciativy jednoho ze zaměstnanců, účast je tedy dobrovolná.

Respondentka K. zmiňuje pravidelný badminton a občas návštěvu posilovny.

[S kolegy] teď každý týden chodíme na badminton, semtam do posilky s někým. (K.)

Respondent T. zahrnuje zaměstnance do „party z Dekáče“, se kterou chodí sportovat, aůe neuvádí frekvenci pouze dává příklad, že se ze sportů jedná o běh či cyklistiku. Dává zde najevo, že zaměstnanci Decathlonu tvoříme partu lidí s podobnými zájmy, kteří se rádi sejdou i mimo práci.

*…mám partu z vysoké školy, se kterou se scházíme, partu ze střední školy, partu od koní, **partu v Dekáči**, [se kterýma si jdeme] někde zasportovat, si zaběhat, projet na kole, večer posedět na pivko třeba, něco takovýho. (T.)*

O něco později myšlenku sportu s kolegy rozvádí respondent T. hlouběji. Uvádi, že se ke sportu schází celkem pravidelně, konkrétně průměrně 2x týdně v závislosti na ročním oddobí. K již zmíněného badmintonu uvádí cyklistiku, volejbal, florbal. K pravidelným aktivitám také přidává vytrvalostní závody, kterých se s kolegy zúčastnil.

*…**teďka chodíme víceméně pravidelně. Máme tu badmintonovou ligu,** a i ve volném čase je to **takovej nejčastější sport** asi, kterej, **kterej tady děláme**. A pak ještě ty… takový jako **extrémní závody**, protože to sem, nebyl jsem, jako týmový, doteďka jsem nikde nebyl, protože nebylo s kým a tady jsme byli loni vlastně Beskydskou sedmičku, Dalešickej koloběh, **že se tady našli lidi, se kterýma se dá jít.** […] Desetihodinový, dvacetičtyřhodinový závody prostě… [Jinak s kolegy sportujeme,] já nevím, třeba v průměru jednou dvakrát týdně. Záleží, záleží zase samozřejmě na …ročním období. Když je hnusně, tak nikoho nevytáhnu, když bylo léto, tak jsme jezdili na kolách, chodil se hrát prostě volejbal jednou týdně, teď se chodí hrát florbal jednou týdně… prostě ten badec taky si dáš jednou dvakrát. Jestli chceš ňáký číslo, tak v průměru dvakrát třikrát týdně třeba. (T.)*

Respondent O. také zmiňuje u pravidelných sportů s kolegy badminton, ke kterému přidává florbal či basketbal, které se střídají na základě ročního období. Dále přidává nárazové sporty, kterým se s kolegy občas věnuje, konkrétně zmiňuje běh a inline brusle.

No to zrovna kolektivní sport, vlastně kolektivní sport je, ano, teď jsme začali hrát… pravidelně florbal, takže chodíváme hrát florbal a většinou to vyplňuju potom basket, basketem. Ee basketem, badmintonem. Basket to mám. […] Všechno s-, všechno s lidma z práce. Co se týče toho basketbalu, kterej jsem nač- načnul tak ten chodíváme hrát přes léto. Tak jak dycky nára- nárazově chodíváme tady před obchod a nebo třeba na přehradu na na na hřiště. E… ale to je dycky, se snažíme jako jednou týdně, ale to je nárazově. To zas nahrazuje třeba ten florbal, který hrajeme přes ten podzim, zimu, když je zima, tak jsme v hale, když je venku, když je hezky, tak jsme venku. A… semtam ňáký běh. Semtam ňáký běh, semtam ňáké inliny, takže pak to jsou takové ty nárazové věci. Většinou jako, když je ňákej sport, nebo ňáká příležitost, tak já se k tomu jako přimotám a když oni mi řeknou: „Tak pojď s nama na brusle.“, tak já prostě dycky jako jdu. Když mám ten

čas, tak dycky si ho jako, jako udělám. Takže i to mám ten pozitivní vztah k tomu sportu, že prostě se seberu a jdu dělat něco. (O.)

Při popisu konkrétního týdne, lze u respondenta O. odhalit konkrétní projevy zmiňovaného sporování s kolegy. V souhrnu daný narativ odhaluje, že sportoval s kolegy dvakrát za týden a jednalo se o florbal a badminton.

V neděli jsme měli, v neděli jsme měli ten florbal právě, […] dneska máme teambuilding, ale to je Exit game, takže žádnej sport a večer půjdem někam sednout. […] Teďka poslední volno, co jsem měl, tak to jsme byli […] v pátek na badmintonu. (O.)

Respondent H. stejně jako všichni předchozí uvádí badminton. Avšak zajímavostí zde je, že říká „chodíme teď pravidelně", přestože následně přizná, že byl teprve poprvé. Poukazuje to na skutečnost, že se jedinec cítí být natolik součástí skupiny, že říká „my chodíme pravidelně" přičemž myslí „zaměstnanci Decathlonu chodí pravidelně".

… Teď momentálně se tady vypsal badmintonovej turnaj, takže jo. Chodíme docela teď teď teda byl jsem teďka poprvé, na zápase jsem prohrál, ale byl jsem s kolegama, byl jsem s (jméno), s (jméno) a takhle, to bylo fajn. To jsme byli, no. […] prostě chodíme pravidelně (H.)

3. Komunikace se zákazníkem (o sportu)

Povídání si se zákazníkem i o jiných tématech, než jsou konkrétní produkty k prodeji.

Při pozorování chování zaměstnanců v době, kdy jsem byla ještě na této prodejně zaměstnána, jsem si všimla u vícero zaměstnanců, že mají poněkud přátelštější vztah se zákazníky a při nákupu se zajímají mimo toho, co potřebují koupit také o tom, kde byli zákazníci nedávno sportovat, či kam se chystají. Při rozhovorech v této práci jsem se na to také pala konkrétně dotazovaných respondentů. Respondetka K. odpovídá na otázku, zda si povídá se zákazníkem i o něčem jiném než o produktech následovně.

No… tak není to přímo o produktech, ale váže se to samozřejmě k té aktivitě, na kterou ten produkt vybíráme, takže… když prodávám lyže, nebo něco k lyžím, tak se bavíme o tom, kam jede lyžovat, kdy, kde byl, jak si zalyžoval… (K.)

Respondentka také dále uvádí, že jí také zákazníci sami dali přímo najevo, že byli spokojení tím, že jí přišli např. pochválit.

Řekl mi, že jsem šikovná. Jednou mi donesl čokoládu,… (smích) […] Taky, že jsem na něho byla prostě milá a povídala jsem si s ním. A že jsem mu poradila tak. (K.)

T. sám při dotazu na to, co si myslí, že je jeho silnou stránkou odpovídá, že třeba právě komunikace se zákazníkem.

Myslím si, že dokážu oslovit zákazníka. *Tam… si nechci fandit, ale … jako… s ním najít, vycítit, jestli ten zákazník je spíš jako humoriska, nebo*

vážnej člověk, jestli prostě má ten čas na to povídat si, jestli, jestli spěchá, podle toho přizpůsobit svoje jednání. […] to oslovení je na začátku jako vždycky stejný, že jo. Jako dobrý den, můžu vám s něčím pomoct, poradit a když prostě ti odpoví: „hele tak já prostě mám už ňáký svoje starý lyže, tak si říkám, že by to chtělo prostě ňák obměnit na starý kolena" Tak že jo, když začne takhle tak říkám „jak na starý kolena, vždyť jste v nejlepších letech" Jo? Prostě. A už s ním prostě jedeš takový familiární nebo jak to nazvat prostě rozhovor, jo. Kdežto když je někdo, kdo prostě na to kouká s brýlema, čte si každý detail o každé lyži, tak zas prostě začneš tady u té lyži mám máme titanovou výztuhu a, a to je dobrý na to, na to, prostě víc jdeš do tý technicity. … Samozřejmě není to to, že bych tomu zákazníkovi v prvý řadě prodal ňáký křusky, ale ta cesta k tomu prodeji vede trošku jinak, jako jo? Ho většinou už zajímají tady tyhlety věci. (T.)

T. také uvádí konkrétní příklad, kdy ho zákazník pochválil hned po nákupu.

Jo, já mám pořád v paměti prostě loni, co přišel borec, bylo to asi v sedm večer nebo o půl osmé, my máme otevřený do devíti, takže hodinu a půl před zavíračkou a řekl, že potřebuje prostě vybavit celou komplet rodinu prostě, od ponožek úplně na všechno… [Byli] on, manželka a dvě děti. Takže čtyři lidi prostě, z toho on měl jenom jedny lyžáky, myslím jedny lyže a svoje oblečení. Takže jsme kupovali troje lyže, troje lyžáky, prostě, hůlky, všechno jsme kupovali. A strávili jsme spolu asi hodinu a půl, měl nákup za 43 tisíc, odnášel jsem to s ním prostě do…do auta a říkal prostě, tak ňák si představuje prostě prozákaznickej přístup, že sám má firmu a že tohlensto je prostě budoucnost, jak by to mělo prostě fungovat. … (T.)

5. V čem jsou zaměstnanci Decathlonu jiní než konkurenční firmy?

Poslední část odhaluje dva narativy, které ukazují, jak respondenti vnímají zaměstnance Decathlonu ve srování s jinými konkurenčními obchody. Projevuje se zde meziskupinové srovnání a odlišení skupiny od outgroup.

Respondentka K. považuje za nejdůležitější odlišnost přístup k zákazníkům. Vysvětluje, že jsou v Decathlonu oproti zkušenostem z jiných obchodů zaměstnanci přátelštější a obecně pozitivněji naladění. Navíc je z nich cítit, že produkty znají a umí dobře poradit.

Já myslím, že hodně … se lišíme přístupem k těm zákazníkům. My jsme k nim tady takový právě kamarádi, milí, vysmátí, snažím se dobře poradit a máme i zkušenost s těmi produkty. (K.)

Srovnání konkrétně Decathlonu Modřice oproti jiným prodejnám Decathlonu ukazuje příklad respondenta O., který uvádí, že dosáhli úspěchů díky důrazu na technické vybavení, které umožňuje větší zážitek ze sportu než podpoření prodeje menšího zboží, které má ale procentuálně menší podíl na zisku (cf. ABC analýza). Poukazuje tak na to, že se tato konkrétní prodejna liší tím, že se zaměřuje na prodej zážitku ze sportu, což poskytuje spíše vybavení než oblečení a doplňky.

„Ne, my chceme ukazovat technicitu, my chcem prostě prodávat lyže, protože lyže jsou ten zážitek ze sportu, ne, že mám rukavice a čepku.“ Udělali jsme to, každý nás za to hejtil, další sezónu to takhle udělal každý obchod v České republice, protože to takle bylo v Brně. (O.)

C. Identita – organizace

Třetí část analýzy se věnuje organizaci, její vlastní identitě, jak je deklarována, jaké jsou hlavní souvislosti, které se k ní pojí a jak s ní organizace pracuje.

1 Kdo je Decathlon?

Nejprve se studium zaměří na deklaraci identity společnosti, tedy hledání odpovědi na otázku, kdo je Decathlon, kterou vzhledem k povazu výzkumu, který sbírá individuální narativa může poukázat na identitu sociální kategorizace, která popisuje organizaci větou „já vidím organizaci Decathlon jako…“ (cf. Haslam a kol. 2017)

V rámi deklarace, která využítá spojení se slovesem být lze odhalit narativa u dvou respondentů.

Nejprve respondentka K., která organizaci Decathlon definuje slovem sport, který dále rozvádí jako prodej sportovního zboží a zároveň sport ve smyslu nejistoty, jak se bude zápas vyvíjet, protože každý hráč může udělat nějakou chybu. Poukazuje tak i na důležitost zodpovědnosti a odbourávání strachu z chyby, které organizace podporuje. Následně již organizaci popisuje jako skupinu zaměstnanců, kteří ji tvoří.

*Hm… tak **Decathlon … hm… je to sport**… (smích) Jako myslím to v tom smyslu, že, samozřejmě **sportovní zboží**, ale častokrát se tady stane, že lidi udělají třeba nějaké **nesprávné rozhodnutí**, nebo jeden den, se něco udělá tak, druhý den se to dělá zase úplně jinak, jo a prostě říkáme tomu „stany dovnitř, stany ven“, že prostě **pořád je něco jinak**. A, je to možná i tím, jací lidé tady vůbec pracujou, i všude v tom vedení, že jsme tady vesměs fakt **mladí lidé. Je to určitě způsobené nezkušeností**. Častokrát je to takové neorganizované, pořád se učíme, pořád se učíme. Ale je to fajn jako. Je to tady taková příjemná atmosféra, zase třeba něco uděláš špatně, nikdo tě zato nebude nějak tady sekat, nebudeš muset nic platit, když uděláš něco… takže taková přátelská atmosféra, milí lidi, mladí, sportovní. (K.)*

Při jejím popisu organizace, který zahrnuje hlavně popis jejích zaměstnanců, lze odhalit kódy odvahy, což zahrnuje i nebát se rozhodnutí a případných chyb. Dále se zde v další části projevuje kód kolektivu, který je k sobě přátelský, spolupracuje a navzájem se podporuje. Z toho lze odvodit, že firma podporuje učení, přebírání zodpovědnosti a odvahu chybovat.

U respondenta H. se projevila deklarace identity Decathlonu ve dvou narativech. První rozvinul při odpovědi na otázku, co ho na organizaci zaujalo a proč se rozhodl do ní nastoupit.

*Hm… mně se nejvíc líbili té nebo té líbí se mi ten koncept toho, jakým způsobem tu zaměstnávají lidi a typy lidí, které tu zaměstnávají. Tím, že **je to vlastně kolektiv nadšených sportovců**, stejně jak to stojí na těch billboardech, tak ono to, člověk to bere jakože s rezervou, všechny tadytyhlety hesla, ale pak sem najednou přijde a vidí, že to fakt funguje. (H.)*

Dle jeho pohledu je Decathlon kolektiv nadšených sportovců. Obdobně jako předchozí respondentka vyjadřuje, že firmu tvoří její zaměstnanci.

2 Poslání Decathlonu

Následující část zkoumá, jak popisují respondenti poslání organizace a její roli ve společnosti, jako sociálního aktéra.

Respondentka K. uvádí jako hlavní poslání Decathlonu zajistit dostupnost sportů a umožnit lidem vyzkoušet více sportů.

> *No, tak hlavně ... no... tak fakt zajistit, aby si úplně každý mohl vyzkoušet různé sporty, různé druhy sportů, ... aby byl dostupný. (K.)*

Obdobně popisuje poslání Decathlonu i respondent T., kde zmiňuje vedle dostupnosti sportu i jeho konkrétní příklad. Ukazuje tím, že dostupnost je především o snadnosti použití a o usnadnění sportu. V případě uvedené masky na potápění se jedná o dostupnosti zkušenosti z potápění i lidem, kteří mají strach z dýchání či zadržování dechu pod vodou, protože s pomocí této masky můžou dýchat přirozeně jako na souši. Jako třetí projev dostupnosti evokuje radu zákazníkovi s výběrem vhodného produktu pro jeho konkrétní potřebu.

> *Poslání Decathlonu je udělat sport dostupný, udělat sport dostupnější a dělat sport pro všechny. [A jak toho dosahuje? Nebo jak se to projevuje v té práci?] Konkrétní příklad, jak dělat věci, sport pro všechny, jsou třeba EasyBreathy, což je potápěčská maska, která odstraňuje bariéru z toho, když má někdo strach z potápění. Děláme levné produkty, aby si to mohl dovolit opravdu kdokoliv, chceme teďka rozjíždět podporu handicapovaných sportovců, snažíme se zákazníkovi vždycky vyjít. […] Jo, snažíme se prostě, aby ten zákazník vždycky přišel si pro přilbu, tak si tu přilbu tady buďto u nás koupí nebo mu ji objednáme nebo mu řekneme, kde je prostě v Brně si tu přilbu může koupit, i kdyby to měla být konkurence. (T.)*

Respondent H. vychází ze sloganu, který firma prezentuje a na základě kterého vysvětluje, proč je to pravda. Zajímavostí je, jakým způsobem dává najevo, že s daným titulkem jakožto definicí poslání organizace souhlasí (viz. ztučněné). Ukazuje i srovnání s konkurenčními společnostmi a popisuje dostupnost především jako dostupnost na základě ceny. Vedle nízké ceny dále uvádí také poměr ceny a kvality, který vnímá jako důležitý. Navíc dodává, v souladu s tím, že považuje společnost Decathlon jako obchod se sportovním vybavením především pro začátečníky, že přestože si není úplně kvalitou jist, věří, že alespoň těm lidem, pro které je tento koncept určen, daná kvalita stačí.

> *No, **na cedulích maj napsáno: „Děláme sport dostupnější.“ a to si myslím, že je vlastně úplně to. Že v tomhle jako nelžou, že to je pravda.** Kdežto když si člověk projde jakoukoliv speciálku, jakejkoliv sport A3, Hervis, cokoliv jinýho, ani nic moc nemusím konkrétně jmenovat, ono je to jedno, teď je to na všech všechno na stejné úrovni, tak, já když jsem třeba běhával, tak prostě člověk má spotřební zboží elasťáky, prostě uplý běžecký kalhoty. Nepotřebuje od nich žádnou jinou funkci, jen aby prostě, aby byly ňákým*

způsobem, aby odváděly pot. To zvládne materiál prostě s výrobní cenou nula nula nic a teď prostě jsem tam přišel a byly tam jedny, to byly Under Armour za dva a půl tisíce a pak tam byly jedny adidasový za 1500. takže samozřejmě jsem to jako student na střední škole jsem si řekl, hm, dobrý, tak budu běhat v kraťasích v mínus patnácti, je mi to jedno, radši zdechnu a pak najednou prostě člověk přijde do Decathlonu a vidí, že tady jsou za čtyři stovky, takže za tu cenu já si můžu koupit čtvery, vydrží mi prostě tři roky a v tom se mi to třeba mnohem mnohem víc líbí, než kdejakej ostat- kdejakej jinej koncept. ***Děláme sport dostupnější fakt jako.*** *[…] Určitě tou cenou a tím, i tím poměrem cena-kvalita. Protože já si myslím, že… já si netroufám říct, jestli ty věci, co jsou tady, jsou míň nebo víc kvalitní než ostatní, ale já si nemyslím, že člověk, který běhá jednou týdně dva kilometry někde se vyfuní prostě tempem 6:20 na kilák, že potřebuje adidasový kalhoty za dva tisíce. Si myslím, že mu bohatě vystačí a využije potenciál té věci, co máme tady a bude mu sedět a sloužit mnohem líp, mnohem dél, než jakákoli věc, která bude třikrát čtyřikrát i šestkrát dražší. (H.)*

3 Podpora sportu

Tato část analýzy studuje, zda a jakými způsoby organizace podporuje své zaměstnance, aby sportovali a tím, aby naplňovali identitu vášnivých sportovců. Staví na předpokladu, že pokud klade důraz při náboru zaměstnanců, aby se jednalo o sportovce a usiluje o to, aby její zaměstnanci uměli zákazníkům-sportovcům co nejlépe poradit, musí se jednat i po nástupu do Decathlonu o sportovce, kteří se věnují sportu aktivně a pravidelně.

Respondentka K. mezi prostředky, kterými organizace podporuje sportovní aktivity zaměstnanců řadí poukázky, sportovní aktivity v rámci teambuildingů jednotlivých týmů i společných celé prodejny a sportovní aktivity na základě iniciativy některého ze zaměstnanců. Neuvádí, zda to ji samotnou ve sportě podporuje, či jaký k tomu má vztah či názor. Pouze u poukázek přiznává, že se nejedná o vysokou částku.

Určitě, tak my máme jakoby ***poukázky*** *na sportovní aktivity, každý měsíc něco. Není to jako ňáká závratná částka, ale… aspoň něco tam je. A potom se snažím pravidelně mít* ***teambuildingy****, jak v rámci oddělení, tak v rámci celého obchodu. Jsou ty roční meetingy a většinou je to spojené jako s nějakou sportovní aktivitou. [Jak často takový aktivity jsou?] Ty roční meetingy jsou dvakrát za rok, půlroč-, eh, teambuildingy bývají tak… jednou a měsíc, jednou za dva měsíce, tak nějak, no a potom i společně se často domlouváme, jako mimo práci ještě, že zajdem dělat ňáký sport. Teď máme ligu badmintonovou třeba. (K.)*

Respondent T. naopak vedle výčtu benefitů, které sportování zaměstnanců podporuje dává najevo i svůj názor a zda sám vidí, že to jako podpora opravdu funguje a nejedná se spíše jen o běžný zaměstnanecký benefit. Ve výčtu uvádí také sportovní poukázky, ve formě relax pasů, sportovní akce a sportovní aktivity v rámci tambuldingů. Navíc přidává možnost stát se ambasadory, což zaměstnancům umožňuje testovat produkty. Testovat produkty, které Decathlon nabízí a zároveň motivuje vyzkoušet si i více sportů, než které znají podporuje také zaměstnanecká sleva na produkty. Vedle zaměstnanecké slevy také uvádí možnost

sponzorování vybavení na závody, o které mohou zaměstnanci firmu požádat. V následujícím názoru respondent hodnotí především nedostatečnou podporu v poukázkách na sport, kde přímo přirovnává, že jedna poukázka pokryje jednu návštěvu bazénu měsíčně. Což kdybychom se setkali se člověkem, který sportuje jednou měsíčně, pravděpodobně bychom jej za sportovce nepovažovali. K tomuto nedostatku dodává doporučení organizaci, aby zajistila nějaké konkrétní sportoviště, na kterém by měli zaměstnanci určitou slevu, která by je více motivovala k pravidelnému sportování.

> *... No, když to vyčtu, tak máme ňáký **relax pasy**, máme teďka ty sportovní akce, teambuildingy, který většinou jsou ňáký sportovní, můžem být vlastně **ambasadoři**, to znamená testovat produkty, testovat… víceméně… celou nabídku, kterou tady máme, když to přeženu, de fakto to tak je a… máme nějakou tu **zaměstnaneckou slevu na ty produkty**, která nás motivuje si to kupovat… … Z mýho pohledu je tam určitě rezerva, třeba co se týče těch relax pasů, protože jako za dvě stovky, to je jeden vstup na bazén měsíčně, tím, že nedostáváme stravenky. Myslím si, že by šlo určitě mít třeba ňáký sportoviště domluvený, že tam budeme mít nějakou slevičku, nebo nebo něco takovýho strašně se mi líbilo, když jsme šli Beskydskou sedmičku a dostali jsme prostě výbavu, abysme byli prostě v Decathlonu, parádní bundu prostě, merino triko, …. No, je to reklama i pro ten Decathlom, to jo, určitě to není nezištný, ale… je to, je to pozitivní. (T.)*

V dalším úryvku respondent T. rozvíjí, nakolik jej podpora organizace ovlivňuje ve sportu. Přiznává sice, že by sportoval i bez benefitů, které mu firma poskytuje, nicméně nejvíce si váží podpory dalo by se říci psychické, která jej motivuje i díky iniciativě kolegů k objevení nových sportů či odhodlání k novým výzvám. Příkladem uvádí badmintonovou ligu a vytrvalostní závody, kterých se s kolegy zúčastnil.

> *[Já, konkrétně bych] sportoval i bez toho ale třeba ten badminton, badmintonová liga, motivuje mě už jenom to, že tady přijdeš ke spoustě nápadů, spo-, žejo, na různý sporty. Je tady sto zaměstnan-, přes sto zaměstnanců, každej něco dělá, takže tě ňáký způsobem inspiruje k něčemu vyzkoušet a… jo? Bez toho bych se nedozvěděl o tom Dalešickém koloběhu o tom vlastně vytrvalostním závodě… teď budeme ňákej cyklistickej tým se bude dávat dohromady, takže asi takhle to stačí jako. (T.)*

Respondent H. mezi benefity, které podporují zaměstnance, aby sportovali, řadí stejně jako předešlí respondenti sportovní poukázky, slevu na produkty a vybavení na závody. Uvádí i novinku, která bude zaměstnancům poskytována od dubna 2018, která by mohla být odpovědí na nedostatek zmiňovaný předcházejícími respondenty, protože se jedná o kartu, která umožňuje sportovat zdarma každý den. Ke slevě na produkty připomíná již dříve zmíněnou výbavu na badminton. I poukaz na nákup v hodnotě 2000 Kč po ukončení zkušební doby představuje benefit, který umožní zaměstnancům vybrat si zdarma vybavení na jakýkoli sport.

> *V rámci těch benefitů jsou vlastně s- **Relax pasy**, který mám teďka vy- vypráskaný úplně beznadějně, takže ano. Přespříští měsíc budeme mít **multisportku**, to je další geniální věc, takže, v tomhle určitě. Zároveň ta*

__25% sleva na produkty__ nám umožňuje jako vybavit se do jakéhokoliv sportu, vlastně ten bad,-, na badec už jsem vybavenej perfektně. Já už jsem si tady pořídil strašně moc věcí. Teď, když jsme se účastnili Beskydské sedmičky s klukama, tak jsem se tu vybavil na celej ten závod a vlastně jsem za to nedal ani tolik peněz tím, že jsme na, po ukončení zkušebky dostali nabitou kartu na 2000, tak vlastně jsem se na ty závody vybavil jenom z té karty, nedal jsem za to ani korunu a měl jsem výbavu na závod. Zároveň jsme dostali ještě jako sponzorskej dar od Queshui jsme dostali větrovku a ještě jako nějaký další věci, takže jako já jsem byl vybavenej na závod a nedal jsem za to ani korunu. Měl jsem batoh, měl jsem kalhoty, měl jsem boty, měl jsem fakt úplně všechno, takže v tomhle určitě, jo. (H.)

Vedle již zmiňované slevy na produkty, která respondentoviv H. umožnila vybavit se na badminton zmiňuje také benefit v podobě testovaček, který využil, díky němuž měl možnost si vybavení nejprve ozkoušet a zároveň i zjistit, zda by ho tento sport bavil. Na základě těchto skutečností lze vyvodit, že jej Decathlon podpořil, aby začal hrát badminton.

třeba ten __program těch testovaček, co je tady, je rozjetej, tak je úplně geniální.__ Takže já jsem se prostě sebral raketu a řek sem si, že půjdu zkusit badec. Sebral jsem raketu za 1500, kterou bych si normálně nekoupil, protože nevím, nepoznal bych rozdíl a podobně. Prostě jsem si ji vzal, (jméno), jako vedoucí, mi řekl, že prostě je to testovačka, ať si ji normálně vezmu, jenom jsem ji zapsal, šel jsem do toho párkrát prásknout, bavilo mě to, tak jsme začali chodit pravidelně. Už jsem si ji koupil, mám ji doba vypletenou, mám k tomu asi příslušenství za 2000, prostě chodíme pravidelně, takže … (H.)

Myšlenku podporování zaměstnanců ke sportu formou nabídnutí testování produktů zdarma rozvádí respondent H. i později, přímo když přemýšlí nad tím, čím se Decathlon jako organizace liší od jiných sportovních obchodů.

[…] Decathlon je možná trošičku jinej tím, … konceptem toho vybavování, tím systémem těch testovaček a podobně. Úplně si nemyslím, že by někde ti zaměstnanci měli úplně možnost ukázat na danou věc v regálu a vyloženě si ji vzít jako testovačku, jít si ji vyzkoušet a tady prostě, když se o tom baví člověk, že by si chtěl něco koupit, a já tam stojím a řeknu: „Jo tohle jsem měl půjčený, to jsem měl na testovačku.“ nebo: „To jsem měl půjčený.“ tak ono to zní, jako bych prostě lhal, ale jako není to tak. Tak to se mi třeba líbí, že právě, tím, že máme ten systém těch testovaček, tak tvoříme kolektiv jako lidí, kteří si to všechno odzkoušeli a jsou trošku líp informovaní ohledně toho svého produktu no. (H.)

Jeho odpověď působila zpočátku spíše jako nedůvěryhodná, protože hodně přemýšlel a vypadalo to, jako když po zamyšlení vymyslím odlišnost organizace a přístupu k zaměstnancům, a to, jak podporuje zaměstnance, aby byli sportovci. Nicméně dle jeho narativ vcelku, při zpětném pohledu teď to působí více důvěryhodně, vzhledem k tomu, že systém testovaček zmiňoval na více místech a lze považovat za pro něho důležitý. Také zde stojí za

povšimnutí část, kde respondent upozorňuje na fakt, že jeho slova mohou působit jako lež, který v zápětí vyvrací.

> *když se o tom baví člověk, že by si chtěl něco koupit, a já tam stojím a řeknu: „Jo tohle jsem měl půjčený, to jsem měl na testovačku.“ nebo: „To jsem měl půjčený.“ tak ono to zní, jako bych prostě lhal, ale jako není to tak. (H.)*

4 Nábor

Do poslední části kód, který se pojí s organizací, přestože se objevil napříč všemi třemi tématy rozhovoru. Nicméně jej považuji za důležitý faktor, který poskytuje organizaci sílu ovlivnit způsob jejího vnímání prostřednictvím výběru „správných“ zaměstnanců. Zaměstnanci jsou totiž nejpřímnějšími prostředky organizace, skrze které se setkává přímo se zákazníky.

Analýza se zde zaměřuje na průběh náboru a způsob, jakým organizace při výběru zaměstnanců ovlivňuje či odhaluje, aby byli vybráni zaměstnanci-sportovci.

Respondentka K. uvádí pouze své vlastní zkušenosti z náboru, kde se kód sportu příliš neprojevuje, pouze ve vztahu k vitalitě. Nicméně z jejího narativu plyne dojem, že je pro ni při náboru důležité především to, aby se jednalo o člověka komunikativního a vitálního, který nemá strach oslovit zákazníka.

> *Hm… byly nábory i kdy jsem někoho nevzala, byly nábory, kde jsem někoho vzala a stálo to za nic, ale pak byly nábory, kde… byli ti lidi skvělí a… a jsou tady doteďka. [Konkrétně třeba jeden člověk]* ***byl takový nemastný neslaný, málo energie****. [Poznala jsem to] už tím* ***projevem*** *samostatným. Když mám člověka na pohovoru, tak já očekávám, že on se bude snažit sám sebe co nejlíp prodat. A už když z toho člověka tahám věci jak z chlupaté deky, tak to je jasné, že … ten člověk tady není úplně třeba vhodný zrovna pro tadytu práci. Jo? Protože taky potřebujeme lidi* ***komunikativní****, aby se* ***nebáli mluvit se zákazníkem*** *a tak. To se mi stalo, že takhle na pohovoru byl v pohodě, potom jsme šli do té uličky a dělali jsme takovou scénku, jakože někomu něco prodá a … a vůbec, jako, bála se. Bála se jenom třeba zeptat nebo něco říct, jo? A to je, tady trošku na to člověk musí být… otrkanější. (K.)*

Konkrétní příklad náboru, který v Decathlonu proběhl lze nalézt také v narativu respondenta T., který popisuje den, kdy se ucházel o práci na více místech. Vedle srovnání s dalšími pohovory, které byli „strojené“ v obleku u stolu, zde jako hlavní rozdíl zdůrazňuje respondent přívětivost, otevřenost a přístupnost běžnému člověku, kterého jednoduše baví sport. Projevují se zde známky nadšeného sportovce, kterého povahu dává vedoucí uchazeči při výběrovém pohovoru najevo. Dalo by se říci, že sází na dojem, kde, pokud uchazeči toto nadšení a sportovní prostředí takzvaně „padne do oka“ poté by se mohlo jednat také o nadšeného sportovce. Jedná se tak o vyvolání představy o zaměstnanci, kterých na uchazeče působí.

> *A poslední, co jsem měl, tak byl pohovor v Dekáči, kde za mnou přijel (jméno), to byl bývalý vedoucí na cyklu a … probíhalo to tím stylem, že já jsem tam přišel v obleku, v lakýrkách, v kravatě a přiřítila se banda*

upocených borců na pumptreku- na pumptrek s kolama a on mi řekl: „Jo, tady se posaď, my si zajezdíme.“ (úsměvně) Upocenej, v cyklistickým dresu se mnou vedl pohovor a tak mi to tak padlo do oka, že jako to by mohla být brigáda pro mě, no. (úsměv) (T.)

Respondent H. zmiňuje myšlenku vlivu náboru při otázce, proč si myslí, že jsou v Decathlonu vitální lidé, sportovci. Respondent tím dává najevo svou víru v to, že lidé, kteří v Decathlonu pracují, jsou opravdu nadšení sportovci, protože firma si takové lidi vybírá. Vyjadřuje tím také důvěru managementu, že vybírá takové lidi, kteří do konceptu organizace zapadají, čímž dojde i k posílení organizační identity.

*Je na to kladenej důraz při tom **náboru** no. Myslím si, že prostě pokud sem přijde, nechci teď jako říct, že bys tu nemohl pracovat starší člověk, to určitě ne, ale **myslím si, že když prostě sem přijde člověk, z kterýho nic nevyzařuje a je prostě taková jako leklá ryba, tak… úplně do toho nezapadá prostě**, no. **Není jako úplně přínosem a pak si myslím že ho prostě nevezmou**. Tímpádem to síto náborů prostě funguje dobře a berou se sem lidi, kteří jsou prostě naplnění a zapálení pro tudle danou věc. Takže tím si myslím, že to je, no. (H.)*

Respondent O., jako ředitel prodejny, uvádí, jak by měl takový nábor, vypadat a jak jsou k tomu v organizaci školeni. Zdůrazňuje, že je nejdůležitější identifikovat správného člověka, což znamená, aby byl v hodnotách pro Decathlon.

[Školení na nábory máme] jako takový spíš workshop. […] Naposledy mě, mě, teda jako na todleto trénoval [před třemi lety] Jirka Matějovský[6], ale já za sebe… to… to jako nebylo prostě: „nabírejte takové lidi a máte takový ňáký checklist, který musíš kontrolovat.“ [Bylo nás tam] já nevím, do desíti. Přijedou lidi, kteří mají zkušenost s náborem, to znamená, už někdy někoho nabírali, aby měli, aby se tam jako dalo bavit o zkušenostech a aby se z těch zkušeností dalo po… napravovat. A na to, a cílem toho workshopu bylo jenom uvědomění si co je Dekáč a jaké Dekáč potřebuje lidi. To znamená, ty potom přemýšlíš lépe nad těma dalšíma náborama a… za mě osobně, opravdu, to nabírání těch lidí pro Decathlon jde se zkušenostma. Čím víc máš zkušeností s náborama, se vším, tak prostě tím, tím jakdyby seš schopná vidět více věcí a lépe identifikovat správného člověka pro Decathlon. [Takže ten workshop probíhal spíš formu nějaké diskuze.] Nejdřív jako samozřejmě na čem bysme chtěli zapracovat, co nám třeba není jasné, pak jsme tam sdělovali ňáké zkušenosti, pak jsme měli jako skupinky pracovní a… a právě jsme si psali… co… co očekáváme od toho našeho člověka nebo jaký by měl být, ten člověk pro Decathlon a tím pádem si potom rozklíčuješ vlastně jakýho člověka hledáš a co u něho jako vyžaduješ nějak. (O.)

Následný úspěch zaměstnance po zaškolení vidí ve správném předání smyslu, což poukazuje na důležitost jednotné vize a silné organizační identity. Předáváním smyslu zde myslí

[6] Personální manager pro ČR, cf. rozhovor v Hospodářských novinách (Dlasková 2018).

především podporovat zodpovědnost a samostatnost zaměstnanců tak, aby naplňovali cíle společnosti. Uvádí zde příklad, jak prodejna Decathlon Modřice dosáhla úspěchu v nejvíce vytvořeným zákaznickým kartám. Vedle předání smyslu zde také klade důraz na spolupráci zaměstnanců a jejich vzájemnou podporu v to, aby smysl dále rozvíjeli a podporovali ho i u dalších zaměstnanců, především při zaškolování nových kolegů a kolegyň. Nakonec uvádí výhodu tohoto přístupu, který umožňuje uchovat mezi managementem a prodavači pozitivní vztah, který nemusí aplikovat direktivní řízení.

> ***Správně předat smysl, no.*** *[…] vysvětlovat těm… primárně vedoucím a ti vedoucí musí pochopit a oni to většinou chápou, protože já se jim to snažím, (smích) nebo věřím, že to chápou, že jim to předávám tak, aby to pochopili. Takže já to předávám vedoucím a vedoucí to předávají svým lidem. Největší zásluhu na tom mají samozřejmě holky na na zákaznickém servise nebo v podstatě každý, kdo je na pokladně. My jsme prostě naučili ty lidi se 100 % zákazníků ptát, jestli mají zákaznickou kartu, to stačí. Polovina lidí tu kartu vytáhne a ta druhá polovina si tu kartu, z té poloviny si třeba dalších 60 % tu kartu nechá udělat. … Ale je to zásluha všech, protože u nás se lidi na odděleních, u nás se ty oddělení na pokladnách střídají, to znamená, řekněme, že všech 100 lidí se dostane na kasu v průběhu roku. A všichni děla- a všichni to ví. Takže: správně předávat smysl, aby věděli, proč ty karty dělají a integrace první den prodavače, nebo první týden prodavače, jdu na kasu: „Hele přijdeš na kasu, namarkuješ, předtím než zákazník platí zeptáš se na PSČ, zeptáš se na zákaznickou kartu.“ A ti lidi to berou prostě jako hotovou věc a dělají to. Pak se jim vysvětlí ještě proč a je to úplně prostě to nejvíc co může být. […] Dělají to potom sami a my je do toho nemusíme nutit. (O.)*

3.4 Výsledky výzkumu

Na základě analýzy dat v předešlé části práce, jsou v této kapitole prezentovány jejich souhrnné výsledky, které jsou zároveň konfrontovány s teoretickou částí. Nejprve bude postupováno dle struktury analytické části od jedinců, přes skupinu po organizaci. Následně bude provedena konfrontace s integračním modelem sociální interakce (Haslam a kol. 2017). Nakonec budou shrnuty poznatky k organizační identitě studované organizace z pohledu tříkritériové definice (Albert & Whetten 2004) a procesního přístupu (př. Gioia 2000, 2013; Schultz 2012).

3.4.1 Individuální identity

První část byla zaměřena na jednotlivce, kde bylo hlavním záměrem zjistit, kdo jsou jednotliví respondenti. Popsání identit jednotlivců poskytuje dva nástroje. Prvním je konfrontaci s očekávanou identitou zaměstnanců, tak jak jej prezentuje organizace např. v propagačních a náborových materiálech. Druhým jsou podklady pro identitu skupinovou a organizační.

Při studiu individuálních identit bylo nejprve zkoumáno, za koho se každý z respondentů pokládá ve vztahu k organizaci a k jejich identitě zaměstnance, která by měla dle deklarace v propagačních a náborových materiálech organizace být (nadšený) sportovec. Analýza vycházela z vlastní deklarace identity, tzn. jak se respondent představuje, resp. jak odpovídá na otázku „Kdo jsem?“

Při zaměření na diskurz, se přímo deklarace pomocí slovesa být vyskytují méně, než jsem očekávala. Výraz „jsem sportovec“ se objevuje pouze u respondenta H., který používá i přímo výraz „nadšený“. U tohoto respondenta se objevil projev individuální identity, která souvisí s identitou organizace ve smyslu projevu sebekategorizace do vnitřní skupiny zaměstnanců Decathlonu: „vzhledem k tomu, že jsem tady, tak [jsem] nadšenec ze sportu.“. Dále ještě lze říci, že se tato skutečnost projevuje u respondenta O., který se „považuje za sportovce“. U respondentky K. se vyskytl pouze výraz „jsem aktivní“, který sice může předesílat i význam „jsem sportovní“, avšak nelze to usuzovat přímo, pouze na základě dalších úryvků, které naznačují, že by respondentka považovala sport a aktivitu za synonymní. Respondent T. výraz „jsem…“ či jiný projev přímé deklarace nepoužívá. Jeho identitu sportovce tak lze odvodit pouze explicitně na základě sémantické analýzy. U tohoto respondenta je navíc zajímavým projevem užití slovesa být v minulosti na úkor přítomnosti. Což může vyvolat otázku, do jaké míry staví respondent svou vlastní identitu na skutečnosti a zda nepřevládá minulost. Tuto hypotézu lze vyvrátit například hned ze začátku, kdy o sobě v rámci představení T. říká: „byl [jsem] vedoucí v jezdeckým oddílu“ a v následující odpovědi upřesňuje, že to dělá dodnes.

Vedle přímé deklarace, lze považovat za důležitý faktor pro identitu sportovce jeho vztah ke sportu, jelikož organizace o svých zaměstnancích říká, že zde dělají, co je baví. V této souvislosti lze najít přímo vyjádřený vztah ke sportu u respondentky K., která říká „mám ráda sport“, čímž se identifikuje s organizační identitou, která představuje lidi, kteří mají vztah ke sportu. Respondent O. dodává svému vztahu ke sportu, konkrétní náležitosti, které zahrnují pasivní sledování sportu a zároveň jeho praktikování. Aby nezůstalo jen u tzv. planých řečí, analýza také pátrala po frekvenci sportování respondentů, která se pohybuje v rozmezí 1-4x týdně. Obecně lze na základě zkoumaných narativů předpokládat, že zaměstnanec Decathlonu sportuje průměrně 2-3x týdně a více sportují prodavači než vedoucí.

Na základě kompletních narativů respondentů lze u dvou z nich jejich identitu sportovce zpochybnit na základě jejich tvrzení, které lze v shrnout následně: Jsem sportovec, protože jsem jím byl v minulosti, a přestože momentálně nesportuji, uchovávám si k němu vztah. V této souvislosti se projevili dvě možnosti. V první si to respondent uvědomuje a o to více si svou identitu sportovce snaží ospravedlnit, toto lze pozorovat nejvíce u respondenta O. V druhém případě se jedná o projevy, které nastiňují skutečnost, že si to neuvědomuji, protože o své identitě mluvím v přítomnosti, ale všechny příklady uvádím v minulém čase. Toto se projevilo nejvíce u respondentky K. Na základě dalších souvislostí (hl. neznalost respondentky a výzkumnicí a její předcházející působení ve firmě na jiné pobočce) je možné se domnívat, že respondentka žije v určité představě o sobě samé, která se úplně neslučuje se současností. Což naznačuje i skutečnost, že o sobě K. říká, že od té doby, co je v Brně, tak moc nesportuje. Poznámku, kterou považuji za vhodné v této souvislosti uvést je ta, že respondenti O. a K. jsou v rámci organizační struktury na pozicích lídrů, kteří již zastávají manažerské funkce oproti respondentům T. a H., kteří jsou řadoví zaměstnanci.

Tabulka č. 7: Nejčastější projevy individuální identity sportovce

Kód/znak/charakteristika	Zmiňuje…	Dává příklad(y)
Vztah ke sportu	K (T) O H	O
Badminton	K T O H	O H

Běh	T O H	T

Zdroj: vlastní zpracování.

Znak, který se objevuje nejčastěji a projevil se u všech respondentů je vztah ke sportu. Někdo používá výraz „mám rád sport“ (K.), jiný „mám kladný vztah ke sportu“ (O.) nebo „jsem nadšenec ze sportu“ (H.). T. to o sobě neříká přímo, ale je to z něho cítit, hlavně když mluví o tom, jak se snaží ostatní motivovat ke sportování či když mluví o dovolené, která musí být aktivní. Dále byly ve vztahu ke sportu sledovány také konkrétní sporty, o kterých jednotliví respondenti mluví. Nejčastěji se projevil badminton a běh, který zahrnuje i tato tabulka. V tabulce následující lze odhalit další sporty a souvislosti pro danou organizaci.

Tabulka č. 8: Sporty praktikované respondenty

	Druh sportu	Praktikuje/ -val(a)	Kolektivně s kolegy
Lyže	Ind.	K T	K
Cyklistika	Ind.	**K T**	T
Jezdectví	Ind.	**T** H	T H
Snowboard	Ind.	(K)	
Squash	Kol.	(K)	
Badminton	Kol.	K T O H	K T O H
Fotbal	Kol.	(T)	
Hokej	Kol.	(T)	
Běh	Ind.	**T** O **H**	T
Plavání	Ind.	T	
Stolní tenis	Kol.	T H	T H
Turistika	Ind.	T H	
Florbal	Kol.	O	O
Basketbal	Kol.	O	O
Inline	Ind.	O	O
Šipky	Kol.	H	H

Zdroj: vlastní zpracování.

() = v minulosti

Bold = nejvýraznější pro daného respondenta

Při rozdělení všech vyčtených sportů, které respondenti zmiňují je zajímavý také výsledek, že se jedná stejnou měrou o individuální a kolektivní sporty. Za kolektivní sporty jsem považoval všechny, které lze provádět v min. 2 osobách. Nelze tu tedy říci, že by měli respondenti sklon ke kolektivním sportům, jak jsem předpokládala na základě týmovosti, kterou organizace vyžaduje. Na druhou stranu individuální sporty lze praktikovat i ve více lidech, což se také vyskytlo ve většině případů. Badminton zároveň představuje nejčastěji praktikovaný sport, kterému se věnují s kolegy. Zrovna v tomto případě se lze obrátit na proměnlivost, protože, když jsem v Decathlonu pracovala já, badminton se takhle hromadně ještě nehrál. Naopak jezdectví už lze považovat za silnější kolektivní sport zaměstnanců Decathlonu, protože se začalo společně jezdit již v době, kdy jsem tam pracovala.

Vedle deklarace identity a konkrétních sportů, jakožto příkladů projevů identity jedince byla analýza zaměřena také na podpůrné projevy identit, pro které byl nastaven předpoklad, že s identitou sportovce souvisí.

Prvním zkoumaným předpokladem byla role sportu v osobním snu, který se pojí s osobními či kariérními cíli. V případě respondentky K. a respondenta T. v rámci snu pozorujeme fakt, že v jejich životě sport hraje důležitou roli, protože jej začleňují i do svých představ a přání o budoucnosti. K. by si především přála nadále se věnovat práci v Decathlonu a mít zároveň možnost věnovat se lyžování ať už v rámci Decathlonu nebo mimo něj. U T. se vedle snu vlastnit koně, s čímž souvisí i možnost věnovat se nadále jezdectví, objevuje také přání být blíže přírodě tím, že si přeje odstěhovat se z města, nejlépe poblíž hor, se kterým lze spojit jeho lásku k turistice. Navíc v rámci profesního snu zmiňuje také přání zůstat v Decathlonu, nejlépe ve spojení s lyžováním, např. jako jeho školitel. Respondent H. ve svém snu o sportu nemluví.

Druhým zkoumaným předpokladem byl vztahu ke sportu ve formě preferovaného typu dovolené, za kterou byla považována aktivní dovolená, kde je vedle odpočinku zapojována také sportovní aktivita. U třech respondentů se tento předpoklad potvrdil. Respondentka K. jezdí hlavně na lyže případně v létě na kolo, jiný typ dovolené nezmiňuje. Respondent T. vedle toho, že zmiňuje také výlety na kole přidává i nově provozované cestování. Ve vztahu k praktikovanému typu dovolené, jasně říká, že určitě aktivní, kde se nejvíc věnuje turistice. Respondent H. z konkrétních sportů uvádí běh a jinak říká spíše obecně, že není „válecí typ“ a že případně vždy odpočinkovou dovolenou pojí taky s nějakým sportem. Naopak u respondenta O. se předpoklad aktivní dovolené projevil nejméně. Přímo i ve vztahu k této formě odpočinku říká, že vyloženě aktivní dovolenou sice zkusil, ale nesedělo mu to. Jako potřebnou aktivitu zmiňuje pouze výlet v podobě procházky po městě.

Třetí zkoumaný předpoklad vycházel z obecného zájmu o sport, který se zaměřil na pasivní sledování sportu, ať už v televizi, či obecného zájmu o výsledky různých mistrovství a utkání. Tento předpoklad byl naplněn u všech respondentů. Dle sesbíraných narativů lze vyvodit, že v podstatě všichni respondenti projevili či naznačili obecný zájem o sportovní dění. Většinou se zajímali o konkrétní skupinu sportů, např. kolektivní či zimní sporty. Co se týče trávení času sledováním sportu, které by mohlo být někým bráno také za vztah ke sportu, neprojevil se u žádného respondenta ve vyšší míře, aby bylo možné říci, že se jedná o pravidelnou činnost.

Poslední předpoklad očekával vztah mezi sportem, který je respondentovi nejbližší a oddělením na kterém pracuje. Nicméně analýza poskytuje pouze velmi slabé souvislosti a poukazuje spíše na důležitost vztahu ke sportu obecně než pro konkrétní sport, který zaměstnanec následně zákazníkům nabízí v souladu s identitou deklarovanou organizací. Důvod tohoto výsledku

může být také skutečnost, že dva respondenti byli na pozici vedoucích, kteří nejsou tak často v přímém kontaktu se zákazníkem. S přihlédnutím na pouhé dva respondenty prodavače, kteří jsou denně přímo v kontaktu se zákazníkem se projevily dvě skutečnosti. U jednoho respondenta se tento předpoklad potvrdil částečně, a to v případě respondenta T., který pracuje na oddělení turistiky, kterou zmiňuje také jako sport, kterému se věnuje. Nicméně vedle turistiky se věnuje také jezdectví a v rámci sběru dat nebyl odhalen vztah respondenta k jezdectví a turistice a případně, který sport preferuje. U druhého respondenta se naopak projevil opak, kde se H. věnuje hlavně běhu, a přesto je na oddělení přírody, která zahrnuje především jezdectví, rybolov a myslivost. V tomto případě se projevili také známky organizační identity, jak ji respondent vnímá, včetně určité obhajoby vlastní identity a náležitosti ke skupině sportovců, kteří se věnují těmto sportům na základě vztahu k těmto sportům, kterým nemusí být přímo nadšenost či vášnivost.

3.4.2 Zaměstnanci Decathlonu

Studium organizační identity na základě skupinových identit vycházelo nejprve z individuálních narativů, které popisovali zaměstnance organizace ve smyslu: jak vidím zaměstnance Decathlonu já. Tento přístup je sice subjektivnějším ve smyslu toho, že představa jednotlivce může být zkreslená jeho vlastními zkušenostmi a znalostmi o prostředí a obecné struktuře společnosti. Na druhou stranu jeho pohled může být objektivnější z pohledu počtu zaměstnanců, které zná a hodnotí, a navíc je podléhá vlivu jedince, který je součástí hodnocené organizace. Druhý způsob, pomocí něhož lze identity odhalit představuje souhrn identit jednotlivců, jejichž narativy byly v rámci tohoto výzkumu analyzovány. Tento přístup není sice tolik ovlivněn subjektivitou jednotlivců nicméně vzorek respondentů je zároveň příliš malý na to, aby bylo možné jej považovat za spolehlivě objektivní a aplikovatelný na celou organizaci.

Při aplikaci druhého způsobu bychom na základě předchozí části výsledků, která se věnovala jednotlivcům, získali pouze identitu zaměstnanců definovanou jako: „lidé se vztahem ke sportu, kteří se věnují badmintonu a běhu.“ Přestože první část má předpoklady pro splnění podmínek tříkritériové definice organizační identity, u zbylých sportů, které se projevily v rámci sesbíraných narativ už to není tolik jasné. Navíc nelze předpokládat, že by všichni zaměstnanci měli v oblibě např. běh, který je často považován za náročnou a nudnou aktivitu v případě neběžců. Naopak v případě kolektivních sportů je snadnější motivovat více zaměstnanců a bylo by možné si takovou situaci představit, nicméně data ukázala pouze sporty, které hrají zaměstnanci v lednu 2018. Ze zkušenosti vím, že do srpna 2017 zaměstnanci badminton v takové míře nehráli, což alespoň částečně poskytne časové srovnání vývoje daného znaku. Lze tedy usoudit, že ani badminton není možné považovat za součást organizační identity ve smyslu procesního přístupu. Z tohoto pohledu lze odhadnout dynamickou organizační identitu společnosti jako **„zaměstnanci mají kladný vztah ke sportu a pravidelně se spolu věnují různým sportovním činnostem.“**

Následující část se využívá aplikace přístupu prvního. Podklady vychází z analýzy dat na úrovni zaměstnanců, která zahrnují narativa jednotlivců o zaměstnancích. Následující tabulka zobrazuje nejčastěji projevené charakteristiky v rámci kódu „kdo jsme my zaměstnanci Decathlonu“.

Tabulka č. 9: Nejčastější projevy identity zaměstnanců

Kód/znak/charakteristika	Zmiňuje…	Dává příklad(y)

Dobrý kolektiv	K T H	(T)
Spolupráce a ochota	K T H O	(T)
Sportujeme spolu	K T H O	K T H O

Zdroj: vlastní zpracování.

Z pohledu studovaného kódu sportu lze v sesbíraných narativech hodnotících zaměstnance organizace odhalit tři hlavní kódy, které se objevují u většiny respondentů, z nichž dva zahrnují do svých narativ všichni respondenti. První znak u třech respondentů ze čtyř odhalil, že zaměstnanci Decathlonu tvoří dobrý kolektiv. Navíc k dobrému kolektivu byly připojovány také dobré vztahy mezi sebou a přátelství (K., T.). Druhý znak poukazuje na spolupráci zaměstnanců a jejich ochotu vzájemně si pomáhat. Příklad uvádí T., který popisuje, jak si na oddělení předávají zákazníka takovým způsobem, aby mu co nejlépe poradili. Jako třetí znak zaměstnanců Decathlonu se ukázalo společné sportování, které zahrnuje především sportovní aktivity vykonávané zaměstnanci z vlastní iniciativy. Dále se ke společnému sportování váží také aktivity teambuildingové či jiné zaměstnanecké akce zahrnující sportovní aktivity organizované společností Decathlon (K., H., T.).

Z dalších znaků se v menší míře projevil zaprvé vjem, že zaměstnanci mají především kladný vztah ke sportu. Respondenti K. a H. jej použili v souvislosti s nadšeností zaměstnanců pro sport, kdy dle jejich názoru nelze o všech zaměstnancích říci, že by byli pro sport naplno zapálení. Zadruhé se projevila komunikace se zákazníky na přátelské úrovni, ve které zaměstnanci projevují zájem o sport zákazníků, např. o to, kde byli sportovat, či kam se chystají (K., T.). Jako čtvrtý doplňující znak, který se pojí ke studovanému kódu sportu, se projevila znalost sortimentu, díky níž dokáží zaměstnanci zákazníkům lépe poradit (H., O.). Respondent O. dokonce zmiňuje výsledky dotazníkového šetření, které ukázali, že znalost sortimentu u zaměstnanců oceňují i zákazníci, navíc prodejna Decathlon Modřice dosahuje ve srovnání s dalšími prodejnami nadprůměrných výsledků.

Tyto data dávají základ definici organizační identity jako **„dobrý kolektiv lidí, kteří jsou k sobě ochotní a společně sportují.“** K tomuto pro časové srovnání lze dodat, že nejsilněji se projevuje společné sportování, ke kterému vznikali iniciativy i v roce 2016 a první půlce 2017. U dalších dvou znaků subjektivní zkušenost nedokazuje jejich aplikovatelnost na všechny zaměstnance.

3.4.3 Organizace

Obdobně jako u předešlé části zaměřené na skupinovou identitu i v této části lze vyvodit výsledky dvěma způsoby. První zahrnuje organizaci, jak jej jako sociálního aktéra popisují narativy jednotlivců. Nicméně forma organizační identita jako „já vidím organizaci jako“ se dle Haslama a kol. (2017) řadí k sociální kategorizaci.

K přímému definování identity ve smyslu deklarace „organizace Decathlon je…“ se vyjádřili pouze dva respondenti (K., H.). K. organizaci definuje jako sport, ve smyslu sportovního zboží a prostředí sportovních závodů či utkání, kde se každý snaží, jak nejlépe umí, ale výsledek není nikdy jistý, protože každý musí být odvážný rozhodovat se v jakékoli situaci, které zahrnují i špatná rozhodnutí, ze kterých si vezme ponaučení. Organizaci Decathlon jako její zaměstnance definuje také H., pro kterého je kolektivem sportovců. Naopak k definici organizace na základě jejího poslání, které poukazuje na její roli ve společnosti se vyjadřuje většina respondentů.

Nejjasnějším je poslání organizace ve smyslu dostupnosti sportu, které popisují všichni tři, které se k němu vyjadřují.

Tabulka č. 10: Nejčastější projevy identity organizace

Organizace – identita a poslání	Zmiňuje…	Dává příklad(y)
Sport, sportovní zboží	K H	
Zaměstnanci, kolektiv	K H	
Dostupnost sportu	K T H	T H

Zdroj: vlastní zpracování.

Organizace jako sociální aktér má roli zajistit dostupnost sportu, která se projevuje více způsoby. Podle K. umožňuje lidem vyzkoušet si více sportů. Podle T. se projevuje především snadností použití a odbourání strachu z nových sportů. Podle H. spočívá dostupnost především v nízké ceně, ve srovnání s jinými sportovními obchody a dobrým poměrem ceny a kvality. V souhrnu lze říci, že role organizace Decathlon ve společnosti je **„zajistit dostupnosti sportu pro všechny, aby měli možnost vyzkoušet si nové sporty za pomoci snadno použitelných a cenově dostupných produktů.“**

V souvislosti s organizací se projevili také další dvě zajímavosti, které mají na organizační identitu vliv. První je podpora sportu u zaměstnanců, u níž analýza ukázala, že existuje řada způsobů a zaměstnaneckých benefitů, kterými se organizace snaží podpořit své zaměstnance ve smyslu své identity jako týmu nadšených sportovců. Tři nejsilnější formy podpory shrnuje následující tabulka.

Tabulka č. 11: Nejčastější projevy podpory sportu zaměstnanců

Organizace podporuje	Zmiňuje…	Dává příklad(y)
Relax pasy	K T H	
Sportovní akce (teambuildingy)	K T H	K T H
Sleva na produkty, vybavení na závody	T H	T H

Zdroj: vlastní zpracování.

O sportovních poukázkách (Relax pasech) mluví všichni tři respondenti, kteří se k podpoře vyjádřili. Přestože je respondenti zmiňují mezi prvními mezi prvními benefity, které sport podporují, ukazuje se zároveň, že pokryjí pouze jednu sportovní aktivitu měsíčně. K vyřešení nedostatku podpory sportovních aktivit v této formě navrhuje T. spolupráci organizace s konkrétním sportovištěm, které by bylo pro zaměstnance výhodnější a lépe by podpořilo k pravidelnějšímu sportu. Nicméně pravidelnost sportu by mohlo vyřešit také zavedení multisport karet, které umožňují jednu sportovní aktivitu denně, jejíž plánované zavedení zmiňuje H.

Dále sport zaměstnanců organizace podporuje organizováním společných zaměstnaneckých akcí, na kterých mají zaměstnanci možnost také sportovat, ať už jako součást školení produktů či společných teambuildingů, které upevňují sílu a jednotu kolektivu. K tomuto tématu se pojí i výsledky na úrovni zaměstnanců.

Jako třetí forma podpory je uváděna zaměstnanecká sleva na produkty a sponzorské vybavení na závody, kterých se zaměstnanci účastní (T., H.). Sleva na produkty podporuje vedle lepší dostupnosti produktů a vyzkoušení tak více sportů také znalost produktů, která je přínosem i pro organizaci. Vybavení na závody podporuje zaměstnance k lepším výkonům, pravidelné přípravě a reprezentaci organizace. K podpoře pravidelnosti a soustavné přípravy v jednom sportu lze přiřadit také zmiňované ambasadorství (T.), které je umožněno pravidelným sportovcům a účastníkům závodů. Naopak k vyzkoušení nových sportů slouží možnost zapůjčení vybavení (H.) a zkusit si tak předem, zda zaměstnance nový sport zaujal a rozhodne se investovat do nákupu vybavení.

V rámci druhé zajímavosti ve vztahu k úrovni organizace jsem se také zaměřila na vliv náboru na charakteristiku zaměstnanců. Při náboru se jako nejsilnější faktor projevila vitálnost lidí, kterou respondenti pojili k jejich komunikativnosti (K), umění se prodat (K.), vztahu ke sportu (T., H.) a ochotě (O.). Obecně se zdá, že nábor organizace staví především na hodnotách organizace a zkušenostech a očekáváních manažera, který pohovor s daným člověkem vykonává.

3.5 Diskuze a implikace pro další výzkum

Na základě úrovní, které byly ve výzkumu aplikovány: individuální identita, kolektivní identita zaměstnanců a identita organizace jako sociálního aktéra vyšly z výsledků tři definice organizační identity, dle principů tříkritériové definiice Alberta a Whettena (1985, 2004):

1. „Zaměstnanci mají kladný vztah ke sportu a pravidelně se spolu věnují různým sportovním činnostem.“

2. „Dobrý kolektiv lidí, kteří jsou k sobě ochotní a společně sportují.“

3. „Zajišťuje dostupnost sportu pro všechny, aby měli možnost vyzkoušet si nové sporty za pomoci snadno použitelných a cenově dostupných produktů.“

Výzkum usiloval také o aplikaci výsledků na integrační model sociální interakce Haslama a kol. (2017), který vychází ze současných třech převládajících metateorií organizační identity, avšak objevili se zde jisté problémy. Hlavním zjištěním byla nejasnost aplikace individuálních narativů mezi sociální kategorizací a teorií sociálního aktéra, kde se ukázalo, že i v případě, kdy jedinec mluví o organizaci obecně vnímané společností, v jejím důsledku se nakonec stále blíží více výroku: „já vidím Organizaci XY jako“, která je v modelu zahrnuta do teorie sociální kategorizace než „Organizace XY je“, jakožto součást teorie sociálního aktéra. V důsledku těchto rozporů nepovažuji tuto práci za aplikaci zmíněného modelu, protože se spíše jednalo o inspiraci pro úrovně analýzy výzkumu, které poskytli na základě jednotlivých teorií podklady pro jednotnější interpretaci a srozumitelnost analýzy i následných zjištění. První vhodnou implikaci pro další výzkum nacházím v detailnějším porozumnění modelu Haslama a kol. (2017) a její samostatné aplikaci na studovanou organizaci.

Při analýze dat a následné tvorbě výsledků se ukázalo, že záměr vybrat ke sběru dat respondenty z obou organizačních úrovní: na pozici vedoucích i prodavačů nebylo výhodou. Narativa

prodavačů byla zajímavější a pouhý sběr narativ zaměstnanců této úrovně by mohl přinést zajímavější výsledky. Pravděpodobně se u vedoucích pozic projevuje větší vliv organizace, která je učí „co mají říkat“, vedle tohoto se však také projevil menší kontakt jak se zákazníky, tak se zaměstnanci a jejich individuálními identitami, méně ovlivněnými organizací. Pro další výzkum tak doporučuji analyzovat obě skupiny zvlášť. Především doporučuji analyzovat skupinu řadových zaměstnanců, tzn. sportovních poradců-prodavačů.

Data výzkumu jsou založena na konkrétních narativech respondentů a zároveň zahrnují komentáře autora na základě jako subjektivní zkušenosti z organizačního kontextu i kontextu sběru narativ. Na základě těchto dat práce předkládá možné relevance k organizační identitě, které se v organizaci vyskytují. podkladů hypotézu vůči organizační identitě organizace decathlon působící v čr na základě výzkumu na jedné pobočce. Aby bylo možné osvětlit procesy regulace identity, je důležité prozkoumat jejich kontextový produkt podrobněji, v širším kontextu organizace a v průběhu času. V tomto ohledu z práce plynou možnosti k dalšímu výzkumu na stejné prodejně, věnované detailnějšímu výzkumu jednotlivých relevancí, které práce prokázala na vyšším vzorku respondentů, za vhodnou metodu považuji i volbu fokus group či větší počet rozhovorů zaměřených na konkrétní kódy. Dále se otevírá možnost aplikovat na více poboček. Zde bych vzhledem k množství doporučila zvážit možnost dotazníkového šetření, nejlépe osobně sesbíraného, přičemž i forma fokus group by zde byla aplikovatelná. Obecně volba metody záleží na tom, zda je záměrem prokázat některé kódy a detailněji sestavit organizační idenitu či uchopení organizační identity rozšířit o kódy další.

Jak upozorňují např. Humphreys & Brown (2002), narativa organizační identity se vyvíjejí v čase. Dynamičnost organizační identity je argumentována i v rámci procesního přístupu, a proto nejdůležitějším ověřením výsledků práce je jejich srovnání s výsledky budoucími.

3.6 Doporučení pro praxi

Pro zkoumanou organizaci považuji za nejdůležitější doporučení podporovat identitu sportovců, především v pravidelnosti sportů. Vztah ke sportu i zájem o něj zaměstnanci projevují, místo, kde identita pokulhává jsou konkrétní projevy vztahu ke sportu, především ve frekvenci sportování. Tento nedostatek přiznávají i sami respondenti a když o něm mluví, je z nich cítit nespokojenost, což projevuje i přání samotných zaměstnanců tuto skutečnost změnit. Možnými opatřeními je zavedení multisport karty, jakožto karty, která podporuje každodenní sportování, které dle dat od jednoho respondenta již firma zvažuje. Dále doporučuji podporovat zmíněný badmintonový turnaj a zavést i turnaje v jiných sportech, aby se zapojilo co nejvíce zaměstnanců. Opatření mohou být například S pravidelností sportovní činnosti se posiluje i obecný vztah a nadšení ze sportu, které se projeví i v jejich komunikaci se zákazníky a dalšími lidmi. Toto působení na zákazníky podpoří v důsledku i zlepšení ekonomických výsledků většími nákupy i sdílenými doporučeními, které přilákají zákazníky nové. Vedle toho při sdílení radosti ze sportu, který zaměstnance baví, s jejich známými může firmě přivést nové zákazníky i obdobně nadšené zaměstnance. Nakonec když budou zaměstnanci více společně sportovat, utuží se i jejich vzájemné vazby a posílí kolektiv.

Dále bych považovala za vhodné této organizaci doporučit práci s organizační kulturou tak, aby mohla být organizační identita rozvinuta či upravena na základě výpovědí vlastních řadových zaměstnanců. Toho lze docílit např. různými rozhovory a fokus skupinami. V praxi je na organizační kulturu kladen velký důraz, organizační identitou se firmy zabývají méně, někteří manažeři tento pojem ani neznají. Aby totiž firma dosáhla požadovaných výsledků, nestačí se

pouze nastavit organizační kulturu, ale je třeba se nad ní zamyslet v souvislostech. Jak říká Dethra U. Giles[7] (osobní rozhovor, listopad 2018), organizační kultura a identita nemohou být odděleny. Především v tom smyslu, že dobře nastavená organizační kultura je páteří organizační identity. Avšak naopak i organizační kultura musí vycházet z identity organizace a opírat se o její jednotlivé součásti, včetně identity zaměstnanců a toho, za koho danou organizaci považují.

Podle Petra Hovorky[8] (osobní rozhovor, prosinec 2018) je u organizační identity důležité, aby nevznikala nahodile. K jejímu správnému vytvoření doporučuje sesbírat odpovědit na šest otázek, které by měli být zaměstnancům položeny. Otázky zahrnují zjištění týkající se poslání, vize, hodnot, produktu, který organizace vytáří. Další otázka se zaměřuje na úspěchy, které organizaci podpoří, jejímž základem je byznys model a EVP zaměstnancům a poslední se věnuje rozdělení zodpovědností mezi zaměstnance v rámci střednědobých a ročních cílů. (cf. Brand Bakers 2018) Tyto otázky vedou ke smysluplé práci, která posiluje organizační identitu jak u zaměstnanců, tak i navenek vůči jejím stakeholderům a její roli ve společnosti.

[7] Chief Bridge Architect ve firmě ExecuPrep; Keynote Speaker.
[8] Employer Branding Strategist a konzultant ve firmě BrandBakers; Školitel Employer Brand Managementu na VŠE v Praze.

ZÁVĚR

Předmětem práce byl výzkum organizační identity organizace Decathlon s aplikací narativního přístupu. Výsledky práce vyšly z dat sesbíraných v rámci jedné pobočky firmy, konkrétně se jednalo o Decathlon Modřice. Analýza dat byla rozdělena do třech částí. Nejprve byly zkoumány výpovědi relevantní k individuální identitě členů organizace. Druhá se zaměřila na to, jak jednotliví respondenti vnímají zaměstnance Decathlonu. Třetí zachytila pohled jednotlivců na organizační identitu, jako její roli ve společnosti. Součástí cíle výzkumu zahrnovalo odpověď na tři otázky.

Jakým způsobem se projevují prvky organizační identity v osobních narativech? – Nejčastější projevy individuální identity sportovce byl vztah ke sportu, neprokázala však dostatečnou pravidelnost sportování, průměrně respondenti uvedli frekvenci sportu pouze dvakrát týdně. Navíc výzkum prokázal slabou souvislost snu jako profesního či osobního cíle se sportem, přestože jej dva ze tří zahrnují, nebyl na něho kladen explicitní význam. Další podpůrný projev identity se ukázal ve vztahu k preferované formě dovolené, kde se aktivní dovolená spojená s potřebou sportu projevila u většiny respondentů. Vztah zaměstnanců ke sportu potvrdil i obecný zájem respondentů o sportovní dění alespoň konkrétního druhu sportů, ke kterému mají vztah.

Jaký je vztah mezi identitou členů organizace a organizační identitou? – Identita členů organizace prokázala především vztah ke sportu. Z pohledu identity, jako odpovědi na otázku „kdo jsem“ se projevila deklarace identity v souladu s organizační identitou pouze u jednoho respondenta. U ostatních se projevila částečně, a to různě nepřímými vyjádřeními, které odkazovali buď na vztah ke konkrétnímu sportu, či se prezentovali pouze v rovině obecné aktivity.

Jak konstruují členové organizace její organizační identitu? – Pro zaměstnance Decathlonu je organizace synonymem ke sportu a jako hlavní poslání označují dostupnost sportu, což je také v souladu s organizační identitou prezentovanou společností. Přínosem výzkumu v tomhle ohledu je především popsání, co dostupnost sportu znamená. Zaprvé se jedná o poskytnutí možnosti vyzkoušet si sport či poznat sporty nové. Dále spočívá dostupnost ve snadnosti použití produktů pro jednotlivé sporty, které podporuje odbourání strachu např. z potápění. Zatřetí se jedná o cenovou dostupnost zboží a dobrý poměr ceny a kvality.

Výsledky výzkumu poskytly také náhled z druhé strany a to, jak organizace podporuje ve svých zaměstnancích svou organizační identitu. Projevily se zde hlavní způsoby, z nichž první zahrnuje zaměstnanecké akce organizované firmou, které zahrnují sportovní aktivity. Druhým způsobem byla podpora vlastní iniciativy zaměstnanců v podobě slev na produkty, poskytnutí vybavení na závody či možnosti zapůjčení si zboží. Silná iniciativa podporující sport se projevila také v přístupu zaměstnanců, kteří navrhují a organizují společné sportování např. badmintonový turnaj.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.

Albert, S., & Whetten, D. A. (2004). *Organizational identity: a reader.* Oxford: Oxford University Press, 89–118.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.

Ashforth, B.E., Rogers, K.M. and Corley, K.G. (2011). Identity in organizations: exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, 22, 1144–1156.

Ashfort, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in Stategic Management*, (13), 19–64.

Bal, M. (2009) *Narratology: introduction to the theory of narrative*. 3rd ed. Toronto: University of Toronto Press.

Bauman, M. & May, T. (2001). *Thinking Sociologically*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Boje, D. M. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. SAGE Series in Management Research.

Brown, A. D. (2006). A Narrative Approach to Collective Identities*. *Journal of Management Studies*, *43*(4), 731–753.

Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations*, *61*(8), 1035–1062.

Cooren, F., Vaara, E., Langley, A., & Tsoukas, H. (2015). *Language and communication at work : discourse, narrativity, and organizing*. Oxford University Press.

Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change, *Human Relations*, 57, 1145–1177.

Corley, K. G., & Gioia, D.A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?, *Academy of Management Review*, 36, 12–32.

Cornelissen, J.P. (2008). Metonymy in language about organizations: a corpus-based study of company names. *Journal of Management Studies*, 45, 79–99.

Cornelissen, J. P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). The Contraction of Meaning: The Combined Effect of Communication, Emotions, and Materiality on Sensemaking in the Stockwell Shooting. *Journal of Management Studies*, 51(5).

Cornelissen, J.P. and Werner, M.D. (2014). Putting framing in perspective: a review of framing and frame analysis across the management and organizational literature. *Academy of Management Annals*, 8, 181–235.

Dutton, J.E. and Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on themirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517–554.

Gioia, D. A., & Patvardhan, S. (2012) Identity as Process and Flow. In Schutz, 2012, *Constructing identity in and around organizations*. Oxford ; New York: Oxford University Press. 50–62.

Gioia, D.A., Schultz, M. and Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25, 63–81.

Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *Academy of Management Annals*, *7*(1), 123–193.

Glynn, M.A. and Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 4, 267–280.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2004). *Organizational identity: a reader*. Oxford: Oxford University Press.

Haslam, S.A., Postmes, T. and Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: organizational identity makes organizational life possible. British *Journal of Management*, 14, 357–369

Haslam, S. A., Cornelissen, J. P., & Werner, M. D. (2017). Metatheories and Metaphors of Organizational Identity: Integrating Social Constructionist, Social Identity, and Social Actor Perspectives within a Social Interactionist Model. *International Journal of Management Reviews*, *19*(3), 318–336.

Herman, D., Jahn, M., & Ryan, M.-L. (2012). *Routledge Encyclopedia of Narrative Theory.* Hoboken: Taylor and Francis.

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2001). *Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press.

Howard-Grenville, Jennifer A., R., Claus, Langley, A., & Tsoukas, H. (2016). *Organizational routines : how they are created, maintained, and changed*. Oxford University Press.

Humphreys, M. & Brown, A. (2002). Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. *Organization Studies*, 23, 421-447.

King, B. G., Felin, T., & Whetten, D. A. (2010). Finding the organization in organizational theory: A meta-theory of the organization as a social actor. *Organization Science*, *21*(1), 290–305.

Kourti, I. (2016). Using personal narratives to explore multiple identities in organisational contexts. *Qualitative Research in Organizations and Management*, *11*(3), 169–188.

Kramer, M. W., & Miller, V. D. (1999). A response to criticisms of organizational socialization research: In support of contemporary conceptualizations of organizational assimilation. *Communication Monographs*, *66*(4), 358–367.

Kroezen, J. J., & Heugens, P. M. A. R. (2012) Organizational Identity Formation: Processes of Identity Imprinting and Enactment in the Dutch Microbrewing Landscape. In Schultz, 2012, *Constructing identity in and around organizations*. Oxford ; New York: Oxford University Press. 89-127.

Navis, C. and Glynn, M.A. (2010). How new market categories emerge: temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55, 439–471.

Oliver, D. and Roos, J. (2007). Beyond text: constructing organizational identity multimodally. *British Journal of Management*, 18, 342–358.

Ravasi, D., & Schultz, M. J. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49, 433–458.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Ltd., Harlow.

Schultz, M. (Ed.). (2012). *Constructing identity in and around organizations*. Oxford ; New York: Oxford University Press.

Tajfel, H. (1972). La categorisation sociale. In Moscovici, S., *Introduction a la psychologie sociale*, Vol. 1. Paris: Larousse, 272–302.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*.

Turner, J. C., & Onorato, R. S. (1999). Social identity, personality, and the self-concept: A self-categorization perspective. *The Psychology of the Social Self*, 11–46.

Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2016). Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 495–560.

Whetten, D.A. and Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41, pp. 393–414.

Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, *15*(3), 219–234.

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2015) *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World*, 3rd Edition San Francisco: John Wiley & Sons.

Zhu, Y.-Q. (2016). Solving knowledge sharing disparity: The role of team identification, organizational identification, and in-group bias. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1174–1183.

DALŠÍ ZDROJE:

BrandBakers (2018). Smysluplná práce [online]. 2018 [cit. prosinec 2018]. Dostupné z: <http://www.brandbakers.cz//img/Blog_2018/EBT_2019_Smysluplna_prace_V2.jpg>.

Cocuma (2018). *Decathlon* [online]. 2018 [cit. březen 2018]. Dostupné z: <http://cocuma.cz/company/decathlon>.

Dlasková, K. (2018). Bazény, masáže, herny a kuchyňky plné ovoce šťastné a spokojené zaměstnance nezajistí, říká „manažer štěstí“ Matějovský. *Hospodářské noviny* [online]. 2018 [cit. březen 2018]. Dostupné z: <archiv.ihned.cz>.

Decathlon (2017). *Výroční zpráva 2016* [online]. 2017 [cit. březen 2018]. Obchodní rejstřík, Ministerstvo spravedlnosti. Dostupné z: <or.justice.cz>.

Decathlon (2018a) [online]. 2018 [cit. listopad 2018]. Dostupné z: <http://decathlon.cz>.

Decathlon (2018b). *Dělej, co tě baví* [online]. 2018 [cit. leden 2018]. Dostupné z: <http://delejcotebavi.decathlon.cz.>.

Decathlon United (2018) [online]. 2018 [cit. srpen 2018]. Dostupné z: <http://decathlon-united.com/cz>.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vztah mezi používanými pojmy sport* a aktiv* (v absolutních číslech).....25
Graf č. 2 a č. 3: Četnosti výskytu kódu sport* a aktiv*.....26

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Současné přístupy ke zkoumání organizační identity.....9
Tabulka č. 2: Vyrovnávací procesy organizační identity.....14
Tabulka č. 3: Souhrn hlavních poznatků zkoumaných metateorií.....15
Tabulka č. 4: Schéma výzkumu.....17
Tabulka č. 5: Představení respondentů.....23
Tabulka č. 6: Data četnosti výskytu kódů.....26
Tabulka č. 7: Nejčastější projevy individuální identity sportovce.....56
Tabulka č. 8: Sporty praktikované respondenty.....57
Tabulka č. 9: Nejčastější projevy identity zaměstnanců.....59
Tabulka č. 10: Nejčastější projevy identity organizace.....61
Tabulka č. 11: Nejčastější projevy podpory sportu zaměstnanců.....61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Integrační model sociální interakce organizační identity.....10
Obrázek č. 2: Research onion.....18

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Rozbor identity na základě kariérního webu

Příloha B – Úvodní volný rozhovor s ředitelem prodejny

Příloha C – Struktura rozhovorů

Příloha D – Přepis rozhovorů

Příloha A – Rozbor identity na základě kariérního webu

Já, zaměstnanec Decathlonu:

a. Sportovec tělem i duší
b. Společenský /komunikativní
c. Odvážný

A. SPORTOVNÍ:

- Sportuješ? Děláš nějaký sport? Jaký děláš sport?
- Co jsi dělal(a) za sport před nástupem do Decathlonu?
- Jaký sport jsi začal dělat až po nástupu do Decathlonu? Proč?
- Jaký sport jsi po nástupu do Decathlonu naopak přestal dělat?
- V jakém oddělení pracuješ?
- Pracoval(a) jsi i v jiném dříve? Případně proč?
- ab

B. SPOLEČENSKÝ (LIDUMIL, EXTROVERT?)

- Jaká forma vítězství ti udělá největší radost?
- Pracuješ rád v týmu?
- Jsi radši sám nebo mezi lidmi?
- Oslovíš rád někoho na ulici? Jak často? Uděláš to rád, nebo jen když potřebuješ?
- Radost dělat lidem radost? Spokojený zákazník?

C. ODVÁŽNÝ

- Máš odvahu?
- Máš odvahu rozhodovat samostatně?
- Jaký je tvůj sen?
- V jaké situaci si věříš?
- Jak reaguješ na své chyby?
- Máš odvahu přiznat chybu?
- Odhalit chybu, pomoci pochopit příčinu?

Příloha B – Úvodní volný rozhovor s ředitelem prodejny

Den a datum: úterý 6. 2. 2018

Čas: 15:30-16:30, odpoledne

Místo: Skog Urban bar/kavárna

- Přišel dřív, by prý vybral dobré místo, objednal si limonádu (Frizt Kola) a čaj
- Sedíme vedle vchodu (necítím žádný vliv) vedle sebe u okna s výhledem na klidnou ulici, občas někdo projde kolem. Dějiště kavárny je za námi. Lidé se nerušeně baví. Je to v podstatě kontinuální hluk, narušuje jej pouze zvuk přístroje na přípravu kávy. Občas někdo přijde či odejde, ale není to něco výrazného, občas se Ondra ohlédne na někoho, kdo jde kolem.

Atmosféra: příjemná, poklidná, běžný ruch kavárny, Ondra nespěchá, příjemně si popovídáme

Okolnosti: Ondru znám asi rok a půl, přímo z práce, byl můj ředitel prodejny, tykáme si, což je zvykem v rámci celé organizace.

Délka rozhovoru: 48 min

Přepis rozhovoru:

Začala bych jenom z úvodu, jestli bych mi povyprávěl, jak ses dostal do Decathlonu?

Dostal jsem se do Decathlonu nechci říct náhodou, ale bylo to tak, že jsem vlastně ukončil školu, bakalářské studium, takže jsem si řekl: „Dodělal jsem školu, ještě si užiju poslední prázdniny a začnu si hledat práci. A buď si najdu práci, anebo, prostě když ne, tak půjdu do školy ještě na magistra, na inženýra.“ No a já jsem poslal jeden životopis, jeden jediný vlastně do Decathlonu, kdy dělal výběrové řízení, ještě v Ostravě v té době, a dělal výběrové řízení přímo jakdyby na vedoucího oddělení. Takže jsem se dostal do Decathlonu tady tímto způsobem. No, a to bylo před 5,5 lety plus mínus. A od té doby jsem vlastně v Decathlonu, kdy jsem nastupoval v Ostravě, tam jsem byl nějaké tři měsíce, pak jsem byl rok a půl v Olomouci a ten zbytek jsem vlastně strávil jakdyby v Brně, trávím v Brně.

Takže 5,5 roku celkem, v Ostravě jsi byl 3…

Né, v Ostravě jsem byl 3 měsíce, tam jsem se v podstatě jakdyby, tam jsem byl v podstatě v tréninku, tam jsem se zaučoval, zaškoloval. A potom vlastně Olomouc, to byl vlastně leden 2013, jsme připravovali prodejnu v Olomouci, kterou jsme otvírali, tam jsem strávil 1,5 jako vedoucí, kde jsem si prošel více těmi sporty, nebo více těmi odděleními, no a potom jsem dostal nabídku jít otevřít vlastně prodejnu v Brně což bylo v létě 2014 a tu brněnskou jsme otvírali v říjnu 2014. Tam jsem měl jakdyby na starosti oddělení a ještě jakdyby provozní záležitosti. To jsem dělal rok a od začátku roku 2016 jsem začal dělat ředitele té prodejny.

Co jsi studoval za vejšku?

Ekonomku, podnikání a management obchodu.

Takže máš bakaláře? Nepokračovals?

Bakaláře, nepokračoval.

Nepotřebovals?

Nejsem studijní typ.. a … né, že jsem nepotřeboval, ale já jsem ňák jako nechtěl… Prostě nechtěl jsem.

…že třeba v práci by ti to nějak jakože pomohlo…

Právě, že Decathlon je perfektní tady v tom, že spoustu věcí tě jako naučí, ten Dekáč, takže co já jsem vlastně studoval, tak jsem akorát objevil až pak jako v Decathlonu. Spíš, že jsem si uvědomil, že jsem se to někdy učil, ale v podstatě jsem se to jako naučil až v té praxi, v tom Dekáči, a ten Dekáč v podstatě nevyžaduje jako nějaké extra vzdělání. Dekáč, když nabírá lidi, nevyžaduje… hledá... hledá osobnosti nebo hledá nějaké hodnoty a hledá nějaké jakdyby určité profily lidí. Ale není to tam, není to založeno právě na tom, co ten člověk studoval, úplně, co umí, a tak dále.

Z hlediska sportu, co jsi dělal před Decathlonem? (3:10)

Hrál jsem 10 let závodní basketbal, to znamená já jsem vlastně od osmi let do osmnácti, jsem se věnoval naplno basketbalu, od přípravky až po ňáký starší dorost, v té době to bylo... To znamená na základní třídě jsem chodil do sportovní třídy, do basketbalové, a potom vlastně na přechod na střední školu, jsem chodil na sportovní gymnázium, abych měl jakdyby čas se věnovat tomu basketbalu, takže to studium tak bylo skloubený s tím sportem, že já jsem měl vlastně sedmkrát týdně trénink a o víkendech jsme jezdívali na zápasy, takže každý víkend jsme hrávali zápasy a to vlastně bylo až do maturity, kdy tak po té maturitě už jsem nechtěl ten basket se tomu věnovat, takže jsem s tím přestal, jako na té aktivní, řekněme vrcholové, úrovni, mládežnické.

Vedle toho basketbalu jsi dělal aj něco jinýho nebo to bylo všechno? (4:00)

Né, to bylo sto procent basket, protože vlastně ten režim na té střední škole byl takovej, že samozřejmě pondělí-pátek škola, ale my jsme měli sedmkrát týdně trénink, to znamená od pondělí do pátku každý den trénink a ty dva tréninky navíc byly místo jakdyby tělocviku, v úterý ráno, ve čtvrtek ráno. Jo, takže vlastně když bylo volno, byl trénink a když byl víkend tak byl zápas, takže vlastně nebyl prostor ani příležitost se věnovat ani jako ničemu jinému.

To je vlastně podobný u nás na sportovním gymplu…. [4:37-4:51]

Takže vlastně jo, ten režim je takovej.

A potom jsi přestal proto, že už prostě už… (4:52)

Tak tam do toho přišla i ňáká první láska … do toho přišla i ňáká první láska (smích), ale víceméně už jsem byl z toho poměrně dost unavený a už se mi jako nechtělo tomu basketu…

prostě už jsem chtěl začít žít i jinak, protože ňák tak jako jsem cítil, že ten basket, i když jsem v něm byl řekněme nadprůměrný a mohl jsem třeba hrát jakdyby na nejvyšší úrovni v Čechách, jakdyby v mládeži, tak jsem jakdyby už nechtěl tomu věnovat tu energii protože jsem věděl, že to třeba není to, co bych chtěl jako třeba dělat celý život víš, za prvé bych se tím jako celý život neužil a za druhé prostě už jsem z toho byl fakt prostě unavený, už se mi prostě ňák jako nechtělo. Takže… pak se to tam tak lámalo, takže jsem nevěděl… jsem šel na vysokou, tam jsem si našel jako ňákou brigádu, ale pak ten zlom přišel až po té vysoké, vlastně, kdy jsem vletěl do toho Dekáče a vlastně tam jsem si uvědomil, že ta práce, kterou dělám mě baví.

A sporty, po basketbalu, potom něco jsi dělal? Nebo spíš... (5:51)

No víceméně, víceméně jsem ty sporty, až co jsem skončil s basketem, jsem začal objevovat jakdyby jiné sporty. Já jsme měl jako celkem dobrý základ z toho basketu, co se týče jako ňáké řekněme atletické vybavenosti a tady těhletěch věcí, protože to je hodně komplexní sport, takže jakdyby jsem se začal aktivněji věnovat v podstatě všemu. Takže jsem začal ňákým způsobem jezdit na kole, badmiton jsem začal hrát, sem tam ňáké běhání, inliny, prostě tam co se… teďka už je takové různorodé.

A když to teďka srovnáš s tím, od té doby, co jseš v Decathlonu, jak sportuješ? Jestli se změnily nějaký sporty nebo?

Určitě jsem si našel víc času na sport, právě jakdyby, protože třeba, když jsem začal pracovat v tom Decathlonu před těmi pěti lety, tak třeba ten první rok, dva, byly taky dá se říct … bez sportu, protože jsem vlastně maximum času věnoval té práci. To dělám i teď, ale už si dokážu vyčlenit i ten čas jakdyby na ten sport takže… Je to takové jakdyby, teďka ten sport beru tako, jako že si opravdu vyčistím hlavu a je to pro mě prostě takový dobíječ energie.

A Decathlon jako takový tě inspiroval k nějakým novým sportům? (7:03)

No tak v podstatě, v podstatě jó, jakdyby k novým no ... jako, když bysme řekli nějaký konkrétní sport, já si teďka nevybavuju, myslím si že, … jsem se po strašně dlouhé době dostal k lyžím přes Decathlon, pak jsem třeba objevil sněžnice, což je, jako řekněme, že to jako není to úplně čistokrevný sport, ale je to nějaká aktivita, kterou jsem jako nikdy předtím nezkoušel a bylo to hodně zajímavé … jé a pak tam máme co, no pak ... pak ty klasické sporty, ňáké fotbaly, a tak dále…

Tak ono když v tom člověk žije tak potom už takový zlom třeba není, ale když třeba někdo jako míň sportuje předtím, tak naopak ho to může motivovat vlastně něco zkusit nového... (7:45)

Nó jakdyby... no jakdyby víceméně jsem v podstatě s těmi sporty začal, skončil jsem basket a začal jsem s těmi sporty, se věnovat těm sportům takhle, protože předtím fakt jenom basket, nic jiného.

Čím jako takovým tě Decathlon zaujal, že sis řekl: „Jó, sem půjdu…“? (8:07)

To právě, to právě bylo to, že … tadytodleto je prostě pro mě jakdyby velká náhoda… Ono se to podle mě mělo ňák stát, že prostě já jsem opravdu nehledal tu práci tak, že bych prostě nějak rozesílal životopisy, já jsem prostě objevil tady tudletu práci, v té době byl ještě ten inzerát

napsaný v angličtině, protože ten ředitel v Ostravě byl Francouz … Takže já jsem na to nějaký způsobem zareagoval, vytvořil jsem, vypracoval jsem ten životopis v angličtině, vypracoval jsem motivační dopis v angličtině … a vypracoval jsem ho, neměl jsem jednu univerzální formu, kterou jsem jakdyby chtěl posílat prostě, bylo to opravdu adaptované na ... na ten Decathlon, nebo na to… na to, co, co po mě požadovali. Tam jsem se dostal na pohovor, kde teda mě nabíral zase ten Francouz, který uměl teda česky, ale, ale vlastně měli jsme část pohovoru česky, část pohovoru anglicky, to pro mě byla taková první zkušenost, kdy jsem s někým mluvil anglicky… a to byla taková zkouška ohněm, ale myslím si, že díky tomu, že jsem se s tím porval, že to byl i důvod proč jsem se dostal do toho Decathlonu. Takže, bych to přikládal spíše té náhodě. … Ten prvotní styk vlastně byla náhoda, že jsem to objevil, líbilo se mi to, poslal jsem to… Je pravda, že nic, nic dalšího v té době mě jako ňák nezaujalo, z těch pracovních nabídek, co tam byly.

Takže spíš v podstatě, že se ti to líbilo. Nebylo to něco jakodyby…: „Decathlon se věnuje tomu a tomu…“ a ty bys řekl: „Jo, tohle chci taky!“?

Hm, ne, prostě se mi to líbilo a já jsem předtím ani ten Decathlon předtím neznal. Já jsem předtím ten Dekáč vůbec neznal.

A pracovals někde jinde před Decathlonem? Nebo měl jsi nějaký brigády? (9:53)

Měl jsem brigádu, měl jsem brigádu, když jsem pracoval v Elektroworldu a tam jsem jakoby v podstatě brigádník na… nebo né na zkrácený úvazek, měl jsem dohodu o pracovní činnosti a prodával jsem elektroniku.

Takže prodavač, takže jsi doplňoval zboží…? (10:10)

Jójójó, taky. Doplňování zboží, prodej, kontakt se zákazníkem, tady tydlety dvě činnosti.

Takže už jsi měl zkušenost s kontaktem se zákazníkem. A nějaká zodpovědnost nebo samostatnost? (10:18)

Jójójó. Zodpovědnost a samostatnost tam byla… Takhle, já jsem zodpovědnej jakdyby od přírody, takže to jako já beru jako přirozenou věc a co se týče samostatnosti, tak vzhledem k tomu, že jsem ukazoval jakdyby těm lidem, se kterýma jsem pracoval v tom Elektroworldu, že jsem jim ukazoval, že se na mě jakdyby můžou spolehnout, tak jsem byl jakodyby dost samostatný. Takže já jsem se na ňákou věc zeptal jednou a pak už jsem to dělal sám. Takže jako nemusel mi nikdo, nikdo říkat, co mám dělat, jak to mám dělat, spíš jenom ty začátky, když jsem se to učil, tu práci.

Ještě by mě zajímalo… z pohledu odvahy… já furt nevím, jak to mám jakože definovat, ale Decathlon o sobě říká, že by jeho lidé měli být odvážní… tak, v čem seš ty… odvážný? (10:58)

Tak, že by lidi v Decathlonu měli být odvážní? Jakdyby tam by mělo být jakdyby, nebo tam je podpořené tím, že my těm lidem se snažíme jakdyby, jak bych to řekl, dodat, dodat sebejistotu, jo, protože sebeodvahu k něčemu a rozhoduj se v podstatě to znamená to, že … když ten člověk přijde do Decathlonu, tak samozřejmě přirozeně o Decathlonu nic neví, neví nic o té náplni práce a tím pádem ani nemůže rozhodovat, tím pádem ani nemůže rozhodovat a nemůže jako

v reálu být, mít odvahu o něčem rozhodovat, ale čím on je déle v tom Decathlonu, tak my vlastně toho člověka, my mu předáváme ty základy a snažíme se ho, vlastně snažíme se ho v něm podporovat tu samostatnost. To znamená nevodit toho člověka za ručičku, ale spíše nechat ho rozhodovat. Jak bys to udělal ty? Jak by se ti to líbilo? Snažit se ho prostě vést k tomu, aby on přemýšlel samostatně, aby rozvíjel ty svoje myšlenky a díky tadytomu ti lidi potom získávají takovou tu sebejistotu a nemusí se bát rozhodovat.

Když najímáš lidi, jak tohleto jakodyby třeba sleduješ? (12:17)

Když najímám todleto lidi tak …

To se nezeptáš máš odvahu, bojíš se…

Nenene, jakdyby tím, já nejsem personalista a nikdy jsem ani neměl takovou, nikdy jsem nebyl tady timhletim nebo, takové vzdělání prostě nemám, takže já ty lidi prostě nabírám jakdyby … podle citu, nebo ... podle těch zkušeností, které mám, už tak ňák vím, jaké lidi hledám. A já se těch lidí na tyhle věci neptám, ale já hodně poslouchám a vracím otázky. Když se mně ty lidi na něco ptají, jak to v Decathlonu funguje, tak já jim tu otázku vrátím a zeptám se: „Jak byste chtěli, aby to v tom Decathlonu fungovalo?“ Takže já si vlastně získávám, já vlastně získávám si ten ucelený obrázek o těch kandidátech tak, že se jich hodně na to ptám, nechávám je hodně mluvit a ... a poznávám ho. To znamená, když ten člověk se mě na něco zeptá, nebo hodně ptá, tak vím že je hodně přemýšlivý, ale ve chvíli, kdy já mu tu otázku vrátím a on mi na ni je schopný ňákým způsobem odpovědět, a teď je ve finále jedno jestli správně nebo špatně, protože … tam ani není správná odpověď, já chci jenom vědět jakdyby ty jeho myšlenkové pochody, jak je jakdyby přemýšlivý nad těma věcma. … Jakdyby no, nedá se no, nedokážu ti to nějak konkretizovat no, hodně se ptám.

Tak, teď se od toho trošku odtrhnem asi k Decathlonu úplně obecně, kdo je teda Decathlon, když bychom ho brali jako…

Jako společnost.

…nechci říct kamaráda, ale jako… jako Decathlon jako firma, jaká je jeho pozice ve společnosti, co přináší, jak je vnímaný? (13:40)

Jak je vnímaný, jak je vnímaný, no… děláme si pravidelně průzkumy mezi našimi zákazníky i mezi veřejností, samozřejmě… Tady nemám z toho průzkumu, z těch průzkumů tu nemám výsledky, to si myslím, že asi není úplně, úplně podstatné... Nicméně … Decathlon je samozřejmě společnost, která se snaží zpřístupňovat sport co nejvíce lidem. Co znamená tadytadleta věta jakdyby v praxi. Zpřístupňovat sport znamená, aby si, v podstatě, co nejvíce lidí na zemi, na celém světě, dokázalo… užít sport… s vybavením z Decathlonu. Víme, že spousta lidí jakdyby nemá, nemá jakdyby tu kupní sílu na to, aby si mohlo, dovolit začít, nebo ti lidi, aby si mohli dovolit začít dělat, já nevím, tenis, fotbal… jakýkoli sport. A Decathlon právě tady tomudletomu chce jít naproti, protože ten sport zpřístupňuje prostřednictvím především nízkých cen a prostřednictvím, dejmetomu, co nejširší nabídky. A co znamená to nejvíce, co nejvíce lidem. My nemáme jakdyby, my jakdyby nemáme … v tom smyslu… uvedené všem lidem, protože všichni lidi jsou profíci… jo? Anebo jsou to lidi, kteří třeba opravu jsou vysazení na nějakou konkrétní značku a… pro tadyty lidi my tady nejsme. My jsme

tady prostě pro tu…, pro tu nejširší masu lidí, kteří si chcou opravdu užít sport a třeba na to mají, ale ne tolik peněz, anebo na to nemají vůbec.

Napadá mě doplňující otázka: když máme ten jeden kraj: ti profíci nebo zaměření na nějakou značku a tak dále, kdo je na té druhé straně? Tedajakodyby ten hrot tam…

Jsou to úplní amatéři, takhle jsou to … nebo myslíš na té druhé straně?

Jakodyby ta…, já jsem měla to školení s Matthieu takže já vím, o jaké křivce se bavíme, ale jakodyby jestli na té úplně krajní křivce, jestli tam je někdo, kdo vůbec nikdy nesportuje nebo třeba vyleze ven jednou ročně i měsíčně…?

I pro ty my tady jsme, jo? My jakdyby… naší cílem je opravdu… nebo my se cílíme opravdu na spor-tov-ce i na ne-spor-tov-ce, kteří chcou začít sportovat. Pro nás zase, co nejvíce lidem – takže na jedné straně, teda, když se bavíme, jsou to vrcholoví sportovci, na druhé straně jsou to sportovci, kteří ani nemají zájem sportovat a nechceme prostě právě… nebo … my to, my to neovlivníme, ale nechceme, aby u nás prostě zákazníci nesportovci chodili nakupovat tepláky, chodili nakupovat věci na doma, prostě, aby v tom seděli doma a tak dále. My chceme podporovat ty zákazníky, kteří třeba nesportují, a teďka z toho důvodu že třeba mají strach si vyzkoušet nějaký sport … Easybreath je klasický příklad. Mám strach se potápět, bojím se… zacpaného nosu, proto vznikl easybreath, jo, to znáš. A potom chci začít se sportem, ale nemůžu si ho dovolit, jo? Když… já tady nechci uvádět ňáké konkrétní příklady… ale, ale představ si, že chceš začít hrát tenis, co k tomu potřebuješ? Boty, … Minimálně k tomu potřebuješ boty a raketu, jo? Když vezmeš tričko a kraťasy, co máš doma. Boty a raketu. Teďka, za kolik to koupíš… někde, u konkurence, a víš sama, za kolik se to dá koupit u nás v Decathlonu. Takže to je ta cesta, kterou my jdeme, zpřístupňujeme sport co nejvíce lidem. … Ale ne všem.

Takže když bys měl vymezit teďka Decathlon oproti jiným značkám, tak to bude hlavně v tom, té dostupnosti produktů? (17:36)

Je to ano, je to v té je to v té cenové dostupnosti a v té a v té šíři té nabídky, jo? Šíře té nabídky je také opravdu důležitá a teď není… ne… nemám na mysli… třeba barevnou škálu, mám na mysli jakdyby šíři té nabídky z hlediska použití. … Chodím na hory… a teďka, chodím na hory pravidelně, chodím na hory jednou za měsíc, vysokohorská turistika, kopečky nebo louky proště tady okolo města. A o tom se bavíme. O té širokosti toho použití. Proto můžeme mít nízké ceny. Kdybychom měli na každý produkt deset barev tak to… tak to jakdyby zvyšuje tu částku za ten produkt a už nemůžeme být tak dostupní. Takže my, jakdyby, se opravdu zaměřujeme na to konkrétní použití.

A z hlediska identity, nebo firemní kultury třeba? Když si vezmeš nějakou jinou značku, já třeba vím že Hudy nebo Rockpoint mají docela dobrou tu identitu, nebo nějakou tu kulturu firemní, těch zaměstnanců, jestli jsi… (18:3)

Jako jací jsou naši zaměstnanci? Nebo...? Tak zase… jací….

Nebo, jakodyby, spíš, ne, jací jsou naši zaměstnanci. Spíš jakou jakodyby tu kulturu ten Decathlon podporuje? Jestli jakodyby vnímáš nějakej rozdíl, jestli ne…

Já teďka ne… asi nerozumím úplně otázce jakože, … my se bavíme teda jako jak... jak jako když, když, když, jsem zákazník jako, jak na mě působí Hudy sport v porovnání s Decathlonem třeba? Nebo jak na mě působí Decathlon z hlediska těch lidí? Nebo…?

Já sem teďka spíš myslela… že Hudy, jako ještě furt ta firma, chce ty zaměstnance vlastně, aby to byli sportovci, aby… turistika… a jakodyby podporuje… (19:21)

Jo, takže jaký hledáme lidi, nebo prostě jaký chceme mít lidi… no…

No… jo. Jestli vnímáš nějaký rozdíly třeba mezi těma lidma nebo…

Hele… jakdyby zase můžu, můžu, můžu to porovnat jenom v případech, kde to znám a je to subjektivní, protože se do těch prodejen chodím dívat… když bych teda řekl jaké hledáme lidi my, tak samozřejmě jsou to sportovci, to je jasný, musí tam být vztah ke sportu… a musí tam být dvě, dvě základní věci. Ty základní hodnoty určitě víš: vitalita, zodpovědnost, jo? A tohleto samozřejmě, zodpovědnost u těch lidí na pohovoru na na na na začátku, na začátku nepoznáš, nicméně vitalitu poznáš poměrně snadno a rychle, jo? A není to o tom, kolik zase ten člověk umí sportu, kolik má zkušeností, kolik vylezl prostě kopců a tak dále, takový člověk nemusí být vitální. Je to opravdu o té vnitřní energii, kterou ten člověk má, kterou, kterou působí na ty, na to, na to vnější okolí. A když bych to srovnal, když bych to srovnal jakdyby s ostatními tak, jak říkám, já nemám zkušenosti s náborama jinde, já nemám v podstatě zkušenosti s jinou, s jinou sportovní firmou, nebo s jiným sportovním řetězcem, nicméně ti lidi, kteří jsou, kteří jsou v těch ostatním sportovních řetězcích, jsou nepochybně sportovci. To o nich můžu rozhodně říct a většinou jsou to lidi, kteří opravdu mají ňákou, ňákou znalost toho, toho sportu, teda když vezmeme v potaz třeba Hudy sport, Rockpoint, tak to jsou opravdu lidi, kteří mají opravdu ty zkušenosti s těmi sporty, které tam prodávají, které tam nabízejí. Co se týče Sportissima, Sports directu, Intersportu, tak tam už to tak jednoznačné není. Tam… už mám pocit, že, to kolikrát, to nejsou ani úplně jako sportovci. Ale já jim nechci křivdit, já opravdu ty lidi neznám, nenabírám, tak… to na mě jenom působí, když se tam jdu podívat.

Tys teďka zmiňoval tu vitalitu a…, teď … jestli zodpovědnost nebo samostatnost…? (21:30)

Zodpovědnost, zodpovědnost…

Zodpovědnost… Teď mě totiž k tomu napadlo, že je zajímavý, že vlastně, … když se vrátím k tomu kariérnímu webu, tak tam jsou tři v podstatě vlastnosti, který by ten člověk měl mít: měl by být sportovec, měl by… být komunikativní, nebo… bavit se s lidma nebo… něco takovýho…

Já teďka nevím úplně přesně jak to tam je napsané…

…a třetí je odvaha.

Podíváme se?

Já to tady mám myslím i stažené.

Jakdyby, ona, ona jakdyby, to je samozřejmě… to jsou jakdyby… věci, které… To je tady…?

Tady: Sportuješ? Baví tě lidé? Máš odvahu?

Ano.

Ono to totiž jakodyby působí jako kdyby to byly ty tři hlavní jakodyby ňák body, který bys měl mít, abys mohl být jakdyby součást Decathlonu. (22:22)

Jo. Tam, tam se jedná o to, že… my samozřejmě těm lidem na začátku neříkáme, že hledám vitalitu a zodpovědnost, to víme my. To je jakdyby pro nás…, pro, pro nás. Ale my musíme ňákým způsobem působit, působit… na ty lidi, aby opravdu oni si řekli: „Jo, Decathlon je místo, jako…, kde chci pracovat." A proto tam je napsané jakdyby, proto tam je napsané… já si to zase nepamatuju přesně, ale prostě proto tam je napsané opravdu… jak to tam máme?

Sportuješ... (22:54)

Jo. Sportuješ, baví tě lidé, máš odvahu. To znamená, jsi sporťák? To je úplně první bod, ten, ten samozřejmě, ten je jasnej. Baví tě lidé? To znamená jako komunikativnost, ňáká práce, ňáká práce v týmu, jo? Zase né jakdyby… hledáme lidi, kteří jsou schopni pracovat v týmu, né, né stoprocentní individualisty, jo? Proč? Protože prostě v Decathlonu nás je…, konkrétně v Modřicích je 110 lidí. Takže ten člověk musí ňákým způsobem vycházet… a nemusí být… nutně lídr týmu, stačí, aby byl součástí toho týmu a aby byl prostě schopný vycházet. To je jedna věc, a druhá věc je samozřejmě musím být komunikativní, musím umět mluvit s lidma, nesmím se bát lidí zkrátka. No a máš odvahu? To je, jak jsem říkal, to je opravdu… to že ten člověk prostě ne… by neměl mít strach, prostě… se něčeho bát, nebo neměl by mít strach rozhodovat. O věcech.

Ták... No teď jsme... o těch zaměstnancích už jsme se trošku bavili, v Decathlonu... o ňákým tom typickým zaměstnanci... Když bys vzal teďka úplně ten brněnský Decathlon, vnímáš tam nějaký skupiny lidí, nebo nějaký povahy, který by se na nich daly definovat třeba? (24:30)

Nó, tak… (smích)… jak bych to teďka řekl, protože, tím že já jakdyby vedu celý ten obchod, tak já samozřejmě nemám, nejsem schopnej napřímo… nejsem schopnej napřímo… neznám všech těch sto lidí. Znám je jménem, jsem rád, že si, že si pamatuju jejich jména a příjmení, nicméně já úzce spolupracuju, promiň, úzce spolupracuju jenom s týmem lídrů. Čili jakdyby můžu říct, že znám… lépe deset lidí.

A když budeš teďka mluvit o těch lídrech?

A… budu… když… jako… o každém jednotlivě… no… řekněme, že máme, řekněme, že máme… lidi, … když bych to teda vzal jakdyby z hlediska té osobnosti, mám hlavu, mám srdce a, já tomu říkám, mám koule. A teďka se to musí nějak balancovat. To znamená jsou lidi, kteří jsou hodně orientovaní na, na hlavu, třeba… jsou lidi, kteří jsou velcí srdcaři a jsou lidi, kteří mají třeba velké koule. A teďka… samozřejmě nejde, aby ten člověk… měl jenom velkou hlavu, protože ve chvíli, kdy tam do toho nedá prostě kousíček srdce, tak ta práce nebude dobrá, v tom Decathlonu. Nicméně převažuje to. Takže, já v tom týmu mám lidi, kteří opravdu… mají perfektní hlavu, ale třeba…, třeba mají, jakdyby řekněme, slabší srdce. To znamená oni jako hodně přemýšlí, jsou hodně přemýšlivý, dokážou dělat do- dobrá rozhodnutí na základě hlavy, ale já se s ni-, v nich snažím budovat to, aby prostě měli jakdyby větší srdce, větší vztah k tomu Decathlonu, aby prostě zkrátka ukázali, že jsou lídři a oni musí být příklad. Takže oni musí opravdu mít třeba větší srdce. No a pak tam mám zase věts- větší srdcaře, kteří třeba, kterým

třeba zase trošku chybí ta hlava, tak tam se to snažím zase takhle balancovat. Jo? Já bych to, já bych to, já bych to definoval takhle. A pak jsou samozřejmě profily těch, profily těch lidí jednotlivých a zase můžeme, můžeme to zase říct tak, že jsou tam lidi, kteří jsou, více orientovaní dejme tomu na ten business, jo? Jako na to, na to, na ten smysl toho, co oni tam dělají, což je jako… v podstatě… ňáké podnikání a pak jsou lidi, kteří jsou třeba více orientovaní na… na lidi, na tým, jo? To znamená, někdo je menší businessman, ale umí perfektně pracovat s lidma, někdo je naopak perfektní businessman, ale s těma lidma, nechci říct, že to stříká, ale nejde mu to tak dobře. A zase se snažíme hledat ten balanc.

Můžeš… trošku rozvést ty… když bychom řekly teda… srdcař,… hlavař … koulař, nebo jakodyby jak to říct? (27:00)

Koulař… (Smích) No?

Jakodyby, když bys si trošičku jakodyby, když bys měl ňák definovat trošku kdo to jakodyby je, takovej ňákej obecnej… člověk, kdo… kdo má tu hlavu, nebo i kdybys to sestavil třeba z těch lidí, u kterých tu hlavu vnímáš, jakodyby, v čem to je? …. Že přemýšlej?

Že jsou hodně přemýšlivý, jsou to přemýšlivý typy. Přemýšlivé typy… no… hodně se třeba na ty věci ptají… ně-… a někdy to je třeba, že oni hodně přemýšlí, ale třeba potom, … přemýšlí, až tolik, že třeba nedokážou udělat to rozhodnutí, jako, jo? Že prostě pořád, pořád zvažujou všechny všechny různé možnosti, a ve finále nedojde k, nedojde potom k žádnému rozhodnutí, protože prostě… váhavý střelec, to nazývám jakdyby.

To jsem já, bych furt jako přemýšlela... horem dolem…zprava doleva…

Právě takové lidi, samozřejmě takový lidi jsou, ale je potřeba to ňák jaky-, ňák vybalancovat, ňák najít, jako, najít společnou cestu. Stačí ti to takhle? Nebo jako...?

Já si myslím, že ta hlava už je dobrá, ještě ty další…

Srdcař…

Nó… no nó.

Srdcař je zas někdo, koho, víš [jméno], tak ten [jméno] absolutně neměl hlavu, jo? Kdyžtak prosím tě si vystřihni z tama to jméno, kdybys to chtěla někde pouštět. Ale jenom, ty, že ho znáš, já ho nechci nijak shazovat, ale opravdu se jedná o to, že on jakdyby tu hlavu neměl, i když byl chytrý a inteligentní, ale neměl tu hlavu na to prostě něco, něco takového dělat. Ale měl obrovský srdce, víš, že tam byl od rána do večera, pořád vymýšlel ňáké věci a vymýšlel to pro Dekáč, jo? Měl, měl i relativně koule na tydlety věci, ale neměl hlavu. Tím pádem jakdyby nebyl schopen ty věci dotahovat do konce, nebyl schopnej takhle fungovat.

Takže vlastně hlava obsahuje i to, aby člověk uměl dotáhnout dokonce a rozhodnout se…

Jo, v podstatě, v podstatě já to tak beru.

Jo.

Já to tak beru. Ten srdcař je opravdu někdo, kdo tomu dává prostě hodně energie a prostě bere ten Dekáč jako… jak bych to řekl… druhej domov, nebo prostě… znáš tadytydlety věci prostě.

Já vím, co myslíš, je to přesně takovýto jakodyby… opravdu věřím tomu Decathlonu, že tady opravdu jakože má přínos pro společnost…

Rozdíl mezi srdcaře…, rozdíl mezi tím, kdo to srdce má a kdo nemá je v tom, že prostě, když je potřeba, tak ten srdcař prostě klidně zůstane dýl v práci. Aniž by ses ho musel na něco ptát, aniž by mu musel někdo cokoli říkat. Hele je přestavba, dneska se něco posralo, musíme tam zůstat dýl a on tam třeba zůstane, aniž by se zeptal. To je pro mě jakdyby srdcař.

A koulař? (29:30)

A koulař je… řekněme… to je (smích) to je takový doplněk opravdu potom. Hlava, srdce a pak jestli máš teda opravdu odvahu něco, něco udělat. … Jak to specifikovat… Na konkrétním příkladu… Jak kdyby… hodně… hodně to souvisí si myslím s tou hlavou. Umím nad těma věcma přemýšlet a pak ale nemám strach udělat rozhodnutí.

Takže je to rozhodnost, nebo ňáká odvaha vlastně pustit se do něčeho…

Přesně tak.

Nemít z toho strach.

Přesně tak. A když máš koule, tak musíš mít i hlavu. Ve chvíli kdy tu hlavu nemáš, tak se, tak se jako zabiješ v podstatě. Když, když prostě… jedeš, jedeš, jedeš rychle ve městě, tak seš idiot. Když jedeš rychle po dálnici a víš, že tam jako moc aut nejede, tak jakdyby když, když to takhle přirovnám, tak, dokážeš, dokážeš vyhodnotit třeba to riziko. Jo? Když máš hlavu a máš koule tak dokážeš vyhodnotit riziko, kdy si můžeš dovolit prostě v uvozovkách risknout a kdy….

Asi už tu poslední část, jako ty součást Decathlonu, kdo jsem já jako Decathlon, jakodyby já, zaměstnanec Decathlonu. (30:38)

Jako…

Spíš jak…

Jako já jako zaměstnanec, jakou mám přidanou hodnotu pro Decathlon třeba?

Třeba…

Protože já si myslím že, co se týče…

Ono se to totiž hrozně všechno prolíná, tak se mi to jako trošku teďka těžko roz- rozděluje, ale… (31:00)

Co se týče m… mé osoby a Decathlonu, tak v prvé řadě si myslím, že teda hodnotově do toho Decathlonu zapadám, jo? Kdybych, kdybych do toho Decathlonu hodnotově nezapadal, tak si myslím, že i kdybych tu chtěl zůstat, tak už mě, tak už mě dávno někdo vyhodí z té firmy.

Znamená to, že si myslíš to stejný, co si myslí Decathlon? Nebo... spíš...

Já s… já se. Ano, já jsem se s tím jako samozřejmě ztotožnil, protože… Decathlon je na světě 40 let a ta firma je… dobře vymyšlená opravdu ten princip… jak ta firma celkově funguje jako celek opravdu, je to dobře promyšlená firma a já jsem se s tím ňákým způsobem ztotožnil. Tím pádem jakdyby… za ten Decathlon taky kopu, protože věřím v to ko-, co v tom Dekáči děláme. To je jedna věc, to znamená já jsem ňákým způsobem přijal ty mantinely, ve kterých já se pohybuju. Jo? A [nesrozumitelné] obrouvskou, obrovské množství [?] svobody, kdy můžu opravdu já sám rozhodovat, jakoby můžu dělat věci sám, jak já chci, a jediné, ne- nechci říct, že mi v tom brání, ale jediné … co já dycky dělám je, abych ty své rozhodnutí napasoval… na to hřiště toho Decathlonu. Jo? Takže… když chci cokoliv udělat, tak prostě přemýšlím takhle. Jinak jako opravdu jako zaměstnanec Decathlonu jsem v těch hodnotách, snažím se ty hodnoty samozřejmě i ňákým způsobem podporovat, abysme takové lidi taky nabírali a hledali a… To si myslím, že to je, to je jakdyby takové nejdůležitější. Protože jako lídr ňáké, ňákého celku je to moje, je to mojí hlavní úlohou udržet, udržet to, aby byl držet ten smysl a aby byla držena ta myšlenka toho Decathlonu, aby zkrátka Decathlon byl držen v těch kolejích, ve kterých má být. Aby se z něho nestalo něco jiného.

A asi... poslední otázka, jenom vyloženě, když si představíš, kdo jsem já, bez Decathlonu... jenom. ... Co děláš, jestli seš třeba Brňák... (smích) (33:00)

Ne, jsem, jsem Ostravák, jsem Ostravák. A… to určitě pude potom slyšet (smích), až si to budeš přehrávat. Nicméně kdo teda jsem no, tak pocházím, nebo takhle. Já jsem se narodil ve Štenberku, což je kousek od Olomouce, takové malé městečko… první dva roky života jsem strávil u babiček, než jsme se přestěhovali do Ostravy, takže já jsem vlastně od dvou, od tří let do… dva… dva a dvaceti žil v Ostravě, takže beru se jako Ostravák. Opravdu jsem tam vyrostl a Ostravu mám rád… Poslední tři roky, čtvrtý rok jsem v Brně, Brno se mi po čtyřech letech začalo líbit (smích), už jsem si na něho zvykl (smích), nicméně kdo jsem takhle mimo ten pracovní život, tak… Těžko se na todleto odpovídá, protože jakdyby zatím nemám ujasněno úplně jakou chci jakou chci zaujmout roli právě v tom osobním životě. Jo? Samozřejmě… bych… jednou chtěl mít ňákou rodinu a předávat jako své, své zkušenosti prostě svým dětem… ale zatím, zatím to je cesta, na kterou se teprve musím dostat, takže…

Takže furt ještě žiješ v podstatě Decathlonem se dá říct.

Já jím, já jím chci žít i nadále, ale ono jakdyby teďka dávám sto, sto procent veškeré energie, kterou mám, dávám Decathlonu. A já to právě chci vybalancovat tak, abych jakdyby začal… budovat jakdyby řekněme ten osobní projekt. Abych jakdyby…

Takže, když nejsi v práci, tak jak si říkal, odpočíváš sportem, v podstatě teďka...

Víceméně jó, nó, jako snažím se, ale tím že, tím že žiju sám, tak když nejsem v práci, tak musím s… musím se postarat o to, abych si doma uklidil, abych si doma jakdyby uvařil, vypral a tadytydlety věci, takže… jakdyby… jsem… žiju sám, takže to mi taky bere poměrně dost energie (smích), už mě to nebaví (smích), a… Potom samozřejmě v tom volném čase, který mám, tak se snažím jako žít i ňákým způsobem aktivně… takže ňákej sport a tadytydlety věci. Ale říkám no, jako většinu toho fakt jako trávím v Decathlonu a… a už, už vím, že po těch pěti

letech, co to takhle dělám, prostě, prostě, potřeba, na čase se začít věnovat i, i tomu osobnímu životu, aby… aby se to ňák vybalancovalo.

Supr, mě už asi úplně nic dál nenapadá, napadá tě něco, co bys dodal? (35:33)

(smích)

Práce v Decathlonu je super, nevím nevím. Asi, asi…

Mě by možná zajímalo… no?

Ono o Decathlonu se dá, dá bavit jako strašně dlouho. Ať už ať už o tom, jaké chceme mít lidi, nebo jaké máme lidi, tak se dá strašně dlouho mluvit jakdyby o tom řekněme poslání toho Decathlonu, to znamená zpřístupňovat sport co nejvíce lidem, o tom se dá taky celkem pěkně povídat, jak toho docílí [-/-m/me?], a tak dále. A pak se dá i pěkně [kuse?] [od-?]povídat i třeba o té organizaci jako nebo o té organizační struktuře v rámci Decathlonu, takže máme tam jakdyby takové tři odvětví, o kterých by se dalo povídat klidně jako hodiny si myslím.

To si taky myslím no…

Takže…

Tam je vidět ten Decathlon, že opravdu…

Takže otázka jako… to je teďka důležité jestli… (smích) Jakoby se o tom můžeme bavit, ale otázka, aby, aby to jakdyby bylo opravdu… aby se to vztahovalo k tomu, co ty potřebuješ. No…

No, to poslání Decathlonu ani tolik nepotřebuju, spíš potřebuju právě ty zam-, kdo jsou ti zaměstnanci jakdyby Decathlonu, a… ta organizační struktura je určitě zajímavá, ale už by mi tam asi tolik nezapadala… No. (36:45)

Co se týče těch zaměstnanců, jak jsem říkal. Jedna věc je teda co prezentujem navenek. Dělej, co tě baví, určitě jsi viděla. Je to věc, kdy opravdu my… se snažíme vyburcovat toho, toho člověka, nebo toho potenciálního zaměstnance k tomu, aby opravdu se rozhodl, že chce pracovat pro nás. Není to takové to, není to takovéto klasické „nabíráme prostě za tolik peněz a tolik, takové výhody, protože to ani není, to ani není záruka dlouho, dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců. Jo? My chceme, aby naši lidi byli zaměstnanci díky tomu, že jsou svobodní v rozhodování a … díky, že, že můžou o něčem rozhodovat na základě právě … té svobody. Ruku v ruce s tím jde potom ta naše organizační struktura, kterou jakdyby bouráme klasickou pyramidu, znáš subsidiaritu… Víš, co je subsidiarita?

No, já bych…

Princip subsidiarity je, jakdyby my… my… my… podporujeme princip subsidiarity. To znamená, že každý, kdo dělá v Dekáči, Decathlonu, tak by měl rozhodovat… nejblíže těm s---, neblíže tam, kde jsou ty důsledky. Čili, když to řeknu úplně jednoduše, prodavač, rozhoduje o spokojenosti zákazníka. Nemusí se na to ptát svého vedoucího, nemusí se na to ptát mě. Protože to ten proces zpomaluje a já… s tím zákazníkem nejsem každý den ve styku. Jo? Takže

vlastně subsidiarita je to, že děláme rozhodnutí nejblíže k těm důsledkům. Jo? S tím souvisí decentralizace, to znamená jakdyby snažíme se rušit ňákou způsobem centrálu a všechno decentralizovat, tak aby se rozhodovalo opravdu dycky nejblíže k tomu důsledku. Takže zase v praxi: reklama, proč by měl dělat reklamu jeden člověk z centrály, když v životě nebyl v Brně. A já vím, kde tu reklamu chci, já vím, jak tu reklamu chci a já vím komu tu reklamu chci. Proto o tom rozhoduju já. Kolik peněz na ni dám a tak dále, a tak dále. Takže vlastně na základě tady tohodleto-toho, té subsidiarity a takové té jakdyby ploché organizační struktury, se snažíme o to, aby ten zákaz- zaměstnanec byl u nás spokojený. A tímpádem i to má i tudle, ten vedlejší efekt, že opravdu zry- zrychluje se rozhodování, nemusíme se š…, nemusí, nemusí to, nemusí to být takový ten proces prodavač-vedoucí-ředitel-regionálka-primanažer jo… a teďka prodavač něco chce třeba v podstatě se musí zeptat pěti lidí, než to k němu dojde, je to dva týdny a než to dojde zpátky, je to další dva týdny. A ten zákazník už je dávno pryč. Jo? Takže jakdyby todle, no a potom jací jsou to ti lidi. Na jednu stranu se snažíme namotivovat ty lidi, aby k nám došli, na druhou stranu hledáme lidi: sportovec, vitální, to znamená vitalita, ochotný, praktický, zodpovědný. Pět věcí. Vitalita, zodpovědnost, ale pak je tady ještě být ochotný a praktický. Co znamená ochotný, to, že, to že budeme vědět, že on pro toho zákazníka udělá řekněme první poslední. Praktický znamená, že (smích), že prostě, že prostě má jakdyby jednoduše hlavu na krku. To znamená dokáže vzít do ruky nůžky, vystřihnout balizáž prostě, dokáže prostě udělat ty věci úplně normálně a nemusíš ho, jak jsem říkal, vodit za ručičku a vysvětlovat mu každou kravinu. Dokáže doplnit papír do tiskárny, to jsou taky… základní činnost. Spousta vysokoškoláků neumí doplnit papír do tiskárny. Jo? A takže to je ono, jakdyby. To je ono, to je ten klíč na to, jak, jakým způsobem se snažíme hledat lidi. A lidi jsou to nejdůležitější, co ten Decathlon tvoří.

Máte ňáký… dokumenty, vnitřní jakodyby na nábor lidí, nebo jakodyby, jak by ty lidi měli vypadat? - Ne. (40:45)

Máme, máme, nemáme. Todle nemáme. Ale máme jakdyby lidi, kteří už mají nějaké zkušenosti s náborem a jakdyby předáváme to dál. To znamená, že my jsme schopni udělat nějakej trénink nebo prostě ňákej workshop na to, jaké ty lidi nabírat. Nicméně, ono je to zase o, o, hrozně moc o zkušenostech. To znamená, nedá se školit na, na to, jaké nabírat lidi někdo, kdo v životě nikoho nenabral. Prostě, uděláš chybu, pouč se z ní. Ale nesmíš jí zopakovat. Takže na, naber pět lidí, ze začátku třeba nabereš z těch pěti lidí nabereš čtyři špatné, ale už máš ňáké zkušenosti, na základě kterých můžeš stavět. Pak se zúčastníš workshopu nebo školení, kde opravdu víš, jaké bys měla nabírat lidi. Ale tam ti nikdo, ale u nás na tom školení to není o tom, že bys dostala checklist a ptáš se těch lidí a odškrtáváš si, tam je to opravdu o tom, přemýšlet nad tím, že když s tím člověkem vedeš pohovor, tak opravdu, jestli je sportovec, to poznáš. Měl jsem, měl jsem na pohovoru… potencionál-potencionálního vedoucího, kterej mi prostě se chvástal, jak prostě strašně běhá a tak dále, já jsem se ho zeptal, jaké má boty, a on my nebyl schopný říct jakou má značku bot. Tím pádem pro mě skončil. Takže, to že je někdo sportovec poznáš. … To že je někdo ochotný, třeba nepoznáš ze začátku na pohovoru, ale poznáš to časem poměrně dost snadno. Zase, zůstanu trošičku dýl v práci, zeptám se, jestli nechce někdo odvést domů, anebo se prostě seberu a jedu pryč a řeknu: „Tam já nejedu, já to mám zruky a tam prostě ne, ne.“ Jo? Musí být praktický, vidíš, zase trošičku jako do života, takové lidi taky, taky jako seš schopná identifikovat, a musí být … (vypočítává: sportovec, vitální, ochotný, praktický,

zodpovědný) … Taky ze začátku nepoznáš. Ale, ale řekněme, že seš schopná to poznat během prvního týdne v práci, jo?

(smích)

Na to máme zkušenosti právě. (smích) Jo? Takže, takže tak. Prostě neexistuje mustr, jo? Máme na to š-, řekněte, řekněme workshop, kterej ti dokáže to jakdyby ňákým způsobem přiblížit jaké lidi bysme měli brát.

Jak předáváte vizi, [vím], ale jak předáváte vizi jako Decathlon těm zaměstnancům svým? (43:10)

Právě v těch integracích. To znamená řekněme první den, nebo první týden ten člověk jakdyby dostane, nechci říct přednášku, ale prostě je mu odprezentován jakdyby co znamená poslání Decathlonu, to znamená opravdu: o čem ten Dekáč je, jaká je ta firemní kultura a je mu jakdyby představen i projekt Decathlonu Česká Republika potažmo potom Decathlon Brno. Jako takovej. … A všechno todleto jakdyby řekněme v tom prvním týdnu a veškerá činnost, kterou potom on dělá, by mu měla být připomínána. Tak aby opravdu on věděl, proč to dělá. Jo? … A s-, todleto je to nejtěžší.

Máte na to nějaký navazující školení nebo tak? (43:55)

Máme na to, má-, tak navazující školení…

Takový to jako po roce nebo po půl roce, jako, aby jsi věděl, že opravdu se na tom furt pracuje, protože lidi určitě mají tendenci zapomínat… (44:08)

No… No tak samozřejmě snažíme se, ale todleto potom se dělá pomocí individuálních pohovorů, které jsou vlastně, nebo měly by být, jedenkrát za měsíc, víme... Ale cílem je, aby každý, každý zaměstnanec Decathlonu měl alespoň jedenkrát za měsíc individuální pohovor se svým lídrem. … A díky tady těmletěm individuálním pohovorům za prvé dostávám já zpětnou vazbu, dávám zpětnou vazbu … a snažím se o ňáký rozvoj toho jedince. Jo? To znamená, a to je zase ono. Ten rozvoj a ta možnost tady tohodletoho rozhodování a tak dále zajišťuje tu dlouhodobou spokojenost. A aby ten člověk se ňákým způsobem vyvíjel, aby prostě pět roků nebyl prostě prodavač a … netěžil z toho, co se naučil první týden. Todleto to je, a to, to je hrozně těžké. Jo? Musím říct, že se nám úplně jako, snažím se o to, ale taky se to nedaří na sto procent. To je fakt jako hodně těžká věc, která je, která … se kterou jakdyby řekněme bojujeme no. Prostě zajistit ten konstantní rozvoj a to opravdu, abychom se těm lidem pravidelně věnovali. Takže jakdyby tadytím způsobem je připomínáno, nebo mělo by být připomínáno, proč v tom Decathlonu je a co ten Decathlon opravdu je, aby to, aby to chápal. Jinak, potom ještě teda co jsem, co jsem chtěl dodat je, že máme i samozřejmě jakdyby e-learning, Mylo, znáš, kde teda, jsou jakdyby školení jak produktová, tak jsou tam potom školení i na, na ňáké procesy, zvládat, jakdyby naučit se ovládat pokladnu, školení na bezpečnost a školení i jakdyby o tom Decathlonu jako celku.

Ještě mě napadá… možná to bude taková divná otázka, ale na základě toho, jaké jakodyby se mění ti zaměstnanci Decathlonu, reflektuje se to třeba nějak do té identity Decathlonu jako takového?

Jak se mění, myslíš jako, jako fluktuaci myslíš, nebo...?

Né, jak se jakodyby ... jak se…

Ti zákazníci? Ti zaměstnanci?

Né, ti zaměstnanci, jako kdo jsou ti Decathloňáci a teďka vlastně jestli to ňákým způsobem ovlivňuje to, co Decathlon o sobě říká, že je. ... Jestli něco takového…

Neovlivňuje to, já si myslím, že to potvrzuje to, co ten Decathlon je.

Spíš to potvrzuje... nevidíš tak nějakou změnu třeba, že by se něco měnilo…?

… Ne.

Natolik je ta identita v podstatě Decathlonu sestavená tak, že v podstatě…

Ono je to

…i když se to vyvíjí tak v podstatě zůstává stejná…

Je to tak

…ten základ?

Je to tak, opravdu, opravdu je to tak, a, a, prostě, samozřejmě, že, nebo ti lidi prostě musí potvrzovat co ten Decathlon jako, jako chce, nebo dělá. A ze začátku třeba ti lidi, když to ten Dekáč neznají tak samozřejmě to nejsou schopni, ale, ale naším cílem je, abysme prostě nabírali takové lidi, kteří to jakdyby budou schopni akceptovat a chápat a budou jakdyby to podporovat. Budou prostě s tím souhlasit. Tím pádem potom může být jakdyby ten Decathlon úspěšný. Jo?
…

Supr.

Ve chvíli, kdy jakdyby, ve chvíli, kdy je jakdyby někdo v Decathlonu, kdo jakdyby tomu jakdyby v podstatě nevěří, tak dlouhodobě v tom Decathlonu nevydrží on sám a nikdo ho nebude muset jako se snažit vyhodit, protože jemu to bude prostě proti srsti.

KONEC

Příloha C – Struktura rozhovorů

1 KDO JSEM JÁ MIMO DECATHLON?

Hledám odpovědi:

Téma	*Zodpověděl(a)*	*Uvedl(a) příklad*
1. Jsem sportovec	*O*	*O*
2. Baví mě lidé	*O*	*O*
a. Komunikativní	*o*	*o*
b. Týmový hráč (synergie)	*o*	*o*
c. Společenský	*o*	*o*
3. Mám odvahu	*O*	*O*
a. Jsem rozhodný	*o*	*O*
b. Jsem samostatný	*o*	*O*
c. Nebojím se chybovat	*o*	*O*

1.1.1 PŘED NÁSTUPEM

Příklady otázek:

A. SPORTOVNÍ

- *Co jsi dělal(a) za sport před nástupem do Decathlonu?*

B. SPOLEČENSKÝ (LIDUMIL, EXTROVERT?)

- *Pracoval(a) jsi už před Decathlonem v týmu? Co tě na tom bavilo nejvíc? Co ti naopak nevyhovovalo?*
- *Jak často jsi trávil(a) volný čas sám a kolik s lidmi?*
- *Cítil(a) ses lépe sám/sama nebo ve společnosti? S kamarády? S přáteli?*

C. ODVÁŽNÝ

- *Pracoval jsi někde před Decathlonem?*
- *Měl(a) jsi tam za něco zodpovědnost?*
- *V jaké konkrétní situaci sis věřil(a)?*
- *Jaký byl tvůj největší sen?*
- *Udělal(a) jsi nějakou chybu? Jak jsi reagoval(a)?*
- *Máš odvahu přiznat chybu?*

- *Odhalit chybu, pomoci pochopit příčinu?*

1.1.2 PO NÁSTUPU

Př. Změnilo se něco po nástupu do Decathlonu? Jak se chováš mimo práci?

Příklady otázek:

A. SPORTOVNÍ

- *Jaký sport jsi začal dělat až po nástupu do Decathlonu? Proč?*
- *Jaký sport jsi po nástupu do Decathlonu naopak přestal dělat?*

B. SPOLEČENSKÝ (LIDUMIL, EXTROVERT?)

- *Pracuješ ještě někde jinde? Je to práce v týmu nebo pracuješ samostatně?*
- *Jsi ve volném čase radši sám/sama nebo mezi lidmi?*
- *Když jdeš po ulici, oslovíš cizí lidi? Nebo raději posloucháš hudbu a ignoruješ okolí? Baví tě, bavit se s lidmi na ulici/ v MHD? Oslovil(a) jsi někdy cizího člověka jen tak? …s přáním o pomoc?*
- *Uvedl(la) bys nějakou situaci, ve které jsi udělal(a) radost někomu mimo práci?*

C. ODVÁŽNÝ

- *Máš odvahu rozhodovat se samostatně?*
- *Uvedl(a) bys nějakou situaci, ve které ses nebál(a) převzít zodpovědnost? (mimo práci)*
- *Jaký je tvůj sen (v osobním životě)?*
- *V jaké situaci si věříš? Konkrétní příklad?*
- *Jak reaguješ na své chyby?*
- *Máš odvahu přiznat chybu?*
- *Odhalit chybu, pomoci pochopit příčinu?*

1.2 Motivace k nástupu

Př. Jak ses dozvěděl(a) o Decathlonu?

Př. Co mělo největší vliv na tvé rozhodnutí, že půjdeš pracovat do Decathlonu?

Př. Čím tě Decathlon přesvědčil, že je ta pravá firma, do které bys měl(a) jít pracovat?

Př. Znal(a) jsi Decathlon předem? Četl(a) jsi o něm něco? Hledal(a) jsi nějakou organizační identitu? Kulturu? Poslání? Vizi? Misi?

2 HLAVNÍ ČÁST

2.1 Kdo jsem já... zaměstnanec Decathlonu

Co děláš v práci? Jak se chováš? Cítíš?

Téma	*Zodpověděl(a)*	*Uvedl(a) příklad*
1. Sportovec	*O*	*O*
a. Jaké sporty a jak často	*o*	*O*
b. Před nástupem	*o*	*o*
c. Nové sporty po nástupu	*o*	*o*
d. Vášeň pro sport	*o*	*o*
***2. Vitalita** (energie) (chuť do života)*	*O*	*O*
a. Rád(a) se usmívám	*o*	*o*
b. Vášeň pro sport rád(a) sdílím (se zákazníky/kolegy)	*o*	*o*
c. Mám rád(a) lidi Jaký máš vztah k lidem?	*o*	*o*
d. Aktivní dovolená Jak trávíš (nejraději) dovolenou?	*o*	*o*
e. Aktivní volný čas Co děláš ve volném čase-mimo práci?	*o*	*o*
f. Baví mě život	*o*	*o*
g. Jsem pozitivní/ mám pozitivní přístup	*o*	*o*
h. Hledám a zkouším nové věci	*o*	*o*
i. Nebojím se/ neváhám	*o*	*O*
j. Přináším nové nápady	*o*	*o*
3. (Z)odpovědnost	*O*	*O*
a. Dodržím, co slíbím	*o*	*o*
b. Umím přijmout riziko	*o*	*o*

c. *Jak se rozhoduješ v práci?* d. *Konzultuješ to se svým lídrem? Příp. co a v jaké situaci?*	*o*	*o*
e. *Lidé se na mě mohou spolehnout*	*o*	*o*
4. *Ochotný*	*O*	*O*
a. *Udělám pro zákazníka vše* *Vyšel/la jsem vstříc zákazníkovi – jak? V čem?*	*o*	*o*
b. *Pomohu kdykoli kolegovi*	*o*	*o*
5. *Praktický*	*O*	*O*
a. *Umím si poradit*	*o*	*o*
b. *Jsem samostatný/á*	*o*	*o*
c. *Vyměním papír v tiskárně*	*o*	*o*
d. *Vystřihnu balizáž*	*o*	*o*

SPORTOVNÍ

- *V jakém oddělení pracuješ?*
- *Pracoval(a) jsi i v jiném dříve? Případně proč?*

SPOLEČENSKÝ

- *Jsi v práci raději sám/sama nebo mezi kolegy? S kým si povídáš nejvíce?*
- *Uveď příklad z pracovního dne.*
- *Oslovuješ zákazníky? Jak?*
- *Povídáš si se zákazníky? I třeba o něčem jiném než o produktech? Uvedl(a) bys konkrétní příklad?*
- *Uvedl(la) bys nějakou situaci, ve které jsi udělal(a) radost nějakému zákazníkovi/ kolegovi?*
- *Jak se cítíš v týmu, ve kterém pracuješ? Jaké máte vztahy? Příp. i v předchozích týmech, co bylo jiné?*
- *Co ti udělá v práci největší radost?*
- *Co tě v práci nejvíce potěší?*
- *Jak poznáš, zda je zákazník spokojený? Příklad?*

ODVÁŽNÝ

- *Jaký je tvůj sen v rámci práce/kariéry?*
- *Přestěhoval(a) by ses do jiného města? Do jiné země? Jak dlouho bys váhal(a)?*
- *V jaké pracovní situaci si věříš? V čem si naopak ještě nevěříš?*
- *Máš odvahu rozhodovat se v práci samostatně?*
- *Uvedl(a) bys nějakou situaci, ve které ses nebál(a) převzít zodpovědnost? (mimo práci)*
- *Udělala jsi někdy nějakou chybu v práci? Jaká to byla? Jak jsi na ni reagoval(a)? Přiznala jsi ji? Co si o tom myslíš teď zpětně?*
- *Odhalit chybu, pomohl(a) jsi jako lídr pochopit příčinu prodavači?*

2.2 Kdo jsme my… zaměstnanci Decathlonu…

Př. otázky:

Co nás pojí?

Jak se chováme?

Čím se lišíme od jiných sportovních obchodů?

Jak často sportuješ s některým kolegou/ kolegyní? Mohl(a) bys vyjmenovat konkrétní situace za poslední rok?

Uvedl(a) bys mi příklad, ve kterém ti lídr svěřoval zodpovědnost? / Jak si jednomu ze svých prodavačů svěřoval(a) zodpovědnost? Co (jsi) řekl(a)? Nebo jak jinak jsi do dal(a) najevo? V jakých situacích svěřuješ zodpovědnost? Jak zjišťuješ, zda to provedli bez chyb? Jak reaguješ?

Co děláte v práci? Spolupracujete s kolegy? Příklad – třeba popsat jeden den v práci/ půl den? Jak se třeba na něčem domlouváte, předáváte si zákazníky...?

Měli jste nějakou zaměstnaneckou akci? Příp máte něco pravidelně? Jak se tam zaměstnanci chovají?

2.3 Kdo je organizace Decathlon?

- *Zpřístupnit radost ze sportu co nejvíce lidem*
- *Dostupnost*
- *Jednoduchost*

Př. jaké je její poslání? Jak se to projevuje v práci? Konkrétní příklad?

Př. jaká je její role ve společnosti?

Př. jak ji lidé vnímají?

Př. co přináší společnosti?

Př. v čem se liší od jiných sportovních obchodů?

- ➔ *Mantinely*
- ➔ *Subsidiarita*
- ➔ *Decentralizace a stírání hierarchických rozdílů*
- ➔ *Otevřená firemní kultura, otevřené kamarádské prostředí*
- ➔ *Možnost růstu a možnost rozhodovat o věcech*
    - o *Změna musí dávat smysl*
    - o *Umět se poučit z vlastních chyb*

Co se ti na Decathlonu líbí nejvíc?

Co tě v Decathlonu nejvíc baví?

Co tě na práci nejvíc baví?

Podporuje vás firma ve sportu? K aktivnějšímu životu? Jak vás motivuje k tomu, abyste byli zodpovědní? Samostatní? Brali na sebe zodpovědnost? A poučili se z chyb?

Byla jsi na nějakém školení? Workshopu? Jak vypadalo? Kolik tam bylo lidí?

Na kolika školeních jsi byl(a) celkem od té doby co tu jsi?

Jak to dělá(š)?

Co tím chceš říct?

Můžeš mi to konkrétně popsat?

Jak to vypadá konkrétně?

Jak se to projevuje…?

Kdo chceš být ty sám? Co pro to děláš?

Co to znamená?

Příloha D – Přepis rozhovorů

1. RESPONDENTKA K.

Úplně na začátek bych se tě teda zeptala: kdo seš ty jako osobnost, jo? Čím by ses charakterizovala třeba co děláš, co tě baví, jak se chováš třeba, ve společnosti nebo tak. Jo? Jestli něco začneš říkat a já tě pak třeba nasměruju. Jo?

Tak já jsem taková… veselá pozitivní osoba. Nic pro mě není problém, jsem hodně taková přizpůsobivá, což je tady v té naší práci potřeba. Teďka se nemám otáčet k té práci že? Jo, jsem taková flexibilní, už jsem se i stěhovala kvůli práce. Mám ráda sport, akti- aktivi- hodně aktivitu…, mám ráda dobré lidi kolem sebe, ale už tak jenom spíš v práci, v osobním životě, ve svém volném čase už často vyhledávám místa, kde těch lidí až tolik není, protože jich mám takhle v životě pořád hodně, takže už pak vyhledávám nějaké klidnější místa. Což se pojí i třeba s tím jaké druhy sportu třeba dělám, jo? Takže radši už poslední dobou místo lyžování chodím na ski alpech, protože tam se prostě dostanu úplně mimo, mimo civilizaci, pokud chci. To samé na kolech, zase jezdím na… celoodpruženém kole. Takže taky na horách, kde můžu úplně zmiznout, někam do lesa třeba. (úsměv)

Ještě když by ses obrátila třeba k tomu než jsi ještě vůbec nastoupila do Decathlonu, tak jestlis bylo opravdu ten společenský člověk, trávila jsi třeba čas s kamarády? Jezdila jsi s nima na dovolenou nebo radši

Určitě, určitě, jo jo jo, jo. Jo, jsem taková hodně aktivní, mám ráda, říkám, lidi, partu známých, ráda s nima jezdím někam…

Můžeš mi říct nějaký konkrétní příklad, úplně třeba.. úplně konkrétní jo? Že třeba toho a toho jsme jeli…

Jo, tak třeba.. každé prázdniny jezdíváme, nebo jezdívali jsme, do Alp na… na kola. Jo? Takže nás jelo třeba třeba parta nevím deset lidí takže všichni jsme měli kola a jezdili jsme tam prostě… Jo? Ale bylo to i jako buď známí, nebo třeba i s rodinkou. Jo? Mamka, její přítel… my jsme celá taková sportovně založená rodina, takže jsme jezdili hodně… To samé v zimě na lyže.

Když jsi nebyla ve škole … tak co jsi třeba dělala? Jestli si třeba chodila s kamarádama ven nebo spíš sis četla, to jsi tak dělala když ti bylo.. já nevím třeba nějaký věk si urči… třeba na gymplu, na střední… (2:57)

Tak před pubertou jsem měla hodně koníčků, nebo spíš kroužků, já jsem byla vlastně jako děcko, každý den jsem měla nějaký kroužek. Já jsem chodila na taneční, na gymnastiku, na keramiku, takže jakoby pořád, pořád mezi lidma někde.

Potom na gymplu jsem… se chytla takové trošku horší party a od toho sportu se to odklonilo spíš na hospodu, na pivko, na party… Ale.. během toho jsem jako pořád zvládala školu, všechno, pořád jsem jezdila na kole, jezdila jsem na lyžích, ale ne třeba až tak často jak, jak předtím anebo potom. Potom vlastně na vý-, na výšce jsem začala zase více věnovat čas jako tomu sportování, cestování a tak.

Jo. Pracovala jsi někde před Decathlonem? (4:00)

…Jo, pracovala jsem v Praze v takovém skate shopu, začla jsem jako prodavač a vedoucí (tři lidi pod sebou) a pak jsem byla vedoucí té pobočky.

První škola se mi nějak nepovedla, takže jsem pak začala pracovat.

Zkušenost práce s lidmi… v týmu..?

Jo.

Zodpovědnost?

Jo, vedoucí pobočky – otevřít, zavřít + ekonomicky.

Chodili jste s lidmi z práce někam společně mimo práci?

Tam jsme chodili s lidma ven, sem tam… jo, jo, jo.

Třeba nějaký, že bys uvedla nějaký příklad kam jste šli, co jste dělali?

Tak jednou jsme jeli se známou třeba… do Liberce do toho aquaparku do Babylonu a potom na ještě.

Bylo to v rámci teambuildingu nebo to byla spontánní akce spíš?

Spontánní akce. Tam… se teambuildingy nedělaly.

Největší sen? (5:40)

Můj sen ještě pořád je, že bych chtěla mít nějaký apartmán, ubytování někde na horách, v Alpách nejradši, v Dolomitech. Abych měla kam jezdit a zároveň ubytovávat lidi, aby se mi to nějak…

Nějaký pracovní sen asi nemám. Spojit prostě…

Tím, jak si říkala, jaké děláš sporty, tak asi seš v podsatě odvážná, do určitý míry… když děláš takový skialpy, kolo … Považuješ se za odvážnou…?

Někdy mi tam dost bije srdce, než se rozjedu. Nemám strach udělat rozhodnutí?

V jaké konkrétní situaci sis věřila? Že ses nebála udělat rozhodnutí?

Tyjo nevím teď.

Třeba měla jsem skočit bangijumping a (ne)skočila jsem…? Něco takovýho úplně klidně

Jo, jo… uuh… nevím asi jako… Na kole…. když jsem někde v bikepartu a bojím se to sjet a pak to sjednu, tak mám radost. Jakože je ňáký prudší úsek, jo, nebo nějaký jumpík nebo něco tak, asi tam. Jinak mě tak nic nenapadá.

V pohodě. Přiznala ses někdy k něčemu, co ti bylo nepříjemné?

Jestli jsem se přiznala? Euh….

Třeba takový příklad úplně banálí, že jsem snědla kamarádovi oběd, nebo jsem někde někomu něco vzala a pak jsem se přiznala…

Asi… já myslím že jo. Ale nevím zase nic konkrétního… co jsem mohla udělat. … Jó teďka jsem Vendy z jejího účtu omylem stáhla nějakých 200 korun na badminton. (smích) No tak jsem se jí přiznala a vrátím jí to samozřejmě. (smích)

V pohodě. Dovedeš lidem říkat nepříjemný věci? Jestli třeba dokážeš říct i svýmu zaměstnavateli nebo co se ti třeba nelíbilo v dřívější práci?

Jo. Já jsem v tomhle upřímná a hodně prosazuju to, aby lidi spolu komunikovali, protože to je základ úplně všeho a.. když to nefunguje tak je to prostě nahovno. (smích)

Vybaví se ti nějaký příklad, kdy (smích), kdy třeba sis něčeho všimla a nebylo ti třeba úplně příjemný to říct ale řekla si to? (8:20)

Mmm… Tak teďka v poslední době v práci dost. Jo? My máme takové ty roční pohovory a tam…tam se musíš s lidma bavit na rovinu. Jestli třeba vidíš něco, co nedělá úplně dobře ve své práci, tak si takový.. né že bys mu říkal „toto děláš špatně“ ale prostě ňák ho na to upozorníš ňák lehce a zkus- snažíš se ho navádět aby … se s tím snažil třeba něco dělat.

Třeba, klidně i, když jsem v tom Decathlonu, mohla bys mi říct příklad? Můžeš klidně bez jmen… někdo něco dělal, jaks mu to třeba řekla, jak třeba reagoval? (8:50)

Tak je tady třeba jedna vedoucí, která je hodně taková autoritativní, nenechá si vůbec poradit, nemá absolutně žádnou sebereflexi… tak té jsem říkala ať trošku zklidní, ať trošku od- poslouchá ty ostatní lidi, ať si nechá trochu poradit, protože jinak… jinak… jí to bude škodit prostě v jejím… ja- i v osobním, i v osobním a tak pracovním životě.

Jak reagovala?

Brečela.

A vzala to? Dělala s tím něco? Můžeš teďka už zpětně říct třeba, že na tom zapracovala?

Jo, jo, jo. Je taková mnohem klidnější, všimli si toho i ostatní. Jo? Doporučila jsem jí i nějaké…třeba nějaké knížky, co by jí mohlo pomoct.

Super. Tak teďka, asi úplně takový to obecný, jak ses dostala do Decathlonu? (10:00)

Tak do Decathlonu jsem se dostala před šesti lety, kdy jsem studovala, platila jsem si školu. Chtěla jsem jenom do Decathlonu. Znala jsem ho z Polska. Chtěla jsem jedině tam.

…

První rok jako brigádu. Že bych tu chtěla zůstat.

…

Odkud jsi?

Já jsem z Třince, pracovala jsem v Ostratě a posledního půl roku jsem v Brně.

Jak jsi říkala že jsi znala už Decathlon z Polska, to znamená…?

Jezdili jsme do Polska nakupovat

Čím tě Decathlon oslovil?

Tou jeho filozofií, že se snaží sport dostupný pro všechny. Líbili se mi ty produkty. Já nejsem ňák na značky. Že bych musela mít tady něco za 2000 tady mikinu jenom protože je to adidas.

Koukala jsi se i třeba na stránky, na tu filozofii… Nebo jsi to měla z toho Decathlonu?

Připravovala ses i na pohovoru?

Mmm myslím že jo, že jsem si něco načetla. …

Uvědomuješ si něco, v čem by se změnilo chování, co jsi nastoupila do Decathlonu? (13:00)

Tak spousta věcí jsem se naučila nových…

Něco

Rozhodnu za ně. Nejsem autoritativní typ. Aspoň jsem si to myslela, ale…

Tak, teďka, sporty už jsi trošku zmiňovala… Jestli můžeš říct, co jsi dělala za sporty teda před Decathlonem a co se změnilo po nástupu do Decathlonu?

Před Decathlonem jsem jezdila hodně na kole, na lyžích, na snowboardu, squash jsme hráli hodně, badminton

Začala jsem na skialpech, ale to nemá spojitost s Decathlonem… běžky. Jezdili jsme na koních…

Děláš sport s kolegy?

Teď každý týden chodíme na badminton, semtam do posilky s někým. Ale rozhodně mám míň času na to sportování, než jsem měla, to mě mrzí.

Když už jsi to načala, do děláš mimo práci...?

Záleží jak kdy, když je hezké počasí, podmínky jsem doma, každý víkend. Není víkend že bych seděla doma. Na to kolo, na lyže… teď je to v Brně jiné, sžívám se s prostředím, s lidma.

2-3x týdně

Sleduješ sporty v televizi..? Co třeba za sport tě zajímá?

Jo, hlavně lyžování, alpské lyžování, sjezd, super G, snowboard, všechno. Baví měto. Dneska ráno hokej jsme vyhráli, pak tam byl ski cross.. všechno.

Ve volném čase jsi radši sama nebo mezi lidmi – to už jsi mi v podstatě odpověděla. Tak…

Když jdeš třeba po ulici oslovíš cizí lidi? Popovídáš si s někým v hromadný dopravě nebo spíš třeba máš radši svůj klid, posloucháš hudbu…?

Když mě někdo osloví, tak mu klidně odpovím, ale já sama nenavazuju kontakt.

Nevyhledáváš?

Nene.

Jestli bys uvedla nějakou situaci, ve které jsi udělala radost někomu mimo práci?

Jó, často…

Třeba?

Hm… hm… třeba… minule jsem mamce přivezla ňáké, něco sportovního tady od nás, protože ona, se jí strašně líbí všechny naše věci, tak já už automaticky se jí neptám a když vidím pro ni něco vhodného tak jí to vemu. Třeba.

Tak, jak tedy trávíš volný – pauzu, třeba na oběd, chodíš s kolegama na oběd někam? Nebo s někým se bavíš? Co, co děláš o volnu?

Chodíme s kolegama na oběd. A pokud ne, pokud jsem tady, tak jsem ráda, když… si můžu číst. Když mě nikdo neruší (smích) a můžu si číst. Protože jinak na to nemám čas.

Takže vlastně v podstatě na jednu stranu máš ráda ty lidi, jsi mezi nima ráda, ale jak už jsi s nima hodně v té práci, tak máš taky ráda svůj klid?

Jo.

Nejseš takový ten typ, co vyloženě potřebuje mít kolem sebe lidi?

Ne, ne.

Ták, uvedla bys nějakou situaci, ve které ses nebála převzít zodpovědnost? Za něco…

Hm tak, jako… to zas… myslíš v práci?

V práci i mimo práci. Co tě, co tě třeba tak jako napadne, že

Tak mimo práci, teď jsem organizovala dovolenou…

Pro kolik lidí?

Pro čtyři.

Pro rodinu?

Nenene. To je přítel a ještě další jeden pár jeden s náma. Asi třikrát jsem se jich ptala , jestli mají nějaké návrhy, nápady, co to… Všem to je jedno. Tak, tak jsem se toho ujala já. A už jsem včera slyšela jednu námitku: „proč tak daleko?“ (smích) Říkám: „tak ses nevyjádřil tak co!“ (smích)

Kam jedete? Jedete do ciziny? Nebo?

Jo, do Itálie, do Bormia.

Na lyže?

Jojo.

Teďka když chybuješ ty, jak na to reaguješ? Co s tím třeba děláš, jestli se umíš poučit z chyb nebo seš z toho taková špatná, že jsi něco udělala? (19:20

Myslím si že jo. Tak třeba ze začátku jsem špatná, ale umím se z toho poučit. Myslím, že potom hned jako dělám ňáké činy. Pokud to jde hned napravit, tak se to snažím napravit hned. Pokud je v tom i někdo třeba zapojený, jdu a řeknu mu to, přiznám se postě, řeknu jo jsem blbá, udělala jsem to a to a omlouvám se a pojďme to ještě zkusit ňák napravit nebo něco.

Napadá tě zase něco konkrétního třeba teďka? Klidně to může být nedávno nebo něco ... (20:00)

Hm… hm… co to bylo? … Jo, my jsme už organizovali ňákou testovačku, testovací akci, a … lyží… a já jsem domluvila všechny lidi, dopravu, atd. ale zapomněla jsem se domluvila s tím areálem. (smích) Tak jsem si nejdřív nadávala, ale pak ihned jsem volala, všem, prostě aby se to jakoby, aby se ta akce prostě mohla konat a dopadlo to dobře. Ale jako byla jsem fakt v nervech asi tři hodiny než, než jsem měla potvrzený, že to dopadne dobře.

Takže příště už budeš vědět... (smích)

Jo (smích).

Když seš vedoucí, máš pod sebou ňáký lidi, vlastně, o těch chybách jsme se bavili? Nebavili. Že bys si všimla něčeho, někdo, tvůj podřízený, udělá nějakou chybu, tak jaký způsobem to třeba říkáš? (20:40)

Zajdu za ním a řeknu mu, že se zlobím. (smích) Jo, většinou to řeknu napřímo. Co už třeba, v čem jsem se změnila, nebo co jsem se naučila tady v té práci, že je dobré chvíli počkat, neřešit ňák, neřešit to impulzivně, nárazově. Jo? Že třeba hned psát ňáke smsky, volat. To né. Já si to nechám rozležet, počkám, až ten člověk třeba přijde, jo, nevolám už mu domů, když má volno a tak. Záleží zase asi jakého charakteru by to byla chyba, ale pokud se to také věci normální, tak počkám až přijde a pak si s ním normálně promluvím o tom.

Napadá tě teďka něco konkrétního? Kdy se něco stalo?

No tak třeba můj servisák tady teďka vzal lyže jedny na reklamaci, které bych určitě nevzala, je to dost peněz cirka nějakých 12 000 a on z toho měl takový postoj, že on to nemusí řešit, tak

jsem se zlobila, už jsem měla prostě smsku rozjetou, že, že to pošlu a neposlala jsem. Počkala jsem si a řekla jsem mu to, až přišel do práce.

Jak často máš EIčka, se svýma podřízenýma? (22:00)

Mm… no.. tak snažím se pravidelně každý měsíc teď, jo, teďka už jo. Když už mám třeba menší tým. Můžu říct, že v Ostravě jsem měla pod sebou nevím 12 lidí, měla jsem půl obchodu třeba, tak to nebylo nebylo tolik času. A to vím, že … … to bylo špatně. Teďka už, to jsem se taky už naučila tady v té práci, že fakt je to hodně o těch lidech, hodně o těch lidech, strašně se jim prostě věnovat, probírat s nima všechno, od hlavy až k patě, je to fajn. Jsou, jsou vidět výsledky, takže teďka už to fakt jako, snažím se to dodržovat.

Na kom třeba vidíš výsledek, v čem se zlepšil? Něco konkrétního třeba…? (22:40)

Tak třeba mám tady vedoucího na wedze. Ten jakoby je nováček, nebo pracuje tady půl roku. Ale tak já ho jakoby vedu od začátku. Tak, je to vidět, ta práce s týmem, taky jsem ho naváděla …

Co třeba se zlepšilo?

No tak taky ze začátku první 4 měsíce vůbec vůbec neměl žádné EIčka, tak jsem ho na to naváděla, a, a už se to děje, pravidelně.

Kolik máš pod sebou lidí?

Teďka momentálně…, no když to vemu i s klukama ze servisu, ti jsou tři, tři vedoucí a dva kouči. Takže osm.

Máš nějaký oddělení, ve kterým pracuješ? Teďka nevím jak seš tady zařazená… seš jakoby na servise?

No… no… já to mám takové, já jsem jakoby, mmm… Já jsem lídr, kouč a expert. (smích) S tím, že … už… pomáhám tady vlastně Ondrovi jakoby koučovat ty vedoucí, další, jo? Že už jsem takový jakoby krůček už jakoby nad vedoucím, takže koučuju ty vedoucí. Mám teďka, jsme rozjeli tady ty sport lídry, takže mám ňáké sportlídry, plus jakoby velím tomu servisu, ale spíš mi hodně často zabírá moje mise, kterou je Wedze, pro jakoby celou Českou Republiku, takže já jsem jako školitelka, plus ještě zastřešuju … no všechno aby to fungovalo napříč celou republikou prostě. Reklama, marketing, sklady, bla, bla, bla, bla.

Kolik máš přibližně EIček za týden nebo za měsíc? Jenom tak pro odhad. (24:15)

Za měsíc, bych, tak 5.

Super. … V jakém jsi pracovala oddělení ze začátku, když jsi nastoupila?

Nastoupila jsem na… kolektivky. Malinké oddělení.

A pak jsi šla na ňáký jiný oddělení než jsi šla sem?

Jo, jo. Kolektivky, pak jsem k tomu přibrala Oxelo, to byly sporty, které mi nejsou až tak blízké… a potom po ňákých zkušenostech jsem dostala cyklo a lyže.

Tam jsi byla jako prodavač, jo?

Tam už jsem byla vedoucí.

Jo takhle, takže ty jsi začala na…

Takhle, úplně jsem nastoupila na vodu a na lyže. Pak jsem šla dělat vedoucí na kolektivky a na oxelo a pak jsem se vrátila na lyže a na cyklo.

Jo, super.

Plus HR jsem dělala ještě.

Povídáš si někdy se zákazníkem, i třeba o něčem jiným než o produktech? Třeba, že by tě napadl nějaký konkrétní případ, co jste si třeba povídali? (25:15)

No… tak není to přímo o produktech, ale váže se to samozřejmě k té aktivitě, na kterou ten produkt vybíráme, takže… když prodávám lyže, nebo něco k lyžím, tak se bavíme o tom kam jede lyžovat, kdy, kde byl, jak si zalyžoval…

Dostala jsi nějakou zpětnou vazbu, že by byl zákazník spokojený, že bys to na něm vyloženě viděla?

Jó.

Třeba jakým způsobem, jestli za tebou přišel,

Řekl mi, že jsem šikovná. Jednou mi donesl čokoládu,… (smích)

Za co to bylo?

Taky, že jsem na něho byla prostě milá a povídala jsem si s ním. A že jsem mu poradila tak.

Koupil si lyže?

Něco si koupil, to už je dávno, takže nevím co.

Tak, jestli by ses přestěhovala do jiného města, kdybys teďka dostala ňákou nabídku to asi, předpokládám že jo, když jsi říkala, že ses už vlastně přesouvala z Ostravy sem… takže?

Jo.

Takže v rámci Decathlonu bys chtěla ještě někam postupovat? Protože jsi vlastně říkala, že tvůj sen, on se nepojí úplně s Decathlonem, protože ten tvůj sen je mít ty apartmány, tak, jak se vidíš v tom Decathlonu třeba?

Tak buď, tak… a nebo… to sem tam taky zapom- mohla říct, že jako druhý takový sen nebo ta… prostě je… jezdit možnost pracovně jezdit třeba lyžovat, testovat ty naše produkty, a potom

to tady předávat lidem dál. Což už se teďka jakoby vlastně děje, jo, tím že už teďka jedeme na konci měsíce zase jedeme do Francie na lyže a… takže bych chtěla být vlastně DSP pro to Wedze, pro celou Českou Republiku. Jenže zatím, zatím ještě to nemám, protože … protože je tam za prvý jiný člověk, za druhé já se do té pr-, teprve učím a za třetí asi je tak ještě jakoby mezi post, potřebovala bych dělat ředitelku prodejny. Ještě mezi tím. Čímž se dostávám k tomu, kam jako asi teďka to snad míří, tento rok, nebo snad příští. Já už tady přecijen dělám šest let a mám tu firmu ráda, chci tady zatím zůstat určitě, takže proč ne.

Nebojíš se tý odpovědnosti, mít na krku celou, celou prodejnu?

No, tak kdysi bych to do sebe taky neřekla, ale tím jak už člověk tady je déle a získává ty zkušenosti, tak… myslím že, je to výzva.

Co ti dělá v práci největší radost? Co tě nejvíc potěší v práci?

mmm…

Že si řekneš „jó, je to super, že tady jsem". (27:45)

Tak dobrý, dobrý kolektiv. Když mají lidi dobrou náladu, když nejsou negativní (smích), to mě štve, když jsou negativní.

Ták, teďka kdo jsme my, jako zaměstnanci Decathlonu – co nás pojí nebo v čem se lišíme – když bys to měla tak jako si představit, že tady jsou třeba nějaké skupiny lidí třeba, někdo je vášnivý sportovec, někdo zase je spíš takovej, že má radši svůj klid a sedne si na ty ryby – teďka budu hodně konkrétní – jestli tam vnímáš ňáký, něco co vás pojí a něco co vás jakdyby rozlišuje? Jestli tě napadá něco takhle obecně, jinak se zeptám klidně konkrétně. (28:30)

Tak pojí nás to asi, že máme rádi ten Decathlon. Že to tady je takové hodně specifické, hodně jiné třeba oproti jako konkurenčním prodejnám a i to, jak se tady vlastně ten zaměstnavatel k nám staví. Třeba máme tady hodně takovou volnost, svobodu rozhodování, hodně… taky společně třeba sportujeme, chodíme na ty team meetingy a tak. Což, jako to je super. Tady to člověk musí, musí mít rád, aby tady mohl jako trávit ten čas. Hodně lidí to tady má jakoby takovou druhou rodinu v podstatě. Jo? I z Ostravy už mám prostě několik přátel, to jsou přátelé na celý život. A je to tady super v tom, že, hodně lidí to dělá, že jsou třeba i studenti, jsou v ňákém jiném městě, pracujou tam v tom Decathlonu a někdy třeba nemají co dělat, nemají žádné kamarády, tak jdou do té práce. A… oni jakoby nemusí, ale jsou tady, protože prostě nemají třeba s kým jiným jít někam jinam.

Říkala jsi, že se lišíme od jiných sportovních obchodů, tak můžeš třeba říct čím? Jestli sis něčeho konkrétního všimla. Tys vlastně i ve sportovním obchodu už dělala předtím, že?

Jo, jo, jo, jo.

Takže můžeš klidně i s tím třeba něco srovnat? (29:45)

Já myslím, že hodně … se lišíme přístupem k těm zákazníkům. My jsme k nim tady takový právě kamarádi, milí, vysmátí, snažím se dobře poradit a máme i zkušenost s těmi produkty.

Co třeba couchsurfing, máš s tím zkušenost? (30:19)

To je to ubytování?

Jo, to je to ubytování.

Ještě ne, ještě ne.

Vzala jsi někdy stopaře, nebo stopovala jsi? (30:25)

Jé, dávno. Ale jo.

Kolik ti přibližně bylo?

Hm… tak… kolik mi mohlo být? 25 třeba? Ale tak to bylo stopování jako u nás ve vesnici (smích), možná ňákých 5 km úsek kde už mi nejede žádný autobus, takže tam vím, že můžu v pohodě stopnout. Ale někde takhle na dálnici a někam cestovat tím stopem, takový dobrodruh nejsem. (smích)

Můžou se na tebe lidi spolehnout? Že dodržíš, co slíbíš? (31:00)

Snažím se.

Snažíš se, všimla sis někdy něčeho co jsi udělala ne- nebo neudělala..?

Chodím pozdě.

Chodíš pozdě. A děláš s tím něco? (smích)

Snažím se. (smích) Snažím se, pořád na to myslím, a štve mě to, protože vím, že tak ty lidi okrádám o čas, ale je to moje taková prostě neduha. (smích)

Kolik času třeba chodíš pozdě?

Hodně. (smích) Já přijdu, záleží jak kde. Jestli mám někde s někým ňákou schůzku venku, jakože se sejdem, tak, já nevím, deset, patnáct minut… když třeba řeknu přítelovi, že přijdu v šest, přijdu v osm…. No. (smích)

(smích) Dobře.

Ale on je doma, mu to je jedno, on prostě čeká, až přijdu. (smích)

Udělala jsi něco někdy pro zákazníka jakoby navíc, že bys mu vyšla vstříc něčím, co není úplně běžný?

Jo.

Ňákej, něco konkrétního třeba cos mu udělala?

Tak přivezla jsem mu třeba produkt až domů.

Co to bylo? Něco malýho, nebo?

Bunda.

Tady někde do centra? Mělas to cestou nebos to vezla jinam?

Měla jsem to, bylo to v Ostravě ještě, měla jsem to cestou. Ale neměla bych problém jí to zavést někde mimo cestu. Možná jsem to udělala někdy, já už ani nevím za těch deset, šest let no. Ale… to mi nedělá problém.

Umíš si poradit třeba, že víš, kde najdeš nějaký nářadí tady, nebo, že něco někde vyměníš, nebo potřebuješ, aby by někdo říkal?

Hm…

Když něco potřebuješ, jestli si poradíš sama nebo jestli se někoho ptáš. (32:40)

No… měla bych si poradit, ale tím že tady ještě nejsem až tak dlouho, nebo, jako půl roku je dlouho, ale když je člověk zvyklý pět roků být v jiné prodejně, tak je to takové, že pořád jako se učím, ale třeba když jsem to védéčko *(pozn. vedoucí dne)*, ale teď už v pohodě, teď už zvládám sama. Ale pokud by bylo něco jako specifického někde něco tak opravit, tak, asi bych se zeptala. Ale zas vím, kde se mám zeptat.

Všímáš si, že jsou ňáký zaměstnanci takový, že nemají moc chuť do života, že se jim tady moc nechce, nebo jsou takový znavenější…? (33:20)

Je tady pár takových.

A v čem třeba, co, čím se liší zase od těch ostatních?

No… tak nemají takovou energii. Neusmívají se, ani na ty zákazníky, ani na nikoho, ani na spolupracovníky třeba. Jsou takový pomalejší v tom vybalování, tak jdou… jako nespěchají. Ne- neřeší to.

Co dělají třeba za sport? Nebo víš, co tak dělají?... (kývе) Nevíš. Jen, že sis všimla. (kývе)

Co ještě, jak jsou tady lidi ochotní? Jako jak si navzájem pomáhají, třeba i klidně v tom tvém týmu, nebo kde to znáš. ... Jsou všichni, že ti půjdou hnedka pomoct nebo ti nabídnou pomoc, aniž bys jim to říkala? Nebo... se objevuje i něco...

Tady většinou jsou lidi dost nápomocní. Jo.

Je i... třeba nějaký konkrétní příklad? ... že by někdo ... potřebovalo se tady zůstat delší dobu a tys mu ani neříkala a on by zůstal, nebo, bylo potřeba něco udělat a aniž bys mu řekla tak by to šel udělat... Jestli by tě něco konkrétního napadlo? (34:25)

Hm…. Tady jako, nevím konkrétní případ tady. Ono je to tím, že je toho hodně z té Ostravy a vím, že tam jsem měla takový tým, kde tam jsem měla lidi, kteří vždycky zůstali automaticky. Jo? Třeba jsme měli noční a oni neodešli, dokud to nebylo hotové. Jo? Že třeba na jiných v jiných týmech prostě si řekli „budu tady do půlnoci a půjdu“ a bylo jim jedno, že tam je ještě úplně rozbombardovaná ulička. To jsem dycky tak ňák…

Jak si to dokázala?

Já nevím, já mám ňáký v tom štěstí, nebo dar, nebo nevím, musím to zaťukat (klepe), ale že umím kolem sebe vytvořit jako dobrý tým lidí, kteří tu práci dělají… rádi, dělají to…, jako berou mě jako kamarádku, ale zároveň ví, že jsem jakoby jejich vedoucí a že to, prostě je potřeba dělat, ty věci. Že mají, že jsem jejich autorita. I když si spolu zajdeme klidně na pivko, ale potom jako, když je třeba, tak mě jako nenechají ve štychu.

Myslíš, že je to třeba už v náboru? Toho, koho vezmeš do toho týmu? ... Nebo

Nó, taky. Taky.

Rozhoduješ se už jestli toho člověka vezmeš nebo nevezmeš nebo spíš, když někdo přijde, tak ho vezmeš?

Hm… byly nábory i kdy jsem někoho nevzala, byly nábory, kde jsem někoho vzala a stálo to za nic, ale pak byly nábory, kde… byli ti lidi skvělí a… a jsou tady doteďka.

Můžeš třeba nějaký konkrétní příklad z náboru, kde jsi toho člověka nevzala? Z jakýho důvodu třeba? (35:56)

Tak… No tak, byl takový nemastný neslaný, málo energie. …

Jak si to třeba poznala? Tím, jak se vyjadřoval? Nebo co dělal? Nebo jaké dělal sporty…?

Hm… No už tím projevem samostatným. Když mám člověka na pohovoru, tak já očekávám, že on se bude snažit sám sebe co nejlíp prodat. A už když z toho člověka tahám věci jak z chlupaté deky, tak to je jasné, že … ten člověk tady není úplně třeba vhodný zrovna pro tadytu práci. Jo? Protože taky potřebujeme lidi komunikativní, aby se nebáli mluvit se zákazníkem a tak. To se mi stalo, že takhle na pohovoru byl v pohodě, potom jsme šli do té uličky a dělali jsme takovou scénku, jakože někomu něco prodá a … a vůbec, jako, bála se. Bála se jenom třeba zeptat nebo něco říct, jo? A to je, tady trošku na to člověk musí být… otrkanější.

Úplně poslední teda, kdo je ta organizace Decathlon? Když bys měla jen tak obecně říct co je teda Decathlon, když bys to někomu říkala, kdo vůbec neví (37:15)

Hm… tak Decathlon … hm… je to sport… (smích) Jako myslím to v tom smyslu, že, samozřejmě sportovní zboží, ale častokrát se tady stane, že lidi udělají třeba nějaké nesprávné rozhodnutí, nebo jeden den, se něco udělá tak, druhý den se to dělá zase úplně jinak, jo a prostě říkáme tomu „stany dovnitř, stany ven“, že prostě pořád je něco jinak. A, je to možná i tím, jací lidé tady vůbec pracujou, i všude v tom vedení, že jsme tady vesměs fakt mladí lidé. Je to určitě způsobené nezkušeností. Častokrát je to takové neorganizované, pořád se učíme, pořád se učíme. Ale je to fajn jako. Je to tady taková příjemná atmosféra, zase třeba něco uděláš špatně, nikdo tě zato nebude nějak tady sekat, nebudeš muset nic platit, když uděláš něco… takže taková přátelská atmosféra, milí lidi, mladí, sportovní.

Jaký je poslání Decathlonu, podle tebe? Jak to vidíš? (38:15)

No…

Jakou má třeba Decathlon roli ve společnosti?

No, tak hlavně … no.. .tak fakt zajistit, aby si úplně každý mohl vyzkoušet různé sporty, různé druhy sportů, … aby byl dostupný.

Ještě by mě zajímalo jak firma podporuje zaměstnance aby, protože vlastně Decathlon chce, aby všichni jeho zaměstnanci byli sportovci. Podporuje to ňák firma? ... třeba bere vás někam? Organizuje se nějaký sportovní akce dohromady? Nebo ňák jinak? (39:00)

Určitě, tak my máme jakoby poukázky na sportovní aktivity, každý měsíc něco. Není to jako ňáká závratná částka, ale… aspoň něco tam je. A potom se snažím pravidelně mít teambuildingy, jak v rámci oddělení, tak v rámci celého obchodu. Jsou ty roční meetingy a většinou je to spojené jako s nějakou sportovní aktivitou.

Jak často takový aktivity jsou třeba?

Ty roční meetingy jsou dvakrát za rok, půlroč-, eh, teambuildingy bývají tak… jednou a měsíc, jednou za dva měsíce, tak nějak, no a potom i společně se často domlouváme, jako mimo práci ještě, že zajdem dělat ňáký sport. Teď máme ligu badmintonovou třeba.

Se to posunulo úplně někam jinam, já když jsem tady byla… […]

Podporuje i ňák odpovědnost v zaměstnancích, Decathlon?

Určitě.

Jakým způsobem třeba? (40:00)

No, tak tím, že dává různé ú- nebo úkoly nebo mise, nebo, jo? Že se posouvají ty úkoly v tom, nebo já to třeba ze své pozice, že já… mám jako vedoucí oddělení, mám hodně věcí na starost. A já se snažím všechny ty své lidi vést tak, aby oni to uměli taky, aby potom ve finále, né, že já se zbavuju té svojí práce, ale já chci, aby to oni uměli taky, aby mě vždycky mohli zaskočit a aby taky třeba z nich něco bylo, jako, aby taky mohli kariérně růst, pokud o to mají zájem, samozřejmě.

Takže když někoho něco naučíš, tak už, když už víš, že to umí, tak víš, že se na něho můžeš spolehnout, že to udělá?

Ehm-m, jo.

Nechodíš ho třeba kontrolovat, jestli to udělal, nebo tak?

Tak ze začátku musím, ale když už vím, že to umí, tak vím, že nemusím. Jo? Nebo nechávám je za- je udělat prostě nějaké rozhodnutí, třeba naplánovat přestavbu nebo, já nevím, doprodeje dělat, změnit ceny…

Jo, to už necháváš potom na nich, když

Jo, když už jsou dobří, tak jo. Oni jsou rádi, že potom nemusí jenom tady vybalovat a prodávat, ale že už potom dělají víc.

Po jak dlouhý době třeba takhle víš, že už se na ně můžeš spolehnout? Třeba od té doby, co nastoupili.

Tak je to individuální.

Například?

Není to… záleží, třeba někdo tak a někdo jinak…

Jestli to trvá třeba týden, měsíc, půl roku…?

Přesně tak. u někoho to trvá… tak podle mě měsíc je ještě krátká doba, ale za ty tři měsíce po té integraci už se to dá. … někdo tři měsíce, někdo třeba rok, někdo dva roky, někdo nikdy. (smích)

Super, myslím, že už to bude takhle všechno. Napadá tě třeba ještě něco, co bych chtěla dodat?

Asi né, já myslím, že jsme to tak ňák řekly všechno.

Děkuji.

2. RESPONDENT T.

Úplně na začátek by mě teda zajímalo, kdo seš ty, kdo jsi byl před nástupem do Decathlonu, jo? Vyloženě bez vlivu teďka Decathlonu, co tě baví, jak se chováš, jestli seš rád mezi lidma nebo tak. Něco, co tě napadne, úplně klidně obecně teďka. (1:00)

No, před nástupem do Decathlonu jsem byl neúspěšný student.

Co jsi studoval?

Pedagogickou fakultu, vyhozen ve třetím ročníku, neúspěšné, neúspěšný pokus o návrat ztroskotal na .. tom, že jsem odevzdal prázdný papír na TSPčku omylem… A… jsem rád mezi lidma, proto dělám divadlo, pracoval jsem s děckama, baví mě prostě se bavit s lidma, potkávat lidi a řešit jejich problémy.

Jak často jsi dělal divadlo?

Jednou týdně.

A scházeli jste se s těma lidma i jinde, mimo divadlo?

Jasně. Workshopy a… po tréninku na pivko…

S těma dětma si pracoval kde nebo ses stýkal, jak jsi říkal?

Na táboře, to znamená jednou ročně hlavní prázdniny a pak předtím osm let vedoucí, nebo, tím, že jsem byl nejzkušenější, tak, tam oficiálně tam měl vedoucí v jezdeckým oddílu na starosti výcvik zákazníků prostě, výcvik děcek a prostě, když je člověk plnoletej a jsou tam desetiletý děcka, tak se prostě o ně musí někdo starat.

Jak dlouhos to dělal asi? (2:15)

10 let, to dělám doteďka.

A pracoval jsi ještě před Decathlonem někde?

Jako velkou práci, nebo brigády, nebo jak?

Klidně i brigády.

Jo, tak toho bylo spousta.

Co třeba? Kde jsi měla třeba nějakou týmovou… nějakou zodpovědnost nebo týmovou zkušenost třeba?

Hm… dělal jsem dotace, projekty evropské unie.

A tam jsi měl teda zodpovědnost hlavně za něco?

No jasně, za celej ten projekt žejo.

Měl jsi tam i nějaké lidi pod sebou? Který bys třeba vedl nějako?

Ne, my jsme jako spolupracovali. Tam jsme byli jako na jedné rovině jako. V rámci toho projektu jsem mohl delegovat práci na někoho jinýho, ale nebylo to jako, že bych vyloženě přišel a učil ho… Byli tam občas nějaký stážisti občas, kterým jsme jako vysvětlovali co a jak, oni dost často měli víc znalostí než já, takže to nebyli (?ani poddaní).

To jsi měl na úvazek?

Jo, to jsem měl na plnej úvazek, půl roku.

A pak jsi přišel do Decathlonu?

No, já jsem, jeden čas jsem měl dvě práce, no ale to se nedalo zvládnout.

Co sport, co za sport jsi dělal před nástupem do Decathlonu? (3:20)

Fotbal, 10 let, asi od šesti do šestnácti, předtím hokej tři roky, od tří- nebo od pěti do osmi a jezdectví od patnácti – současnost a orientační běh, de fakto od… no…, to bylo druhej stupeň základka, od deseti let do rekreačně teďka, lyže, kolo, plavání, ping-pong… ale všechno rekreačně.

Co bylo takový nejčastější a jak často jsi to dělal? (3:56)

No… no buď jsem dělal fotbal, tak byl fotbal do těch patnácti, pak jsem si podrtil, udělal jsem si puzzle z ruky a ten jsem dělal třeba žejo třikrát týdně trénink, zápas, ňáký soustředění a pak jsem plynuje od šestnácti přešel na koně, to byl každej víkend, plus občas v týdnu… i prodloužený víkendy, prázdniny, třikrát týdně v průměru.

Jak jsi trávil volnej čas? Byl jsi radši sám nebo?

Já žádnej volnej čas neměl (smích), né s lidma, určitě.

S lidma, třeba na těch koních jo?

Tak.

Vlastně, když už nebudem teda brát to do těch patnácti, ten fotbal, tak potom v tom volným čase jsi byl nejčastěji kde, když jsi nebyl ve škole? Když třeba bys vzal ňákej tejden a co jsi dělal každý den nebo přibližně naznačit …

Nevím, já mám tu výhodu, že mám, nebo výhodu, myslím si, že to je dobrý, že udržuju kontakty jakože s lidma ze všech etap z mýho života. Takže já mám partu z vysoké školy, se kterou se scházíme, partu ze střední školy, partu od koní, partu v Dekáči, ale já nevím, tak člověk měl ňákou práci nebo ňáký školní povinnosti, pak si prostě šel někde zasportovat, si zaběhat, projet na kole, večer posedět na pivko třeba, něco takovýho.

Takže spíš seš venku mezi lidma než že bys byl sám?

Jo, určitě, určitě. Já jako když jsem sám, tak si prostě večer zalezu, pustím si film, prolítnu prostě internet, ale jinak jako nebo, nebo, nebo si dám vyloženě ňákej odpočinkovej den, že celej den proležím v posteli…

Jak často se třeba tohle stane? (5:20)

Že celej den proležím v posteli? (smích) Hodně otázka na tělo (smích) (šeptem: každej druhej den (smích)) Né, já nevím, tak když, teď jsem byl pět dnů prostě nebo deset dnů na dovolené, tak včera jsem prostě jsem přijel, tak jsem proležel. Tak já nevím, jednou za čtyři dny, když je prostě náročný, náročný dny tak si potom fakt ten jeden den dám.

Jak trávíš, nebo trávil si dovolené? (5:42)

Nó, do loňskýho roku jsem defacto dovolený neměl, to jsem jenom tady dělal akce různě po České republice třeba na kolo. A loni se to zlomilo a de fakto každej měsíc nebo co dva měsíce někam letím.

Jakto? (6:05)

Jakto?

Jakto, že se to změnilo?

Jakto, že se to změnilo? Jo, no, přišla za mnou (kolegyně z cyklistického oddělení), že maj levný letenky do Norska a já jsem objevil kouzlo low-cost cestování (úsměv) a prostě už byli fáze kdy jsem každý den prolistovával (usmívá se) kde vyskočila levná letenka a normálně jsem to prostě kupoval.

Co děláš na té dovolené? Máš radši odpočinkovou dovolenou (kroutí hlavou) *nebo…?*

Jo, musím to říct že? Ten mikrofon neuslyší, když tady budu vrtět hlavou. (smích)

To musíš říct, no. (smích)

Respondent kroutí hlavou! (smích) Samozřejmě, že aktivní.

Co třeba děláš na té dovolené?

Tož túry.

Túry hlavně

Túry, no.

Myslíš si, že seš odvážný? Nebojíš se třeba…?

Bojím se výšek. Ať už vysoké školy nebo vysok…. (smích) Ne, bojím se jenom výše asi. No, mám z toho nepříjemnej pocit. Jinak o ničem asi ani nevím.

Skočil bys padákem?

Skákal jsem padákem.

Skákal jsi padákem. (smích) Jaké jsi měl přitom pocity?

Jaké jsem měl přitom pocity? No… jelikož dole jsem měl spoustu kamarádů, kteří se na mě přišli podívat, tak jsem skočil. Kdybych tam byl sám, tak bych musel být vyhozen asi. Protože nebylo to úplně příjemný. Ale pak to bylo dobrý, jakmile člověk skočil tak to bylo dobrý. Když člověk přepl na to, že se buďto rozplácneš nebo si to užiješ, a nic mezitím není… tak… pak to šlo.

Jednou jsi skočil?

Jednou.

Šel bys ještě jednou?

Určitě. Půjdu!

Co ještě jinýhos takovýho dělal? Napadá tě něco takovýho taky odvážnýho? Nemusí to být úplně skok padákem, ale třeba ňáký trošku, mírně extremné sporty. (7:55)

Já, dost často naše koně jsou extrémní sport sám o sobě. A… nevím. Já, považuju za extrém, třeba že jsem se teďka odvážil loni jet do Kyrgyzstánu na měsíc.

Sám?

Ve dvou jsme jeli. A do té doby jsem nejdál byl… v Itálii.

Stopoval jsi někdy?

Respondent kývе hlavou. Ano.

A vzal jsi nějakého stopaře?

Samozřejmě.

Takže tohohle se vůbec nebojíš? (kroutí hlavou) I sám?

I sám.

Ták. Přiznal ses někdy k něčemu, co ti bylo nepříjemné? Klidně i drobnost to může být. ... Že jsi někomu něco udělal třeba, někomu jsi snědl oběd...

Jako určitě… ale teď mě nenapadá nic konkrétního. Ale jako určitě si myslím. Jako, jo, tak jsou věci, který člověk jako ve škole se snaží hodit na někoho jinýho, žejo, samozřejmě, základka a podobně. „Paní učitelko to jsem já samozřejmě nebyl." (úsměv) Ale myslím, si, že určitě jsem se… nemám s tím problém.

Když něco provedeš, nemáš problém s tím se přiznat, jít za tím člověkem, omluvit se? Nebo to radši zatloukáš?

Ne, jako svoji chybu přiznám. To jo.

Udělal jsi někdy nějakou chybu v zaměstnání? Ještě třeba klidně i bez Decathlonu? Že by ses k ní šel přiznat? Něco by tě konkrétního napadlo?

… No, v Tescu, když jsem dělal, tak jsem vrátil zákazníkovi asi o tři stovky víc. Tak to jsem šel rovnou, jako říct, že jsem to prostě zvoslil, protože on měl kombinace různých stravenek a všeho možnýho a prostě sotva co odešel tak říkám jó, to mělo být o tři kila míň.

Takže sis toho hnedka všiml sám?

Jo, jo, jo.

Co třeba- nebo nejdřív, jak ses dostal do Decathlonu? (10:00)

To bylo ještě v době, kdy jsem studoval a hledal jsem ňákou brigádu ke studiu a … měl jsem jeden den pohovory, čtyři nebo pět, z toho dva byly nějaký fiktivní kanceláře, že tam ve výsledku nikdo nebyl, jedno bylo call centrum, což jsem odmítal dělat… a pak tam byla nějaká kancelářina. A poslední co jsem měl, tak byl pohovor v Dekáči, kde za mnou přijel (jméno), to byl bývalý vedoucí na cyklu a … probíhalo to tím stylem, že já jsem tam přišel v obleku, v lakýrkách, v kravatě a přiřítila se banda upocených borců na pumptreku- na pumptrek s kolama a on mi řekl: „Jo, tady se posaď, my si zajezdíme." *(úsměvně)* Upocenej, v cyklistickým dresu se mnou vedl pohovor a tak mi to tak padlo do oka, že jako to by mohla být brigáda pro mě, no. (úsměv)

Kdy jsi nastoupil a do jakého oddělení? (10:55)

Nastoupil jsem v září léta páně 2016. A na oddělení… tehdá to bylo wedze-cyklo-servis.

Na jakých dalších odděleních jsi pracoval? Ty jsi začal na wedze-cyklo – jako prodavač předpokládám teda? (11:23)

Tak, tak – prodavač. Asi po dvouch měsících se to rozdělilo, wedze šlo od cykla. Cyklo zůstalo (jméno) a wedze si převzala (jméno) a k tomu camping a na tom jsem zůstal de fakto do dneška. Respektive do roku 2017, protože od roku 2018 mám jenom hiking. Teď dobíhám ještě wedze, ale… Předtím to bylo wedze-camping.

A máš pořád pozici prodavače? Nebo máš už něco jinýho?

Teď už mám sportlídra.

A co to znamená?

Sportlídr znamená… prostě určitá zodpovědnost nebo… mít na starosti jeden konkrétní sport nebo sportovní odvětví od personálního zajištění, zodpovídat za ekonomickou stránku, obchodní politika, pilotáž a tak dále a tak dále. Prostě… sakumperdum od toho co budeme prodávat, jak budeme prodávat, propagace a tak dále.

Takže máš celou turistiku nebo máš pododdělení?

No, dneska jsem se o tom bavil s (jméno-zást. lídra prodejny), že měl jsem mít hiking… Ono je to tak blbě rozdělený, že hiking se ještě dělí na mountain hiking, fast hiking. Takže prostě zhruba polovinu. (jméno) si vezme trekking, ten, (jméno) bude mít camping, jako matrace, výbavu a podobně, a na mě asi zbyde většina hader. A do toho bych rád, nebo teďka jsem byl vlastně ještě školitelem wedze, tak bych rád ještě příští rok prostě zůstal školitelem wedze.

Máš teda pod sebou ňáký lidi už teďka? Nebo jak to probíhá? ... Nebo vlastně jenom zodpovídáš za tu, né, řekls i personální, že za to zodpovídáš...

Ehm… no… asi jo, asi mám, no. Jako nemám vyloženě daný „tohlensto jsou tvoji lidi“, ale že jo jsme tam tři, každý si ňák jako musí rozdělit tu práci, co se bude dělat a za- zaúkolovat ty lidi. Teďka prostě plánuju přestavbu, takže budou ňáký týmy, prostě já mám ňákej tým, abysme věděli že od jedenácti do dvanácti se hýbe s tou gondolou, pak se tady uklízí regálovka a podobně a stejně tak vlastně na tom oddělení, jo? Když prostě vymyslíme, že nebo prostě přijde ňákej pokyn, že se má přestavět ňákej regál, tak přijít za někým, říct „hele, prostě, je nový DAOčko, předělejme…“ ale tak v Dekáči to nikde nefunguje tak, že sedíš u počítače a deleguješ věci, stejně tam k tomu chodíš (?) na tom obchodě.

Je nějaký sport, který si začal dělat až po nástupu do Decathlonu? To znamená, že by tě tady buďto podle toho, co nabízí Decathlon, nebo co to dělá někdo jiný? Že bys objevil něco novýho. (14:10)

Badec! Já jsem předtím jako párkrát si byl zapinknout, jako držel jsem v ruce badmintonovou raketu, ale zlomilo se to teďka a teďka chodíme víceméně pravidelně. Máme tu badmintonovou ligu a i ve volném čase je to takovej nejčastější sport asi, kterej, kterej tady děláme. A pak ještě ty… takový jako extrémní závody, protože to sem, nebyl jsem, jako týmový, doteďka jsem nikde nebyl, protože nebylo s kým a tady jsme byli loni vlastně Beskydskou sedmičku, Dalešickej koloběh, že se tady našli lidi, se kterýma se dá jít. Jako není to sport zase, ale je to prostě ňáká taková aktivita, kterou jsem předtím nedělal prostě, jo? Desetihodinový, dvacetičtyřhodinový závody prostě…

Takže sport s kolegy z Decathlonu děláš, jak často asi tak? (15:00)

Tak „chlasting“ je tam dvakrát týdně. Né. (smích) Já nevím, třeba v průměru jednou dvakrát týdně. Záleží, záleží zase samozřejmě na …ročním období. Když je hnusně, tak nikoho nevytáhnu, když bylo léto, tak jsme jezdili na kolách, chodil se hrát prostě volejbal jednou týdně, teď se chodí hrát florbal jednou týdně… prostě ten badec taky si dáš jednou dvakrát. Jestli chceš ňáký číslo, tak v průměru dvakrát třikrát týdně třeba.

A když bys… chodíš sportovat i sám? Nebo… s někým jiným než z Decathlonu? (15:34)

Jo, sám. Plavat, běhat, takový ty aktivity, kde nepotřebuješ nikoho k tomu, jo? Individuální, jo? Individuální sporty.

Jak často sportuješ takhle? Týdně.

Kdybych řekl že se snažím denně tak budu lhát. Nebo jako snažím se denně ale nevychází mi to, takže já nevím, ob den?

S kolegy z práce, chodíš i někam mimo práci? Teďka teda kromě toho sportu, už jsi zmiňoval, že chodíte na pivo, děláte i něco jinýho?

No, jako už dva měsíce se domlouváme, že půjdeme do divadla, ale ještě to úplně neklaplo. Jezdíme hlídat jinačí obchody, což bych taky dal, jako atypickou věc, protože tam někde jdeš posedět a… prostě je to taky takový mimopracovní, nad rámec. No, asi, asi mě nic nenapadá,no. Takový ty openparty, to jsme zase u toho pití…

Ještě, ohledně takový ten pasivní sportovec, sleduješ nějaký závody v televizi, na internetu?

No jasně, teď mám v kapse online i olympiády.

Takže všechno tě zajímá, nebo ňákej specifickej sport? (15:46)

Nó, z těch… masových sportů třeba jako úplně nesleduju nějak extra tenis. Jako vím, že prostě tam mámě ňáký, že teďka jsme postoupili, ženský postoupily ve Fedcupu, ale není to tak, že bych to jako úplně top sledoval, já nevím třeba, úplně jako cyklistiku nemusím, lyžování, takový to, kde se celou dobu nic neděje a pak rozhoduje prostě finiš, no. Ale jako fotbal, hokej, to je prostě co chvílu.

Jdeš i třeba, že si sedneš a sleduješ zápas?

No jasně.

Takže nedá se říct, že bys vyloženě byl fanda jenom hokeje nebo jenom fotbalu, ale spíš se zajímáš obecně o všechny sporty v podstatě? (17:30)

Tak ten fotbal, hokej, je tam nejvíc. … Jako, nemám problém prostě sednout a říkám sledovat tenis a… a podobně. Ale primárně fotbal, hokej.

Tak, když jdeš někde po ulici třeba, oslovíš cizího člověka, že si třeba chceš popovídat, nebo tak, nebo jenom když něco potřebuješ a radši si seš se sluchátkama a máš svůj klid? ... Že bys vyloženě vyhledával třeba ten kontakt, že by sis rád s někým popovídal.

Jako oslovit vyloženě cizího člověka mě nenapadá, proč bych to dělal, že jo. (smích) Že bych se tak jako až úplně nudil, že jako „co vy tady". To se mi stává třeba spíš v tom zahraničí, že se jako člověk dá s někým do řeči, když už se ho zeptá na cestu, nebo když už tam narazí na ňáký jako další turisty, tak většinou jako tam to sdílíš. Ale že bych tady stál v Brně na hlaváku a jen tak z nudy, šalina mi jede za pět minut, „Dobrý den, pane, a co vy tady, prostě, rád vás vidím…"

Já vím, zní to úplně všem zvláštně, ale že bys třeba seděl ve vlaku a najednou byste si začali o něčem povídat... (18:30)

Jako ve vlaku s tím nemám problém. Jako když… prostě třeba čteme stejný noviny, nebo… se stane ňáká veselá historka, nebo… vlak má zpoždění, začneš prostě to glosovat kdes měl kdy být, tak prostě z toho nemám jako… ale musí to vyplynout ze situace, jako ne, že bych jako sám… (smích)

Jasný, to už by bylo skoro divný.

Ale je to to, já čtu knížku o improvizaci, a je to tam jako jeden z cílů, že každej měsíc potkat 30 nových lidí a prostě zjistit o nich co nejvíc informací. Je to právě, že jediná možnost je, že tady prostě se s někým zakecám.

Napadá tě nějaká konkrétní situace, kdy se ti to stalo? Kdys takhle něko- s někým se dal do řeči, koho vůbec neznáš? (19:10)

Tak třeba v tom Španělsku jak jsem byl, tak jsme tam kec- kecali, byla tam holčina na koních, tak jsem jí udělal pár fotek a ona nás pak prováděla stájí. Tak jsem si to tam jako myslím si úplně suprově popovídal.

A jak si říkal o tom vlaku, něco takovýho?

No, teď třeba to ještě, jsme přiletěli vlastně ve dvě ráno do Prahy, pak jsme jeli na Florenc a tam šla s náma paní, jsme vystoupili z šaliny, tam je to za rohem, musíš tam ještě asi 200m jít a já jsem tam cestou viděl mekáč. Tak jsem tak jako nahlas pro tu naši skupinku říkal, že tam byl mekáč, tak jsme tam šli a ona šla s nama, protože ten Florenc neměl otevřenou čekárnu a když tam přišla, tak my jsme zjistili, že sice tam jako ve vnitřku jsou lidi, ale že tam uklízí a že už mají hodinu zavřený, tak prostě jsem jako za ní šel, a říkám jako že se omlouvám, že nás následovala (smích), tak jsme se bavili jako odkud jako je a že byla taky ve Španělsku a … a pak jsme tam vlastně půl hodiny společně čekali na ten autobus. Úplně bez problému.

Super. Jak tady trávíte obědy? Chodíš s někým na oběd nebo jíš sám? (20:00)

No, když mám navař-, no, tak nejím sám, že jo, protože tady není prostor, kde jíst sám že jo, tady, tady, jako najít ňáký soukromí je hodně nadlidský úkol. Takže určitě nejím sám a když už někam jedem, tak jede většinou víc lidí. Nebo se řekne jednomu, hele kup mi prosímtě tady nudle naproti a ten to, ten to prostě přiveze pro víc lidí. Když mám navařený, tak si prostě sednu

tam a hraje se na playáku, nebo já většinou to prospím, protože (smích) prostě jakmile si lehnu nebo sednu, tak na mě padne únava občas. Se kecá… však to znáš.

Znám, ale musí to říct i někdo jiný. (smích)

Já vím, já vím. (smích) jojojo. (smích)

Máš odvahu se rozhodovat samostatně? (21:00)

No, musím no.

Proč musím?

No, když jsem sportlídr tak asi za mě nikdo nebude úplně se rozhodovat no. (smích)

A bojíš se?

Ne. Chyba je kámoš.

Přijímáš to, chyby, když třeba poučíš se z nich, vlastně jsi říkal, že když něco uděláš, tak se přiznáš k tomu. Takže seš s tím tak jako v pohodě. Takže nemáš z toho strach? (21:20)

Tak nemám z toho strach, jako z chyby, no. Já zastávám krédo, že jak nejde o život, tak nejde o nic že jo takže.

Napadá tě nějaká chyba, kterou jsi udělal? Vlastně teďka už v Decathlonu? ... Nebo nějaká zodpovědnost třeba za něco, co jsi měl a něco jsi pokazil? A jak ses k tomu potom, jak jsi na to reagoval třeba? (21.45)

No tak slíbili jsme pánovi to, slíbili jsme pánovi, že mu pošleme lyže a… měl… on říkal že na to nespěchá, byl na to asi měsíc a půl že jo takže samozřejmě, že prodejna na Chodově to neposlala, tam to furt svítilo, nikdo to nekontroloval, když už jako bylo třeba 14 dnů předtím, než to jako pán potřeboval, tak jsem mu volal, jako jestli už náhodou ty lyže nemá, on říkal, že ještě nemá… Mu to samozřejmě nikdo neposlal. Tak Chodov teda řekl, že to samozřejmě taky neposlali a už byli poslední v Jihlavě, tak jsem volal „ano, už jako, omlouvám se, naše chyba, zařídili jsme to u kolegů z Jihlavy prostě, ty lyže tady příští týden lyže budou“. Tak kolegové z Jihlavy ty lyže nachystali, měli je připravené, no, přijel balíkonoš, ten jim řekl, že je to obrovský, že to nevezme, tak oni je vybalili prostě, nechali je tam a pán prostě ty lyže samozřejmě neměl že jo. Takže jsme byli úplně za totální kretény. Takže jsem mu prostě volal a jako naštěstí to vzal sportovně, jako teda že se nic neděje, ale že v jednadvacátým století bysme jako jedny lyže, během jeden a půl měsíce, jako měli schopni semka ňák dostat. Tak to beru jako prostě ňákou ňákou svojí chybu, že… zákazník nebyl spokojenej a byla to víceméně moje moje vina.

Takže to skončilo tím, že lyže si žádný nekoupil?

Lyže si žádný nekoupil, koupil si nějaký jiný, protože jako…

Někde jinde nebo tady?

Myslím si, že někde jinde, že on jako říkal, že prostě že si zajede, on nebyl ani z Brna, jo, takže říkal, že si prostě zajede někde prostě tam a …

Ňák jste mu to kompenzovali něčím nebo jste se prostě jen omluvili?

Jako byl jsem připravenej s tím, že mu to nějak asi třeba budeme kompenzovat, ale on, říkám, vzal to sportovně, takže k tomu ani nedošlo, ale jinak asi ňáká já nevím sleva z příštího nákupu, jestli mu to dát na zaměstnaneckou nebo něco takovýho.

Jsou nějaký specifický situace, ve kterých si věříš? Víš, že tohleto umíš, tohleto dokážeš? (23:40)

Myslím si, že dokážu oslovit zákazníka. Tam… si nechci fandit, ale … jako… s ním najít, vycítit, jestli ten zákazník je spíš jako humoriska, nebo vážnej člověk, jestli prostě má ten čas na to povídat si, jestli, jestli spěchá, podle toho přizpůsobit svoje jednání.

Můžeš uvést konkrétní příklad, pokud na tebe působí tak a tak? Nějaký dva tři příklady. Jak jsi říkal, že jsou různí lidi, tak jak je oslovuješ třeba? (24:10)

Ne, tak, to oslovení je na začátku jako vždycky stejný, že jo. Jako dobrý den, můžu vám s něčím pomoct, poradit a když prostě ti odpoví: „hele tak já prostě mám už ňáký svoje starý lyže, tak si říkám, že by to chtělo prostě ňák obměnit na starý kolena“ Tak že jo, když začne takhle tak říkám „jak na starý kolena, vždyť jste v nejlepších letech“ Jo? Prostě. A už s ním prostě jedeš takový familiární nebo jak to nazvat prostě rozhovor, jo. Kdežto když je někdo, kdo prostě na to kouká s brýlema, čte si každý detail o každé lyži, tak zas prostě začneš tady u té lyži mám máme titanovou výztuhu a, a to je dobrý na to, na to, prostě víc jdeš do tý technicity. … Samozřejmě není to to, že bych tomu zákazníkovi v prvý řadě prodal ňáký křusky, ale ta cesta k tomu prodeji vede trošku jinak, jako jo? Ho většinou už zajímají tady tyhlety věci.

Jaký je tvůj sen, v osobním životě? Máš nějaký? (25:05) … Kam by ses chtěl dostat?

V osobním nebo v pracovním?

V osobním nejdřív.

Tak to spíš né kam bych se chtěl dostat, ale čeho bych chtěl dosáhnout… nó to je jedno.

To je jedno, jak si to pojmeš. (úsměv)

Jak si to pojmu? Nevím, chci vypadnout z města, prostě někam za město, když se to zadaří… Jako výhledově, jako budoucna mít koně, samozřejmě ňáký rodinný zázemí… vycházet tak, abych nemusel jít od výplaty k výplatě prostě mít ňáký, ňákou rezervu a dělat co mě baví no.

Co pro to třeba teďka děláš už? Máš to jenom tak jako ve snech nebo něco pro to děláš?

Tak třeba pro to bydlení tak jako spořím si, že jo, mám už něco vyhlídnutýho, protože jsem si spočítal, že mně pak vyjde líp si prostě už pořídit něco vlastního, než dávat do cizího, protože nájmy jsou obrovský dneska. Snažím se mít nějakej kariérní postup, aby prostě ty finance byly taky o něco lepší. Pro koně zatím nedělám nic, protože nato si myslím, že fakt to chce být jako

už usazený, tady v Dekáči vždycky hrozí že ti řeknou, nebo řeknou, prostě nabídnou ti pozici „otvíráme Ústí nad Labem a…“

Šel bys?

Oblečení si sbalíš, sportovní věci si sbalíš ale koně už těžko no. Jo, šel bych, mám asi jako na tadytu delší destinaci … bych si vybíral, pokud by byla možnost třeba podle nějaké lokality. Třeba Praha mě vůbec neláká. Až si budou hledat do Letňan, tak prostě Praha je na mě už obrovská, strašně moc lidí, což teďka bude v rozporu, že jsem ti říkal, že jsem rád, mezi lidma, ale… mám rád prostě rodinný, rodinný prostředí… bez davů, turistů a podobně.

Super. Jak ses dozvěděl o Decathlonu? (27:02)

Odpovídal jsem na ten inzerát, protože v té době jsem nevěděl že Decathlon existuje.

Jak ses připravoval na to připravoval na ten pohovor? Nebo připravoval ses nějak? Kromě toho, že ses teda oblíkl…?

Oblíkl jsem se… nó… abych ti pravdu řekl já jsem se spíš víc připravoval na ty předchozí, protože tam to byli různý jako obchoďáci a takový jako tak jsem si zjišťoval, tady jsem to myslel, že to bude vyloženě prodavač, že jako na to nemusíš mít ňák extra, takže jenom tak jako obecně. Co to ten Decathlon je, abych tam nepřišel „vy jste ti, co prodáváte ty lustry, že jo“ takže abych věděl, že prodávaj ňáký sportovní věci, ale nevěděl jsem třeba, že jsou Francouzi a že tu prostě prodávají jenom svoje značky a podobně.

Jo. Takže ňáký, ňákou, ňáký poslání Decathlonu nebo takhle nebo firemní kulturu, o to ses nezajímal? (27:50)

Vůbec. Vůbec. Jak to tady funguje, vůbec jsem nevěděl.

Na základě čeho ses rozhodl, že chceš nastoupit do Decathlonu? Oslovil tě něčím?

No, na mě už jako zapůsobil strašně ten jako přístup hnedka od začátku, jako jo? Že prostě, že si všichni tykaj, že pohovor prostě probíhal úplně neformálně, já neříkám že jako by neměli být ňáký formální věci, ňáká štábní kultura by se dodržovat měla, ale jenom tam kde je to nezbytně nutný. Jo? Jinak prostě proč si tady budeme hrát na ňákýho na nějakou svrchnost a nějaký poddaný, když jsme všichni prostě na stejné lodi a jde nám všem o jeden stejnej cíl.

Jak vycházíš s kolegama v týmu?

To se zeptej kolegů.

Nemusíš konkrétně jmenovitě. Tak jak?

Já si myslím, že úplně v pohodě. Že my máme tým jako, to Wedze si vždycky zakládalo na tom, že ten tým byl prostě souměrnej dlouho po sobě, dělali jsme, dělali jsme spoustu výborných teambuildingů… jsme schopni si vyjít vstříc, co se týče směn. Se nikdy nestalo, že by někdo musel do práce, když se mu to nehodilo, i kdyby to zjistil třeba den dva dopředu, tak dycky, ať už je to tím, že jsme měli dobrého vedoucího, že jsme si to mezi sebou vykryli, tak

v tom, jako nikdy nebyl problém. Nezažil jsem žádnou hádku, jako když jsme měli chvilku (jméno), tak jsme si jako dost zvykali, remcali prostě, ale… Zpětně že jo všechno zlý je k něčemu dobrý. Taky nás to posunulo dál. Teď jako musím říct, že jako paráda. Fakt super.

Nějakej konkrétní příklad? třeba ... na základě čeho si myslíš, že právě spolu tak vycházíte. Říkals s těma směnama, můžeš mi říct úplně konkrétně?

Přesně. Úplně konkrétně? Nevím, řešil jsem rodinný problémy, prostě nemocnou babičku, potřeboval jsem dva dny zůstávat doma a podobně, za... hodinku a půl jsem měl prostě pokrytý ty směny. Včera jsem řešil právě, psal se grafik, směny na příští měsíc, já jsem, byl ve Španělsku, takže jsem zmeškal jakoby tu startovní pozici jako kdy jsme se tam mohli zapisovat a… potřebuju mít úterky volný, potřebuju mít úterky večer volný právě, právě na divadlo, takže jsem, tak bylo jedno úterý prostě už všechny dopolední směny vyplácaný, včera jsem se na to koukal říkám „hm, tak prostě asi na ten trénink nepůjdu respektive zeptám se těch tří lidí, kteří tam mají ty dopolední směny", zašel jsem tady za (jméno) říkám „(), prosímtě, co, co úterý třináctýho?" a on: „jo, jo, nemám s tím problém" prostě. Prohozený. On má odpoledne, já mám dopoledne, oba jsme, oba jsme spokojený. (jméno) tady, co stojí, mu ňák udělali ňák zkoušku dřív než předpokládal, takže by musel jet do Brna jenom kvůli práci, tak prostě napsal, hele nemá smysl pro mě z Ostravy jet kvůli jednomu dni, vemte za mě někdo směnu. Prásk prostě, já mám volno vezmu to, úplně bez problému.

Spokojenej zákazník... všiml sis někdy všiml sis někdy, že by byl zákazník spokojenej, jak ti to dal najevo? (31:00)

No, podal mi ruku třeba. Poděkoval mi za asistenci s výběrem, nebo, zeptal se, kde by nás mohl pochválit, zmáčkl zelenýho smajlíka, usmál se…

Nějakej konkrétní příklad? Co jsi třeba s ním vybíral?

Jo, já mám pořád v paměti prostě loni, co přišel borec, bylo to asi v sedm večer nebo o půl osmé, my máme otevřený do devíti, takže hodinu a půl před zavíračkou a řekl, že potřebuje prostě vybavit celou komplet rodinu prostě, od ponožek úplně na všechno…

Kolik lidí?

On, manželka a dvě děti. Takže čtyři lidi prostě, z toho on měl jenom jedny lyžáky, myslím jedny lyže a svoje oblečení. Takže jsme kupovali troje lyže, troje lyžáky, prostě, hůlky, všechno jsme kupovali. A strávili jsme spolu asi hodinu a půl, měl nákup za 43 tisíc, odnášel jsem to s ním prostě do…do auta a říkal prostě, tak ňák si představuje prostě prozákaznickej přístup, že sám má firmu a že tohlensto je prostě budoucnost, jak by to mělo prostě fungovat. …

Jo, nebo paní chtěla taky, to jsou, už taky, asi rok a půl zpátky, paní chtěla stan, Ostraváci nám ho nechtěli poslat, ona už jako byla smířená s tím, no, tak já ho koupím jinde, si s tím nedělejte starosti, říkám prdlajs, prostě, my jsme Decathlon a vy budete spokojená nebo spokojená. Ráno jsem sedl v pět ráno, v šest, sedm jsem byl v Ostravě, nebo na půl osmou, v osm jsem je tam všechny sprdl, že nám to nechtěl poslat, koupil jsem si to, měl jsem to tady, tady jsem to vrátil a paní měla ve dvě odpoledne stan, ve tři odjížděla, jako. Jo?

Super. Tak, když bys vzal teďka zaměstnance Decathlonu, v čem jsou specifičtí? I klidně ve srovnání s jinejma obchodama, co tak jako umíme, v čem… v čem jsme jiní? (33:00)

Ta týmovost. Jako je to, je to o tom, že, sice se tady teďka strašně točili lidi, což se mi úplně nelíbilo, ale pořád prostě i ti co přišli a byli tady… měsíc, 14 dnů, tak… zapadli parádně do toho týmu. Prostě, že všema se znáš… když potřebuješ prostě poradit od někoho zkušenějšího prostě přijdeš a on si prostě na tebe ten čas najde, neřekne ti prostě „jo, hele, to já nemám na starosti, to bys měl umět" a tak podobně. Vždycky ti vyjde vstříc.

Nějakej konkrétní příklad tě napadne? Od někoho jinýho? Co někdo jiný dělat? Buďto ti pomohl nebo i někomu jinýmu? (33:35)

Hm… konkrétní příklad… líbí se mi třeba jak teďka holky zaškolujou na zákaznickým servisu, pomáhají těm, co jsou třeba na pokladnách. Jakdyby by to měla být starost vedoucích nebo lídrů ta integrace a oni že jo je tam prostě zaučují, že je to taká ta, vezmou si je k sobě prostě, ukazují jim co a jak… a tak dále a tak dále. Jo? Nebo třeba… přijde přišel nám obrovskej příjem 4,5 tisíce položek, fitku přišlo 500, bylo jich tam šest, měli to za půl hoďky hotový. Prostě přišli tři, jo? Prostě máte toho moc, jdem vám pomoct.

Přišli sami nebo je poslal vedoucí?

Přišli sami jo. Stejně tak mi zas naopak. Teďka máme okurky, přijde nám šest, pět šest šedých boxů… podíváš se, že cyklu teďka chodí… prostě už jim chodí kola a podobně. jdeš jim helpnout.

Jak třeba spolupracuješ s kolegama? Jak vypadá taková tvoje směna v práci? Třeba jestli si předáváte zákazníky a tak…

Přijdu, dám si kafčo…. (smích) Počkej, jestli si předáváme zákazníka?

Nonono, jak spolu třeba komunikujete nebo spolupracujete v rámci té práce.

Tak… žejo, je to o tom si říct kde kdo bude, respektive projít si takovýto co by mělo být hotový, většinou třeba přijde někdo s tímhle: „hele prostě bordel tady první vrstvy, pojďme to tam ňák poklidit, nebo… přijde za náma třeba (jméno) a hele, je potřeba tady udělat … ponožky, něco z inventurky, tak se udělaj tady takovýty věci, který … jsou ňáký povinnosti, by se dalo říct no a pak třeba ňáká ta komunikace, když máš toho zákazníka a zazvoní ti pager, že máš jít na servis, tak zajdeš za …"jo, je tady pán, vybírá si lyže, mě pípá pager, půjdeš ty, půjdu já?" „dobrý, tak já jdu na servis", dojdeš za zákazníkem „omlouvám se, musím odejít, tady kolega se vám bude věnovat…" jo, já třeba se vyznám v lyžích, je to moje doména, snowboardy jsou trošku slabší. Vím, že tady jsou snowboarďáci kluci, když tam někdo stojí „vydržte, zavolám vám kolegu, já bych vám taky byl schopnej poradit, ale on je prostě znalej tak, prostě on vám poradí víc"

Stalo se ti někdy, že by tě někdo odmítnul nebo musel bys ho přemlouvat, aby ti s něčím pomohl? (36:00)

Jakože zaměstnanci? … No já si myslím, že bych lhal, kdybych řekl že ne, ale… nenapadne mě teďka kdy a většinou to jako bylo odmítnutí ve stylu, že jako fakt třeba ten člověk měl spoustu

té práce a potom třeba přišel zpětně za mnou. Jo? Že řekl jako „teďka ne, ale přijdu po- přijdu později."

Jo, takže ses nesetkal s nějakým…?

Ne, jako vyloženě že by mě někdo řekl že ne, tak to určitě, to ne. To to to to…

Někdo, kdo by byl takový…?

Mohl, promiň, mohlo se stát, že to, že jako někdo mně řekl, že jsem třeba přišel s nějakým nápadem „hele pojďme udělat tohle" a on řekl ne, ale z toho důvodu, že to je prostě kravina. Třeba. Jo? „Pojďme tady hodit na čelo regálu ponožky." Je to kravina, protože v ponožkách bude strašnej bordel, dělat to nebudem.

Ano, a rukavice taky nejsou dobrý nápad. (smích)

Rozmluvil mi to, nebylo by to že jako… kdybych ho přesvědčil, řekl „jo, beru si to na svoje triko, tak jde se mnou.

Co zaměstnanecké akce? Máte nějaké pravidelné? Nebo i nějaký školení třeba? (37:05)

Tak školení je před každou sezónou, to znamená v ideálním případě dvakrát ročně: na podzim Wedze, čehož jsem se teďka účastnil velice aktivně a…. na jar-

Co to znamená?

No, byl jsem školitel, takže jsem byl v Praze na škole- školení pro vedoucí a pak jsem vlastně v Ostravě přímo vedl třídenní školení. Lyže, hadry, a tak dále a tak dále.

Co se takhle přibližně dělá na tom školení? Třeba….

Na tom školení, když se školím nebo na tom školení kdy školím? Na tom školení kdy se školím je, je to o tom, že, že je to fakt jako intenzivně nalejvárna o všech produktech, měli jsme to třídenní, závěrečnej den byla testovačka, přímo na svah jsme vzali ty lyže prostě… je to o tom, že ve volným čase třeba se bavíš fakt o těch věcech, musí tam být lidi, kteří jsou pro to fakt zapálení, to znamená, proto jezdijou, vedoucí, čtyřicítky, třicítky a to ještě v omezeným počtu, jo? Za každou prodejnu jednou třeba dva-tři lidi. A, na tom školení kdy školím, tož jde o to zaujmout lidi, spíš než předávat ty… úplně jako ťip ťop technický věci tak umět i ty fígle jak to právě prodávat. Na co se zeptat toho zákazníka… jak s ním navázat ten kontakt…

Jaký je tvůj sen v rámci kariéry? Buďto Decathlonu nebo obecně. Jestli máš něco kam by ses chtěl dostat?

Tak já bych zatím chtěl zůstat v Decathlonu. A kam bych se chtěl dostat, já věřím, že se bude otvírat ňákej malej Decathlon jako někde v podhůří Jeseníků, podhůří Krkonoš, nějaký Vrchlabí nebo tak něco… nebo třeba… třeba Šumperk by se mohl otvírat, jo? Krásný podhůří a tam… dělat lídra, já výš asi jako ředitelování nebo něco takovýho … lídra, plus ňák mít ambasador třeba vize nebo ambasador nebo nějakej školitel toho Wedze pořád si nechat v sobě a to by tak asi jako byl, byla moje vysněná práce zatím. Může se to změnit.

Kdo je organizace Decathlon? (39:35)

… Asi bych to měl vědět, po dvou letech, co tady dělám, že? (smích)

Ne, jako když by někdo opravdu se tě zeptal, co to je ten Decathlon, kde pracuješ?

Je to francouzská, ač se to nezdá, tak rodinná firma založená rodinou Leclerků, kteří stále mají největší podíl v té firmě. Je to firma, která si zakládá na prozákaznickým přístupu, na svobodě a zodpovědnosti, což jsou takový dvě stěžejní motta, nebo jedno stěžejní motto, ňákej jako svoboda a zodpovědnost. Je to firma s, která má nastavený strašně široký mantinely, ve kterých se můžeš pohybovat, což souvisí s tou svobodou. Poskytuje ti… prostor pro kariérní růst, dělat, co tě baví a… myslím si, že je to… svým způsobem jedinečná firma tady v tomhlenstom ať už sportovním odvětví nebo v tadytom jako velkoobchodním prostředí.

Když bys měl srovnat Decathlon třeba s jinýma sportovníma obchodama, vnímáš nějaký rozdíl? Jaký? Ať už, teďka ještě zpátky k těm zaměstnancům, nebo jako ta firma? Čím se ten Decathlon teda liší? Od jiných. (41:00)

No, tak to bych musel dělat asi v nějaké jiné firmě, abych ti řekl…

A na pohled?

Na pohled jsou … myslím si, že na pohled třeba v jiných prodejnách tam ti lidi jsou třeba z povinnosti. Že to je takovýto, že nejdeš do té práce, že se tam těšíš. Že, mám ten pocit, že tam prostě občas tak jako stojí a jako „Eee… ještě půl hodina, ještě čtvrt hodina, ještě 20 minut…“ možná se mýlím. Musel bych tam dělat jo? Je to prostě můj subjektivní pohled.

Jaké poslání… chtěls něco dodat? (41:30)

No… ještě přemýšlím, že… se právě třeba jako liší i v ňáké té formálnosti, že… prostě my jsme tady jako taková uvolněná atmosféra, ať už s tou komunikací, prostě zákaznikama, že fakt tady jako není problém, když to přeženu, udělat s někým nějakej vtápek, jo? Už i to se tady prostě stalo, když jsme zmáčli cvičnou evakuaci, tak jsme z toho vybruslili prostě s humorem si myslím, a… i ti zákazníci si nás tak i berou, když to do těch jinačích obchodů prostě chodí „Jdu si pro ponožky, prostě, koupím si prostě ponožky.“ Ne pro nějakej ten zážitek, když to tak…

Jaké je poslání Decathlonu? (42:13)

Poslání Decathlonu je udělat sport dostupný, udělat sport dostupnější a dělat sport pro všechny.

A jak toho dosahuje? Nebo jak se to projevuje v té práci? Nějakej konkrétní příklad, jestli tě napadne… (42:25)

Konkrétní příklad, jak dělat věci, sport pro všechny, jsou třeba EasyBreathy, což je potápěčská maska, která odstraňuje bariéru z toho, když má někdo strach z potápění. Děláme levné produkty, aby si to mohl dovolit opravdu kdokoliv, chceme teďka rozjíždět podporu handicapovaných sportovců, snažíme se zákazníkovi vždycky vyjít. Teďka to mluvím, jako bych se snažil někoho nalákat, popsat, vychválit to, ale to říkám, říkám to radostně. Z celého svého srdíčka. (úsměv) …co jsem to říkal. Jo, snažíme se prostě, aby ten zákazník vždycky

přišel si pro přilbu, tak si tu přilbu tady buďto u nás koupí nebo mu ji objednáme nebo mu řekneme, kde je prostě v Brně si tu přilbu může koupit, i kdyby to měla být konkurence.

Zmiňoval jsi mantinely, ve kterých se pohybujete, ve kterých máte tu svobodu, můžeš to, ňák ty mantinely, trošku popsat? Co to představuje? (43:24)

Tak, mantinel bývá standardně kus plastu, kterej…

Já jsem to teďka myslela v rámci Decathlonu. (smích)

No, to se strašně těžko popisuje, protože jsem jako asi ani možná nenarazil na nějakej mantinel jako, já jsem k němu ještě asi nedošel. K tomu mantinelu.

Protože, říkáš, že se pohybuješ v nějakých mantinelech, tak co vnímáš pod těma…

No, hodně, hodně širokých mantinelech.

A co třeba vnímáš jako ten mantinel?

No, já jsem k němu asi nedorazil k tomu mantinelu.

Víš, že něco takovýho je a nevíš, co to je…?

Něco takovýho je, je to něco tak jako … (úsměvně:) nějaké jako spirituálno nad námi, které někde existuje, všichni v něj, nechci říct věříme, ale asi tušíme, že tam někde bude, ale těžko ho, do něho jako narazit, protože… nevím. Tak mantinel by mohl být třeba, že jsem teďka chtěl jet se podívat do Chamonix jak se vyrábí lyže a narazil jsem na to, že prostě nevyděláváme tolik peněz, abych si tam mohl zajet. Jo? Takže jako ňáký tadyty ekonomický mantinely tam asi budou, ale to si myslím, že jsou jediný, který jsem zatím, na který jsem zatím přišel. Protože jinak opravdu tady se dá mluvit o tom, že nic není nemožné. (úsměv)

Ještě by mě zajímalo, jak firma podporuje to, aby jejich zaměstnanci byli sportovci? (44:50)

… No, když to vyčtu, tak máme ňáký relax pasy, máme teďka ty sportovní akce, teambuildingy, který většinou jsou ňáký sportovní, můžem být vlastně ambasadoři, to znamená testovat produkty, testovat… víceméně… celou nabídku, kterou tady máme, když to přeženu, de fakto to tak je a… máme nějakou tu zaměstnaneckou slevu na ty produkty, která nás motivuje si to kupovat… … Z mýho pohledu je tam určitě rezerva, třeba co se týče těch relax pasů, protože jako za dvě stovky, to je jeden vstup na bazén měsíčně, tím, že nedostáváme stravenky. Myslím si, že by šlo určitě mít třeba ňáký sportoviště domluvený, že tam budeme mít nějakou slevičku, nebo nebo něco takovýho strašně se mi líbilo, když jsme šli Beskydskou sedmičku a dostali jsme prostě výbavu, abysme byli prostě v Decathlonu, parádní bundu prostě, merino triko, …. No, je to reklama i pro ten Decathlom, to jo, určitě to není nezištný, ale… je to, je to pozitivní.

(do rozhovoru vstoupí kolega s dotazem)

Jedeme na teambuilding no, na brusle, sportovat. (úsměv)

Ještě, Decathlon taky chce, aby jeho zaměstnanci byli zodpovědní, vnímáš, že to nějak podporuje, nějakým způsobem? A jak? (46:30)

Abysme byli zodpovědní? E…. tak třeba akciovej program si myslím, že docela navádí k té zodpovědnosti. Protože, když si člověk pořídí ty akcie, tak už má ňákou zodpovědnost, aby ty, že jo, ty mus- ty peníze, který do toho svěřil, aby prostě aby se té firmě, té společnosti dařilo. Dalším způsobem, proč nebo jak moc- jak směřuje Decathlon k té zodpovědnosti… … je nějakej ten systém bonusů, že jo, kterej pramení z toho, že se té společnosti musí dařit, takže… by prostě měl bejt zodpovědnej. Svěřím prostě, nastoupí někdo tak po nezbytným zaškolení dostane ňákou část regálu, řekne: „Tady máš na starosti…prostě brýle, budeš se prostě starat o ty brýle, jo, ať prostě máš ňákou zodpovědnost za něco."

Jak konkrétně tebe motivuje Decathlon v tom sportu třeba? Sice máš ty ňáký možnosti, ale je tam něco z toho, že by tě to vyloženě… podpořilo v tom abys opravdu sportoval? Třeba co využíváš z toho… nebo bys sportoval i bez toho (úsměv)

Sportoval bych i bez toho ale třeba ten badminton, badmintonová liga, motivuje mě už jenom to, že tady přijdeš ke spoustě nápadů, spo-, žejo, na různý sporty. Je tady sto zaměstnan-, přes sto zaměstnanců, každej něco dělá takže tě ňáký způsobem inspiruje k něčemu vyzkoušet a… jo? Bez toho bych se nedozvěděl o tom Dalešickém koloběhu o tom vlastně vytrvalostním závodě… teď budeme ňákej cyklistickej tým se bude dávat dohromady, takže asi takhle to stačí jako.

Napadá tě něco, co bys dodal nakonec? (úsměv)

Děkuju za rozhovor a… tak určitě.

3. RESPONDENT O.

Nejdřív by mě zajímalo, jestli bys mně mohl dávat příklady, jo? Bavili jsme se o tom, že zaměstnanec Decathlonu je sportovec. Tak jestli bys mi mohl dát příklad, třeba ty? Protože tys vlastně říkal že jsi, žes vlastně hodně sportoval, když byl mladší, pak jsi přišel do Decathlonu, míň si sportoval, ale furt se považuješ za sportovce?

(přikyvuje, smích)

A proč? Jak si to jako zdůvodňuješ? (00:29)

Za sportovce se považuji z toho důvodu, že jakdyby mám pořád jakdyby kladný vztah k tomu sportu… nejenom co se týče jakdyby pasivity, jako že bych ten sport jakdyby s-sledoval, ale, ale mám jakdyby kladný vztah k tomu sportu, protože ho praktikuju. Protože ho prostě dělám.

A jak často sportuješ?

No, né, né často, no. Jedenkrát dvakrát týdně.

t

A když jsi říkal, že teda sportuješ jednou dvakrát týdně tak co děláš? (1:54)

No to zrovna kolektivní sport, vlastně kolektivní sport je, ano, teď jsme začali hrát… pravidelně florbal, takže chodíváme hrát florbal a většinou to vyplňuju potom basket, basketem. Ee basketem, badmintonem. Basket to mám.

Badmintonem s kolegama z práce?

(přitakává)

Oboje?

Všechno s-, všechno s lidma z práce. Co se týče toho basketbalu, kterej jsem nač- načnul tak ten chodíváme hrát přes léto. Tak jak dycky nára- nárazově chodíváme tady před obchod a nebo třeba na přehradu na na na hřiště. E… ale to je dycky, se snažíme jako jednou týdně, ale to je nárazově. To zas nahrazuje třeba ten florbal, který hrajeme přes ten podzim, zimu, když je zima, tak jsme v hale, když je venku, když je hezky, tak jsme venku. A… semtam ňáký běh. Semtam ňáký běh, semtam ňáké inliny, takže pak to jsou takové ty nárazové věci. Většinou jako, když je ňákej sport, nebo ňáká příležitost, tak já se k tomu jako přimotám a když oni mi řeknou: „Tak pojď s nama na brusle.“, tak já prostě dycky jako jdu. Když mám ten čas, tak dycky si ho jako, jako udělám. Takže i to mám ten pozitivní vztah k tomu sportu, že prostě se seberu a jdu dělat něco.

Co děláš o víkendu? No, tvým víkendu. (3:03)

E… o mém víkendu dělám to, že (smích) nes- moc nesportuju. Já většinou té ty aktivity mám právě během toho pracovního týdne a… o svém víkendu, tím, že jakdyby bydlím sám, tak musím dohánět to, co zanedbávám přes týden, takže ňákej základní úklid a dát si dokupy prostě ty věci doma… a většinou jako ňákej relax.

Seš třeba o víkendu s lidma nebo seš radši sám? (3:27)

No, r-, jako, radši bych byl s (smích), radši bych byl s lidma, ale většinou bývám sám… pokud nejedu teda domů do Ostravy, no, jednou za měsíc plus mínus. Tak tam jsem jako víc víc s lidma, protože tam mám třeba víc známých, tak, tak no. Ale… o tom víkendu jakdyby, když to vztáhnu na ten sport, tak… moc se nesportuje, když mám volno. To právě stíhám, když mám ten pracovní týden.

A v pracovním týdnu teda, co děláš po práci? (3:55)

E… nic moc velkého, no. Protože, ty víš, že, že my vlastně pracujeme vlastně od devíti třeba do šesti, kolikrát tu bývám do sedmi, do osmi, takže už se toho moc nestihne. Jedu prostě domů, najím se a… zase si udělám nějaký svoje věci a… a… a…

Mohl bys vzít třeba nějakej, třeba minulý týden a říct mi co jsi dělal třeba každý den? Tak nahrubo. (4:20)

É… minulej týden. Takže minulý týden… jé to bude těžko v paměti… e…. ….

Nebo si vem třeba včera, nebo poslední pracovní dny, o jsi dělal, a předtím víkend třeba jeden, dva.

Takže od neděle, teďka v neděli, teďka v neděli, protože v sobotu jsem měl volno, v neděli jsem byl v práci, e… celej den a večer jsme měli právě

(Na kolegyni: No vidíš.)

V neděli jsme měli, v neděli jsme měli ten florbal právě, po práci, takže jsem byl v práci, večer florbal, pak jsem jel domů, to bylo kolem desíti, protože ten florbal máme až o půl deváté večer, v pondělí, to bylo… předevčírem… tam nic, tam byla celej den práce, úterý… celej den práce, včera a dneska bude celej den práce. (smích) A večer, nebo dneska máme, dneska máme teambuilding, ale to je Exit game, takže žádnej sport a večer půjdem někam sednout.

A teďka poslední volno, co jsi měl?

Teďka poslední volno, co jsem měl, tak to jsme byli, tak jsem byl e…. v pátek na badmintonu. Vlastně pátek jsem byl měl badminton e… jinak ten den před jako ten den jsem měl volno a večer se šlo na badminton na hodinu a sobotu jsem měl, sobotu jsem měl volnou a tam jsem dělal co… uklízel no. A v neděli jsem šel do práce.

Když jedeš na dovolenou, co tam děláš, s kým jedeš? (5:51)

E… nedělám moc nic, o dovolené, zkoušel jsem jakdyby i aktivnější dovolenou, ale… moc mě to nebavilo. Takže radši mám tu dovolenou jako, v tom smyslu, že, ne celý den ležet jako u moře nebo prostě celý den ležet, ale jako nemít žádnou ňákou extré- extra náročnou aktivitu, takže… dovolená, odpočinek, ňáký výlet, třeba autem, se někam jít projít, podívat, projít po městě a tak dále, ano, takže, to dělám. A s kým? S… když mám partnerku (smích), tak s partnerkou, když nemám, tak nejedu na dovolenou.

Nejedeš na dovolenou vůbec?

Ne, ne, ne.

Fakt?

Tak… protože jako já nechci jezdit na dovolenou s kámošema s klukama, protože ty jejich styly dovolených mi už nebaví, tam se furt, no (smích) jenom pije a tak, takže… takže… z toho důvodu nejedu na dovolenou.

Takže potom si vezmeš dovolenou a zůstáváš třeba tady?

No takhle, když takhle jsem sám a mám tu dovolenou mít, tak si ji vezmu a jedu třeba do Ostravy nebo objedu jakože rodinu a takhle. Jako ňák něk něco jako udělám, ale když se vezme klasická dovolená, že se, že se někam jede na týden třeba, tak je to víceméně pak jako odpočinek.

Vydržel bys celej tejden ležet u moře? (7:04)

… Ne. Ne.

Takže sice ne aktivní dovolená, jako chození po horách, ale nevydržel bys zase jen ležet.

Ne, to ne, tak já, já i když jsem u toho moře, tak já jako neležím, já jsem furt v té vodě, takže se aspoň potápím nebo jako plavu nebo něco. Není to jako, že bych jako byl rozplácnutý, rozhodně ne.

Potom jestli bys mohl říct něco k těm mantinelům říct, jak už jsem načala vlastně u oběda? (7:31)

Jo. (smích)

Protože tys říkal, že jsou prostě mantinely, ve kterých se pohybuješ.

Ano.

A co, jestli nějak bys mohl popsat, co ty mantinely jsou nebo jak je vnímáš? (7:41)

Ty mantinely s- si stanovuje každý sám. Nebo, měl by si je stanovovat každý sám, jak jsem říkal vlastně: čím jsem dál, déle v Decathlonu, tím se mi to jako rozevírá a jsem schopný se jako pohybovat řekněme na vit na větším hřišti. Když bych to měl ňákým způsobem specifikovat, tak jedním z mantinelů, jako jeden z mantinelů vnímám koncept, druhý z mantinelů vnímám tu firemní kulturu. To znamená měli bychom respektovat proč tady ten job děláme a kvůli komu to děláme. To jsou dva naše jediné mantinely teďka si nic jiného nevybavuju. To znamená, když já pracuju, tak dycky myslím na dvě věci: jestli to je v normě, co se týká konceptu a jestli jestli to má opravdu nějaký reálný přínos pro zákazníka a jestli se to slučuje s tím zpřístupňovat sport co nejvíce lidem.

Můžeš, máš nějaký konkrétní příklad, kdy jsi takhle třeba uvažoval? Když si zvažoval třeba zavést něco nového? (8:37)

E…. v rámci konceptu je to vlastně dennodenně. Nebo dennodenně, je to, je to, je to… dost často… protože… po každý, když chceme udělat nějakou změnu, i co se třeba týče tady stěhování zákaznického servisu, úpravy, úpravy velkého servisu, úpravy jakdyby čehokoli v rámci i té přestavby a tak dále, tak je potřeba se dívat právě na nějaké, na ňákej koncept, na ňáké normy. Samozřejmě ten koncept je ňáké vodítko, není to, nemůže to byt vždycky jako úplně jako striktně prostě dodrženo, to prostě nejde, protože je to udělané zase na ňákou na ňáké ideální rozpoložení, takže todle a to se děje… kdy jsme pracovali s konceptem. Když jsem dělal mass plán na, když jsem dělal mass plán na…novou zvětšenou prodejnu, zatím jako nástřelový a potřeboval jsem si nakreslit, potřeboval jsem si nakreslit servis. A tím, že s tím nemám takové zkušenosti, tak jsem se podíval do konceptu a inspiroval jsem se… e… na těch konceptových stránkách a nakreslil jsem ten a udělal jsem si představu, jak by to mělo vypadat.

Co ten koncept třeba obsahuje? Tam je přímo konkrétní rozmístění nebo?

Ten koncept, ten koncept tam… jsou tam jakdyby doporučení, nebo, je tam obecně koncept: co to znamená, jaké by mělo být uspořádání prodejny e… to znamená, uspořádání do L nebo taková ta jakdyby rybí kost, že máš jednu centrální uličku a jdeš. Kde by, jak by měli vypadat pokladny, doporučení, jak by měli, jak by měl vypadat servis, doporučení, jak by měl vypadat showroom. Jsou tam vždycky nějaké vodítka, které, kterých by ses jako měla držet a… které by tě jak, které tě inspirují, které ti i k tomu pomůžou.

To znamená, že můžu říct třeba, že můj mantinel, když budu plánovat, jak bude vlastně ten zákaznický směr, tak můj mantinel je buďto L anebo rybí kost.

V rám- ano. Ano.

Takže vlastně mám tam něco, z čeho si můžu do určitý vybírat

Můžeš si můžeš si, jo, jo.

a potom už je jedno, jestli to L bude položený tak nebo jinak.

E… ano, tam potom záleží, jak je postavenej ten barák, protože vlastně on ten koncept zase vychází z toho buď mám vchod uprostřed a takhle mám vlastně, tak jsem jsi byla v Hradci, i když tam to mají do Lka, e… v Olomouci, jsi byla. Tak v Olomouci je to ten barák postavenej tak, že máš prostě vchod uprostřed. Takže tam by se to Lko dělalo blbě. Naše baráky se staví tak, aby vždycky to bylo Lko. Jo? To znamená vchod na kraji, tak jak to máme my, vstupní ulička, kde ukazuješ ten hlavní sezónní sport a potom, potom se v, potom se vstupuje a máš tu centrální uličku a už jdeš zas takhle. Jo? Údajně to umístění, rozmístění prodejny do L umožňuje efektivnější využívání jakdyby té plochy, že se vleze jakdyby víc, víc lineárních metrů na tu, na tu plochu, když to uspořádáš do L nebo když to uspořádáš do toho Ička. Někdo to počítal. (smích) A… … … … jinak ten koncept… jakdyby většinou se, většinou se k tomu konceptu uchylujem eště teda když to dořeknu k tomu konceptu, já se většinou uchyluju, když se setkám fakt s věcí, se kterou se setkávám prvně, úplně. To znamená třeba pak ten servis, protože my ten servis máme úplně mimo koncept a je to z toho důvodu, že prostě… ta budova je postavená tak jak je postavená. Jo? Ten, ten servis by měl být teďka tady, jak jsme my. Jo? A měl by vypadat úplně jinak. Takže jsme potřebova-, takže teďka jak jsem právě začal kreslit ten novej servis, promýšlet, tak jsem se na to musel podívat, protože úplně je to něco jiného. To stejné třeba uspořádání logistiky taky je v konceptu ňákým způsobem, aby to bylo efektivní pro tebe, aby ti to jako pomohlo lépe, lépe využít ten prostor a i efektivněji třeba dělat příjem zboží a tak. Takže tak no.

Udělals někdy nějakou chybu a jak jsi na to reagoval? (12:56)

Co se týče, co se týče toho konceptu?

Né, teď myslím úplně obecně, když ses v něčem rozhodoval. (13:03)

Jé, těch bylo! Ale…

Já bych chtěla nějaký konkrétní příklad.

Zase konkrétní příklad, no. Tak já zas budu muset vzpomínat… Udělal jsem chybu… udělal jsem chybu a teďka nevím, kterej to byl rok, ale to je asi jedno, jestli to bylo loni nebo předloni, když jsme plánovali přestavbu, to byla a to byla vyloženě fakt moje chyba, špatná komunikace prostě, ňák jsem to prostě zazdil, a stalo se to, že máš vlastně v Offre portálu, v tom portálu, kde tvoříš jakdyby nabídku obchodů, výběr řad a tak dále, tak nastavuješ i sezóny. A já jsem měl blbě nastavené sezóny na, já jsem mě blbě nastavenou sezónu zimy, to znamená, že nám ta zima v Offre portálu začínala asi o asi o tři týdny dřív než jakdyby byl ňákej standart. Což jakdyby já jsem o tom věděl, já jsem to tak i chtěl, jenomže já jsem, já jsem nedomyslel to, já

jsem potom přehlédl i ten mail, kdy bylo psáno, že zboží na přestavbu bude dostupné až… pozdějc. To znamená, stalo se to, že my jsme přestavěli obchod a měli jsme vlastně první první tři uličky řekněme… prázdné. Dost prázdné. Což byla moje, moje chyba samozřejmě. Takže poučení z toho, dávat si mnohem větší pozor tady na todle a… a už jsem si přenastavil zase sezóny trošičku v Offre portálu a tak dále. Takže to byla taková chyba, kterou si vybavuju, kterou jsem jako fakt přímo udělal já.

A přišel jsi na to sám a sám jsi to řešil dál?

Nó, pak jsem na to přišel s-, nebo já jsem na to nepřišel sám, já jsem na to přišel tak, že se to postavilo a já jsem říkám: „To není možné, že máme tak málo skladu." Tak jsem to pak řešil s (jméno), s (jméno a příjemní), což je vlastně DSPčko nebo Expert pro celé Wedze a on a on a on se právě divil, že to nevím, že, že posílal mail. No a já jsem se pak podíval do historie a já jsem ten mail asi odškrtl a… a prostě jsem si ho nepřečetl.

Teďka nějakou chybu, na kterou by tě upozornil někdo jiný nebo že by ti někdo něco vyčetl? (15:10)

Hm tak tos, to se stává, nebo, to ne, jako já bych neřek, neříkal, že to jsou třeba chyby, já bych říkal, že to je dávání jakdyby zpětné vazby, protože já si obecně myslím jakože (klepe) chyby úplně nedělám, jo? Klepu, ale… … Já bych to fakt jako neřekl jako chybu. My něco uděláme, nějaké rozhodnutí v dobré víře a pak dostanu zpětnou vazbu a jakdyby na základě té zpětné vazby to potom přehodnotím, protože jsem se na to třeba díval úplně jiným úhlem. Ale zase teďka ty potřebuješ konkrétní příklad a já ti ho teďka nedokážu dát.

Jak ses u toho cítil? (15:50)

V poho.

Když ti někdo řekne, že jsi udělal něco špatně tak ty to bereš v pohodě a řekneš si okej, příště to udělám jinak? Nejsi z toho špatnej?

Jo, jo, jo, beru to v pohodě. Já to beru jako, že prostě zpětná vazba, poučení, neberu to ňák, ňák negativně. Jo? Protože ona je jedna věc, když já udělám ňákou chybu, nebo když já dostanu zpětnou vazbu, tak já to samozřejmě dovedu uznat, ale taky dovedu si říct: „Hele, já jsem to chtěl takhle a mám to nějak opodstatněné, odůvodněné." A když já zase třeba na tu zpětnou vazbu oponuju tady tímhle, tak zase může dojít k tomu uznání, že prostě jsem se na to zase takhle nějak díval a… a je to v pohodě. Protože je to o tom dialogu hodně. Ale když dostanu zpětnou vazbu a sám uznám, že to opravdu není, není dobré, tak to uznám, v pohodě, napravím to a ňák se z toho snažím poučit. Ale… příklad no… Já si myslím, že příklad byl… když jsem… když jsem dělal rozhodnutí ohledně, ohledně jakdyby uspořádání prodejny, v rám-, co se týče jakdyby HR struktury, to znamená strukturu lidí a tvořil jsem vlastně konsolidace tehdejší jakdy- nebo od- nebo oddělení a… už jsem to měl ňák namyšlené, rozmyšlené, že to tak chci udělat měl jsem to jako ňák i opodstatněné a pak jsem dostal vlastně zpětnou vazbu, nebylo to, že bych dělal chybu, ale dostal jsem zpětnou vazbu, že by se to dalo udělat prostě jinak a ve finále jsem ty konsolidace eště právě trošičku přehodnotil, poupravil, na základě té zpětné vazby třeba.

Jo, takže to bylo v podstatě jenom nasměrování.

No, no, no. Nebylo to jako brané jako, jakože chyba. … … Ono se o tady o těch věcech nemluví jako moc jako o chybách, no, my tady o tom tak nějak nemluvíme.

Dobrý. Mohl bys mi popsat nějaký pracovní den? Co takhle děláš v práci? ... Ono to sice nebude asi úplně stejný vždycky, ale… (17:51)

No, obecně, můj pracovní den začíná, začíná, řekněme, že v s-… já vstávám normálně, plus mínus ten režim mám, vstávám v 7 až v 7:30, hodím se do kupy… dojedu do práce mezi, řekněme mezi osmou a devátou, standardně na tu půl devátou jezdívám do práce, ten začátek je takový vlažnější, takže já si vždycky dám kávu nebo něco… pak se ňák tady jako trošku po-pobavím s lidma nebo to, začnu pracovat plus mínus od devíti… e…. a začíná to tím, že nečtu maily, já si otevřu ten počítač, zapnu si tu schránku a ty maily dám, čtu třeba až po obědě. Jo? Nebo tak v mezičase. Ale není to tam taková ta ranní náplň, že prostě někdo přijde do práce a čte maily. Já nečtu maily, já spíše se podívám do svého diáře, co tam mám zapsané, co je potřeba udělat. Takže já dopoledne řeším tady tydle ty věci, ve 12 oběd, po obědě káva (smích), po kávě se kouknu se vždycky v rychlosti kouknu na maily, ale zase jenom v rychlosti, jinak maily řeším třeba dvakrát týdně. Že to vezmu a tu schránku projedu. Jo? Nemá to, nemá význam, já se tím nechci úplně zatěžovat, protože mě to zdržuje pak od toho, co já chci skutečně dělat. E… Jinak a jinak jako, když bych to měl jako naplňovat-, když bych měl říct, co dě-, co vlastně dělám, jo? (úsměv) Tak dělám to, že přemýšlím nad tím, jak ten obchod směřovat do budoucna a jak to dělat, aby to tady zůstalo pořád atraktivní pro zákazníky a hodně přemýšlím nad třeba nad rozvojem lidí. Jo? Protože ti lidi to tady, ti lidi jsou tady hybnou silou toho obchodu. Protože za mnou ta práce jako moc není vidět, nebo by měla být vidět, ale ona jde vidět až za dlouho a nikdo nemůže říct, že za tím třeba stojím já nebo já to tak jako nevnímám. Jo?

Takže těch věcí, co, jak se říká, v uvozovkách, „hoří" moc asi neřešíš teda.

Ne. Ne, ne, ne. Jako já se, já se snažím být nebo já jsem jako člověk hodně orientovaný třeba na výsledek, ale já jsem, já vlastně jsem ten člověk, který už ten výsledek nemůže ňák jako přímo ovlivnit. To znamená, že já vím, že výsledek, pro mě je výsledek důležitý a já k tomu musím nasměřovat ty lidi. Jenomže e…. ten výsledek se nedostaví hned. To ňákou dobu trvá.

Co z hlediska takových těch extrémních sportů, dělals někdy něco? Skončils padákem?

(20:22)

Nemám rád extrémní sporty. Nemám rád extrémní sporty, já se toho bojím. Nebo bojím, jo, mám, mám z toho respekt a nechci to zkoušet ani nevím. Já třeba jako… nevím no, mám strach jezdit rychle na lyžích, mám strach jezdit rychle na kole (smích), mám strach… skákat padákem, mám… tady z těch věcí mám zkrátka strach. Skákat z velkých výšek do vody a tak dále. Nedělám to.

A z čeho strach nemáš?

E… no ty normální sporty. Jakože prostě takové ty, jak bych to řekl, ty klasické tradiční sporty. To znamená kolektivní sport, nebo řekněme ten badminton, jízda na kolečkových bruslích, ale samozřejmě taky ne někde z kopce ňákého šíleného.

Jízda na koni?

Ne. Nemám rád, nebo, ne, mně koně nevadí, ale… nemám to rád jako, sedět na koni.

Teďka se mi to malinko příčí s tím, že by měl být, že jsme mluvili o tom, že jsou ty lidi v Decathlonu odvážní, ale ona tady odvážnost je teda tím pádem ty ji vnímáš jinak? (21:20)

Odvážnost, odvaha. Ono to souvisí s tou zodpovědností. A ono jakdyby co se týče v tom vztahu k těm sportům, tak jsou lidi, kteří, znám hodně lidí, kteří mají vztah k těm, jakdyby tady k těmletěm adrenalinovým sportům, ale to jsou zase lidi, kteří si třeba ve ve svých činnostech potom neuvědomují ňákým způsobem důsledky, tím pádem oni jsou odvážní v tomhle, ale potom absolutně nedokážou domýšlet nebo chybí jim více zodpovědnosti třeba právě v té práci, no.

Je tady někdo takový konkrétní? Nemusíš jméno.

No tak byl, byl no. My jsme ho ukončili potom. A byl pamatuju si, že i jednou takového kluka z Olomouce, dělal paragliding tuším a … jo… takže jakože řekněme, že on byl odvážný tady v tomhletom směru. Byl i takový jakože energický, to byl, ale prostě v práci byl řekněme mimo, protože jako absolutně nebyl schopný jako domýšlet ty věci do důsledků. Jo? A potom prostě to, to k tomu vedlo. Prostě. Neplnil svoje věci, které měl a byl ukončen.

Takže občas je to spíš na škodu, když je někdo až moc tadyvtom odvážný?

(kýve).

A máš tady i někoho naopak?

To je, jak jsem říkal hlava, srdce, koule. No tak když má někdo moc velké koule a a má moc malou hlavu, tak je to špatně. Tak to je, to je jakdyby ono. A ta odvaha jakdyby souvisí i s tím jako, já beru tu odvahu, když to, po té lidské stránce, pro mě je odvaha prostě udělat nějaké rozhodnutí, udělat něco navíc. Nebát se prostě rozhodnout sám za sebe. To vnímám jako odvahu. E… v tomhletom je pro mě jako, ten člověk, si ho vážím víc, když je odvážný dělat tadytydlety věci, než když je odvážný skočit z mostu na ... na laně.

Jakým způsobem Decathlon jako firma podporuje to, aby ti zaměstnanci byli zodpovědní? Aby takhle reagovali. Aby se uměli rozhodnout, nebáli se toho, ale brali za to tu zodpovědnost. (23:22)

Jakým způsobem toho docilujeme?

Jo.

My s-, já bych řekl, že to je správná integrace. Protože od prvního dru-, od prvního dne

(Začnou pípat nouzové dveře.) Co je dneska za den? *Středa*. Jo, to oni dělají zkoušku, tak to je dobrý.

… my vlastně od prvního dne klademe důraz na předání smyslu toho Decathlonu a vštěpujeme těm lidem už od začátku.. samostatnost. To znamená, aby ti lidi byli samostatní. A ve chvíli, kdy mi rozvíjíme tu sam-, nebo, kdy mi podporujeme tu samostatnost a učíme ty lidi něco a zároveň se snažíme je nechávat rozhodovat na základě toho, co se naučili a to, co umí, tak… tím jakdyby se ukazuje ve finále ta zodpovědnost. Jo? Takže, a pak je to takovej ten filtr. Když ten člověk není zodpovědnej tak končí. Jo? Nebo by měl.

Můžeš to zase popsat na nějakým konkrétním, kohos integroval? Jak třeba, jak to vlastně probíhá, jak to třeba zjistíš, že opravdu to udělal, co má, že udělal znova, že sám od sebe šel něco udělat a tak? (24:28)

Takže chceš dva příklady, jeden dobrej a jeden špatnej?

Jo, nejlépe.

Dobře. Tak začneme tím dobrým. Ten dobrý příklad, já teda nebudu jmenovat, ale, nabral jsem prostě holčinu… na vedoucí oddělení. S tím že teda ona už Decathlon předtím znala, protože pracovala brigádně, pak byla rok pryč, pak se vrátila, takže jsem ji nabral… No, a jak jsem poznal, že ten člověk je zodpovědný? No, takže vlastně ze začátku to bylo tak, že jsem ji integroval a ona ze začátku jí ty věci trošičku trvaly, takže jsem ji do těch věcí musel tlačit, nebo řekněme, jako, že tak jako ňák nasměrovávat, ale tím, jak já jsem s ní pracoval průběžně, vysvětloval jsem jí věci a snažil jsem se jí dodat i to sebevědomí nebát se udělat rozhodnutí, tak ona dř-, ona, ona prostě, a u těch lidí je to tak větš-, to tak bývá, dřív nebo později, pokud je ten člověk dobrej, na to dojde. A ona se najednou rozjela a začala ty věci dělat sama od sebe, začala dělat rozhodnutí hned, neodkládala to na pozdějc, protože prostě neměla strach, věděla, věděla, byla si sebejistá.

Jaks toho docílil? Tím cos jí říkal? Nebo? (25:37)

Jo, tím co jsem jí říkal. Tím, co jsem říkal. Tím samozřejmě co jsem jí učil, protože neustále se mě vždycky ptala na nějaké věci a to byly takové ty věci jako, že, jak udělám todle, jak udělám tamto, takže jsem jí to vždycky ukázal, byl to nějakej proces. Naučení procesu. Ale pak ta největší, ta největší práce byla v tom, že jsem jí jakdyby musel pořád, dával jsem jí příklady ze sebe třeba, co jsem se, co jsem já dělával, jak jsem to dělával, jak jsem se učil a pak jsem jí dával, pak jsem se jí snažil jakdyby motivovat v tom, že je to, je to její oddělení, její zodpovědnost a je to její rozhodnutí. To znamená ona se nemusí bát udělat to rozhodnutí, protože jakdyby řekněme, že nemůže udělat špatné rozhodnutí. A kdyby ano, tak já to s ní konzultuju nebo já to s ní budu řešit. Takže spíše to bylo taková ňáká motivace nebo snaha prostě toho v tom člověkovi zapnout to myšlení tak, aby myslel, že není na nikom závislý. Tady v tomdletom směru. Jo? A vždycky akorát když se, když se ten člověk dostával mimo, mimo ten box, tak jsem se tam jakdyby postavil a udělal jsem tu stěnu. A řekl jsem: „hele tady je buď, buď teda je teda ten koncept anebo todle není jako v souladu s naším, s naší, s Decathlonem.“ Takhle jo? Může to být?

Může být. A ten negativní? (26:54)

A ten negativní… No tak… Dělal jsem to úplně stejně, akorát ten člověk prostě… … neměl tu hlavu na to a nebyl schopný prostě dostávat svých závazků, jednoduchých, základních věcí. To znamená tam bylo… ne porušování, ale spíše nedělal, nedělal tu pracovní náplň, kterou měl dělat. To znamená… a bylo to pokaždé, co jsem se ho zeptal, na něco zeptal anebo jsem po něm chtěl, aby udělal, tak to neudělal. Tak to nebylo. Jo? Tím pádem jakdyby… tam chyběla jakdyby ta zodpovědnost a samozřejmě negativní vliv bylo, že, že, tím že ten člověk je jako vedoucí, tak to samozřejmě potom přenáší i na ten svůj tým. Jo? Takže tam to spíš je potom o tom, že toho člověka pozoruješ a buď vidíš, že ten člověk opravdu dělá svůj job a… dřív nebo později prostě ho nemusíš ani kontrolovat pořádně, jo? Že by ses musela dívat na to, co ten člověk prostě dělá a jak to udělal. Prostě jenom dycky, ty už víš, že to udělá, tak to s ním jenom prokonzultuješ a tak a u tadytěhletěch lidí prostě, když, když už to dochází do fáze, že musíš přesně kontrolovat co kdy dělal jak a jestli todle udělal anebo neudělal, tak už je to, už je to na cestě prostě, je to špatné.

Jak dlouho tohle trvalo než jsi zjistil u těch obou příkladů, že se to zlomilo? (28:19)

To trvá dlouho. No, u toho dobrého příkladu jsem to poznal poměrně rychle, během asi půl roku. U toho špatného příkladu jsem to věděl dlouho, ale než mi, než mi došla trpělivost tak mi to trvalo… rok. Jo? Rok. Ale věděl jsem to dlouho a pořád jsem jako dával ňákou… jakdyby… další šanci nebo spíš jsem pořád věřil v to, že ten člověk se změní. Než jsem došel na to, že ten člověk se sám změnit nemůže a že už jsem pro to udělal dost a že už nechci investovat tu energii do tadytohodle.

Takže jak jsi zmiňoval u toho prvního rozhovoru, že od toho je ta zkušební doba, tak tou zkušební dobou, co získáš teda? Tam asi tohle úplně nezjistíš, jestli to dokáže. (29:00)

Je tam půl… je tam půl… je tam, ty máš na, ty máš na vedoucí pozici půl roku zkušebku, takže to stihneš. A tady tenhleten příklad toho, toho klučiny, když já jsem ho vlastně získal, nebo když já jsem s… já jsem ho nenabíral, on už byl jako ňákou dobu, on už byl stejně po zkušebce, víš? Takže tam stejně… tam to nešlo.

Takže možná i proto se to táhlo delší dobu?

Táhlo se to delší dobu. Tam byl chvíli ještě takový záchvěv jako, že se to, že se to, že to šlo, že se to jako, že to jako bylo do- dobrý, ale ve fin- ono to nebylo dobrý. To byl fakt jenom takový ňáký záchvěv.

Co ti udělá v práci největší radost? (29:39)

Mně v práci udělá největší radost to, když … to, co dělám je dáváno za příklad ostatním.

A nějaký konkrétní příklad? (29:48)

Konkrétní příklad… první rok

(Kolega: Teď jdu na pauzu tak pak si řekni, jo? – Jo, jo, děkuju.)

První rok, první rok, co jsem vlastně byl na pozici ředitele prodejny, nebo lídra prodejny, jsem si řekl, že chci, protože jsme s tím měli problémy v rámci celé České republiky, jsem si řekl, že

chci mít nejlepší vystavení Decathlonu v České republice. Proč? Protože za prvé chci být nejlepší, ale primárně zase, pěkné vystavení znamená atraktivitu pro zákazníka, lepší dostupnost zboží… těch faktorů, těch navazujících faktorů na dobré vystavení je x. A… řekl jsem si, že to takhle chci, trvalo to půl roku, než se to dostalo na nějakou hladinu, kterou jsme začali držet, že to nebylo, jako že to nebyla kolísavá tendence no a samozřejmě ti lidi… z… Decathlonu jakože z jiných si toho začali všímat. Jsi toho začali všímat, začalo se o Brnu mluvit: „Hele, dělejte to vystavení jako v Brně." Jo? Prostě Brno, Brno, Brno. Druhej rok se nám podařilo… takže tam bylo vystavení, pak se nám, pak jsme udělali zase krok, když jsme… radikálně a to, to jsme, to jsme za to byly ze začátku relativně hodně bytí nebo spíše dostávali jsme… negativní zpětnou vazbu na to, že jsme se rozhodli dát třeba lyže, které jsou za tebou, do, do vstupní uličky. Bylo to poprvé, kdo to někdo udělal v Decathlonu a každý obchod: „To je na hovno prostě, to je prostě blbé, prostě dejte do první uličky prostě…" tady mají být helmy (ukazuje), jo? A tady na té gondole mají být lyže (ukazuje), tak, my jsme to měli první rok naopak, jo? Ale měli jsme ten materiál prostě v první uličce. A všichni: „Dejte tam rukavice, to se vám bude líp prodávat." A řekli jsme, stáli jsme si za tím, ještě tehdá se (jméno-bývalá kolegyně, vedoucí Wedze) jako vedoucí, stáli jsme si za tím: „Ne, my chceme ukazovat technicitu, my chcem prostě prodávat lyže, protože lyže jsou ten zážitek ze sportu, ne, že mám rukavice a čepku." Udělali jsme to, každý nás za to hejtil, další sezónu to takhle udělal každý obchod v České republice, protože to takle bylo v Brně. Teďka poslední takový, poslední takový moment je… je zákazni-, je, jsou zákaznické karty. Protože jsem si řekl, že chceme být nejlepší na zákaznické karty v návaznosti na to, že chceme jakdyby fungovat… i co se týče online prodeje. Ty zákaznické karty jsou spojené nejenom s fyzickým prodejem, ale i s online prodejem a já jsem věděl, že čím víc budeme mít zákaznických karet a čím lepší budeme mít potrfolio těch zákazníků, tím lepší přípravu, tím lepší půdu budeme mít pro začátek jakdyby eshopu. Nebo té nové platformy eshopu. Protože ta zákaznická karta, ten zákazník si tam dá domovský obchod a když si něco koupí přes online, tak ten obrat jde jakdyby k nám, na tu naší prodejnu.

I když si to vyzvedne jinde nebo když mu to jde domů?

(přitakává) Tam, tam, tam jde právě na ten, o ten, o tu, o tu domovskou prodejnu. No a takže nám se povedlo udělat nejvíce zákaznických karet, každý se divil, že jsme udělali tolik zákaznických karet, to bylo asi my jsme udělali, my jsme udělali skoro 35 tisíc karet za rok a druhý obchod v Čechách udělal 19. Jo? A my jsme byli i celkově první v Evropě na zákaznické karty. No ale to je jedna věc, ta, ta, to, to hlavní, to hlavní, a co se teďka začíná projevovat, je právě to, že máme největší podíl onlinu, trošičku nám klesl fyzický obrat, ale o- o víc nám vzrostl ten online obrat. A máme největší podíl. Jakdyby děláme nejlepší, jsme nejlepší v České republice na online obrat. A já to právě kladu, ne za vinu, ale za… nebo, největší zásluhu na tom mají naši lidi, kteří dělali zákaznické karty. A byli jsme zase dáváni za příklad, takže jako ve finále prostě jsem rád, když se o Brnu mluví jako o příkladném vždycky v něčem. Jo?

K těm kartách, jaks, u toho rozdhodnutí s lyžema třeba, to je otázka vedoucích, ale třeba ty karty, to je otázka vlastně všech zaměstnanců, prodavačů. Jak jste tohleto… nebo… jaks to dělal? Protože ty těžko půjdeš všem říkat... (34:02)

Správně předat smysl, no.

Správně předat smysl. A pak ti lidi šli a dělali to sami?

(přikyvuje) Aby jakdyby, samozřejmě máme pořád mezery, ale… u mě to je vždycky předávat správně ten smysl, vysvětlovat těm… primárně vedoucím a ti vedoucí musí pochopit a oni to většinou chápou, protože já se jim to snažím, (smích) nebo věřím, že to chápou, že jim to předávám tak, aby to pochopili. Takže já to předávám vedoucím a vedoucí to předávají svým lidem. Největší zásluhu na tom mají samozřejmě holky na na zákaznickém servise nebo v podstatě každý, kdo je na pokladně. My jsme prostě naučili ty lidi se 100 % zákazníků ptát, jestli mají zákaznickou kartu, to stačí. Polovina lidí tu kartu vytáhne a ta druhá polovina si tu kartu, z té poloviny si třeba dalších 60 % tu kartu nechá udělat. … Ale je to zásluha všech, protože u nás se lidi na odděleních, u nás se ty oddělení na pokladnách střídají, to znamená, řekněme, že všech 100 lidí se dostane na kasu v průběhu roku. A všichni děla- a všichni to ví. Takže: správně předávat smysl, aby věděli, proč ty karty dělají a integrace první den prodavače, nebo první týden prodavače, jdu na kasu: „Hele přijdeš na kasu, namarkuješ, předtím než zákazník platí zeptáš se na PSČ, zeptáš se na zákaznickou kartu." A ti lidi to berou prostě jako hotovou věc a dělají to. Pak se jim vysvětlí ještě proč a je to úplně prostě to nejvíc co může být.

Takže to dělají potom sami?

Dělají to potom sami. Dělají to potom sami a my je do toho nemusíme nutit.

Ještě hodně v tom, jak jsi mluvil, tak vždycky, když jsi třeba mluvil o těch zaměstnancích, tak jsi hodně používal „zaměstnanci by měli být" a když bys použil větu „zaměstnanci jsou". Já vím, že třeba s těma prodavačema nepřijdeš tolik do kontaktu, bavili jsme se o těch lídrech, ale předpokládám, že máš aspoň nějakou představu jak ti tvoji prodavači tady vypadají, tak jak bys je popsal třeba? ... Vím, že nejsou všichni stejní, ale jestli třeba tam vidíš něco, aspoň jak je vidíš. (36:36)

…E…

Jak si je představuješ?

(Nový kolega: Můžu? Ondřej: Můžeš. … (NK odchází a domlouvají se na zítřek, kdy přijde, co budou dělat a zda si má dodělat nějaké Mylo školení ještě doma.)) (37:08)

Promiň zapomněl jsem otázku, jo, jací jsou naši zaměstnanci. Specifikovat.

Protože ty jsi vlastně mluvil o tom jací by měli být, z hlediska toho jak to vnímá celý Decathlon v podstatě. A mě by zajímalo, jak to vnímáš ty, jací jsou zaměstnanci brněnské prodejny. (37:24)

… Dobří. (smích) Ale jakdyby… já je samozřejmě vnímám v dobrém světle. Vím, že, samozřejmě, máme tady, je nás tady 100, 110. Takže jsou lidi lepší, jsou lidi horší, ale obecně ty lidi vnímám jako… … prostě dělají svoji práci dobře. Jo? Umí pracovat, umí, dělají svojí práci dobře, myslím si, že jsou i zodpovědní, protože jim není, nebývá jim lhostejné, jak vypadá regál, snaží se mít upravené oddělení, snaží se.

Na základě čeho soudíš?

Na základě co?

Na základě čeho soudíš? Proč si to myslíš?

Na základě toho, že… No, když jdu po prodejně a podívám se, tak vidím, že většina těch prodavačů má snahu prostě pořád jako něco dělat, většina říkám jo, jako, já to nechci nijak generalizovat, protože prostě 100 lidí je 100 lidí a prostě je to tak. Ale, i když se podívám do toho regálu, tak ten regál je vždycky nějakým způsobem upravený, kolikrát se procházím po prodejně, když je hodně zákazníků, tak ti naši prodavači jsou s těma lidma, nebojí se s nima komunikovat a povídat si s nima… takže já je vnímám tak, že dělají, dělají opravdu to, co je učíme. … Učíme je práci s regálem, učíme je práci se zákazníkem, učíme je práci na pokladně a to všechno ti lidi dělají.

A ti, co to nedělají, tak co dělají třeba? (38:50)

Ti, co to nedělají tady vět-, jako nechcem, aby tady pracovali.

A co třeba dělají, když takhle se jako díváš, co kdo dělá, takže, jak poznáš, že někdo něco dělá a někdo něco nedělá? (úsměv) ... Co třeba ten, co nedělá, co dělá? (úsměv)

(smích)

(smích) Stojí a kouká do stropu?

Ten, co nedělá, co dělá… (smích) … Většinou… ten co nedělá, co dělá, tak většinou je to takový ten typ člověka, kterej se pořád jako někde chodí vykecávat, víš? Jako, že prostě, když potkáš skupinku prodavačů jednou a řekneš jim: „Hele, prostě takhle ne, běžte dělat svoji práci, platíme vás za něco úplně jiného.“ Oni se rozprsknou… jako jsou dejme tomu vyplašení, že jim to říkám já, jdou dělat svou práci. Ale ve chvíli, kdy, kdy se prostě v těch skupinkách objevuje pořád jeden a ten samý člověk, tak už jako dát si na to pozor a zjišťovat jako jestli dělá svoji práci nebo jestli opravdu se mu a chodí se vybavovat.

Takže to je taková nejčastější?

Nejčastější todleto, a potom je to i to zase třeba v těch hodnotách, že ti lidi jsou takový... To by ti asi museli říct spíš spíše ved- spíše vedoucí konkrétní příklady. Já tady v tomhletom mám konkrétní příklady u těch u jakože u vedoucích ne u prodavačů a to už jsem ti říkal. Vlastně, když já identifikuju, že ten, že ten vedoucí nedělá, co by měl, nebo mi nějak jako ne-nevyhovuje, nebo si myslím, že není v hodnotách, tak končí.

Tam vlastně jsi mi říkal i konkrétní příklady u těch vedoucích.

Jojo, u těch vedoucích, to už jsem ti říkal konkrétní příklad.

Dobrý. (40:30)

A ještě bych, ještě teda, já bych to chtěl ještě dořící. Protože… jak je vnímám já je jedna věc, ale já chci, aby je nějak vnímali zákazníci. A jednou za rok se právě dělá BARI, což je jako dotazování, dotazování přímo našich zákazníků, tedy lidí, kteří navštíví naši prodejnu a jsou vždycky odchyceni na konci jakdyby té návštěvy prodejny, ať už platí nebo ne, tak se dělá dotazník. A loňskej, loňskej BARI dotazník dopadl, byli jsme… v celkové spokojenosti jsme

byli nejlepší v republice, v porovnání s ostatními ze-, teda, s ostatními prodejnami, ale co bylo opravdu nejlepší a co mě hrozně potěšilo, že my jsme měli největší nárůst… řádově to bylo asi o 10 %, v parametrech: prodavač je dostupný, prodavač je milý a ochotný a prodavač je… prodavač jakdyby… má… jakdyby tu znalost toho sortimentu. To znamená, my jsme zlepšili všechny ty tyhlety tři aspekty. To znamená nějakou profesionalitu, to znamená, ví, co ten člověk, ví ten čl-, ví, co ten člověk prodává. Zlepšili jsme dostupnost, to bylo č- to bylo na nás, že jsme lépe plánovali směny a chtěli jsme, aby tady bylo víc lidí a…potvrdili jsme si, že vlastně umíme nabírat dobré lidi, protože, když nám, když zákazník vnímá, že ten prodavač je ochotný, tak to toho člověka nenaučíš, ten člověk to musí mít v sobě. Tu ochotu.

Takže, když teď říkáš tohle, jak jsi zmiňoval to školení na nabírání lidí, kdys byl naposledy na takovém školení?

Naposledy na takovém školení jsem byl tak před třemi lety.

A kolikrát jsi byl? Nebo to bylo jen jednou?

Jednou. To byl takový spíš workshop.

Jo. A vedl jsi nějaký takový školení?

Na nábory lidí ne.

Kdo to vede?

Jirka Matějovský. *(viz. článek z HN)*

Všechny vede? (42:21)

No, on už na to někoho tuším má. Naposledy mě, mě, teda jako na todleto trénoval Jirka Matějovský, ale já za sebe… to… to jako nebylo prostě: „nabírejte takové lidi a máte takový ňáký checklist, který musíš kontrolovat.“ Tam to bylo spíš o tom, že na to školení už, vždycky, nebo na ten workshop, vždycky přijedou lidi, kteří už mají zkušenosti s náborem.

Kolik jich tam asi je, těch lidí?

Já nevím, do desíti. Přijedou lidi, kteří mají zkušenost s náborem, to znamená, už někdy někoho nabírali, aby měli, aby se tam jako dalo bavit o zkušenostech a aby se z těch zkušeností dalo po… napravovat. A na to, a cílem toho workshopu bylo jenom uvědomění si co je Dekáč a jaké Dekáč potřebuje lidi. To znamená, ty potom přemýšlíš lépe nad těma dalšíma náborama a… za mě osobně, opravdu, to nabírání těch lidí pro Decathlon jde se zkušenostma. Čím víc máš zkušeností s náborama, se vším, tak prostě tím, tím jakdyby seš schopná vidět více věcí a lépe identifikovat správného člověka pro Decathlon.

Takže to, ten workshop probíhal tak, že spíš to byla forma nějaké diskuze? (43:28)

Ano. Ano. Nejdřív jako samozřejmě na čem bysme chtěli zapracovat, co nám třeba není jasné, pak jsme tam sdělovali ňáké zkušenosti, pak jsme měli jako skupinky pracovní a… a právě jsme si psali… co… co očekáváme od toho našeho člověka nebo jaký by měl být, ten člověk

pro Decathlon a tím pádem si potom rozklíčuješ vlastně jakýho člověka hledáš a co u něho jako vyžaduješ nějak.

Tak jo. Ještě tě něco napadá, co bys k tomu chtěl dodat?

Asi ne. Asi ne.

Tak super, tak děkuju moc!

4. RESPONDENT H.

Úplně na začátku, jestli bys mi řekl něco o sobě, jak by ses charakterizoval svoji osobnost, povahu… (0:35)

No tak asi vzhledem k tomu, že jsem tady tak nadšenec ze sportu, to je jedna věc. Jinak takovej asi normálně mladej člověk, kterej teď úplně neví, co má dělat, to si myslím, že by definovalo docela dobře, já jsem teďka neúspěšně skončil vysokou školu, kde jsem dělal pedagogiku, tak to byl takovej jeden směr, kterým jsem se chtěl vydat. Dopadlo to neúspěšně, protože mě to přestalo bavit, takže tam teďka ta ta ten sen končí a teď se uvidí no. Teď jsem tady, protože jsem to dělal ke škole, tak mi to tak nějak zůstalo, ale, no, plánuju to jakoby co budoucna opustit a věnovat se něčemu jako trošku, trošku něčemu, co mi bude víc sedět.

Co, já teďka mám spoustu věcí na co bych navázala, co jsi říkal, a… dobře, než si nastoupil vůbec do Decathlonu, co jsi dělal, co tě bavilo…? (01:24)

Já, když jsem nastupoval, tak jsem byl ve druháku na vysoké škole na bakaláři, takže to jsem byl jakoby úplně v plným nasazení sportovním, co se týče, protože já jsem dělal sportovku a fyziku v pedagogice, takže ta sportovka byla hodně o tom, že jsme prostě trénovali a v rámci toho semestru jsme docela dost dost makali, takže vesměs hodně jsem běhal, pětkrát týdně šestkrát týdne jsem valil valil jsem tréninky a všechno, takže tam víceméně nebyl čas na nic jinýho než na sport a na tu školu. Takže tam jsem, tam jsem byl v plným ponoření.

Když jsi měl volno, nebo, jestlis teda ňáký volno měl, trávil jsi ho spíš sám nebo s lidma? (2:00)

Spíš sám. Já jsem s lidma trávil vlastně všechen čas při tréninzích, ve škole, furt jsem byl v kolektivu, takže jsem si radši odpočíval doma. Ideální představa bylo pustit si film, lehnout si do postele, být sám, aby se mě nikdo na nic neptal. Ideálně.

Pracoval jsi někde před Decathlonem? (2:17)

Jo, tak takový ty brigády jako určitě. Těch ke studiu, tak těch bylo víc, ale jako… pracovní poměr ne.

A měl jsi někde ňákou zodpovědnost za něco? (2:27)

Nó měl jsem no. Třeba dělal jsem grafika v jedné tiskárně na trička, digitální potisky triček, tak tam byla odpovědnost za ten materiál. Tak když to dojebal, tak prostě… tam když jsem něco pokazil, tak se mi to strhávalo z výplaty, takže tam ta odpovědnost byla, no.

A pracovali jste tam v týmu? Byla tam nějaká komunikace? (2:45)

(kýve), tým tam byl no. Příšernej, ale byl.

V čem byl příšernej?

Ta komunikace byla úplně strašná, jako kdybych, kdybysem potřeboval něco po, s něčím pomoct, nebo když jsem potřeboval něco vědět, tak absolutní nechuť, absolutně jako jako mi poradit nebo mi cokoliv říct. Jsem si přidal, že toho dotyčnýho otravuju než aby mi chtěl pomoct.

To asi nemusíme dál rozvádět, teďka, co třeba děláš o víkendu? Nebo jsi dělal ještě před Decathlonem? (3:15)

Ty víkendy, já jsem z Jeseníku, takže já jsem dost často na víkendy z Brna utíkal tam, tam se mi to docela líbilo. Tam jsem se oddával takovým těm sportům jako turistika…rád jsem tam běhal, protože ten, to prostředí je tam úplně jiný, než v Brně, člověk neběhá po chodnících, ale běhá najednou úplně někde jinde, takže já jsem utíkal dycky domů záměrně, běhat v Jeseníkách, to mě bavilo. Takže na víkendy jsem jezdil, jezdil dom. A když ne, tak většinou ňákej sportík. Rád hraju badminton, takže teďka se oddávám tadytomudlec, pinec, dost často stolní tenis hrajem, takže třeba tohle. Ale taky mi zůstalo jako láska k filmům takže dost dost rát se zavrtám do postele a půstím si ňákej dobrej film.

Takže se dá shrnout, že seš spíš samotář, že seš radši sám než s lidma? (4:00)

Mmm, dá se to říct. Jako mám i sociální já, ale v poslední době mně vyhovuje buď úplně minimální skupina lidí anebo spíš to, být sám.

Jak trávíš dovolenou? Nebo ňáký prázdniny? (4:13)

Nejsem úplně válecí typ, takže jako v Chorvatsku jsem samozřejmě byl, ale radši si to dycky spojím taky s ňákým sportem. Tam se sice docela dost blbě běhá skrz to vedro, ale pro mě je spíš představa ňákýho Islandu nebo Norska mnohem lepší než nějaký Bibione nebo něco podobnýho.

V kolika lidech? Třeba na dovolenou…

Čtyři ideálně. Třeba takovej double date, když pojedeme dva páry, tak to bude třeba supr.

Udělal jsi někdy nějakou chybu, kterou si uvědomuješ a jak jsi na ni reagoval? (4:51)

Jo, já mám většinou takovou perfektní reakci a to je tu věc jako vytěsnit, absolutně ji neřešit a pokusit se jako, aby se vyřešila sama nebo aby zmizela. Takže s tím se potýkám furt, dnes a denně. Třeba při studiu, že prostě má člověk něco jako odevzdávat, ví, že to nestíhá tak to zkusí jako prostě vyblokovat, vytěsnit, než ho to dožene a pak jak najednou tomu najednou musí čelit tak je to prostě bída, no. Takže jo, ve škole spoustykrát, co se deadlinů prací týče, co se opakování předmětu týče, tak jsem se potýkal tadystímhle furt.

A máš odvahu přiznat chybu? (5:23)

Jo, jo. Ani ne s odstupem času. Já ji přiznám klidně hnedka no. Jakože já vím, že je to špatný, už když to dělám, ale to si prostě nemůžu pomoct.

A nějakej konkrétní příklad třeba? Už jsi naznačoval trochu ty… (5:35)

No, třeba supr je, supr příklad je opakování předmětu v prváku, kdy jsem si říkal, že jako, samozřejmě, bych všechno měl dodělat, pak najednou prostě zkouškový bylo delší, než by mělo být pro mě, tak jsem si říkal, že když prostě se vykašlu na dva tři předměty, tak se nic nestane, protože to můžu udělat příští semestr. Jenomže příští semestr sem to udělal zase a v tom třeťáku mě to dohnalo tak, že jsem měl zaregistrovaných asi 67 kreditů a měl jsem prostě od pondělí do pátku, od rána do večera, furt. Tak to je třeba jedna věc, kdy si uvědomuju chybu, stala se a bylo to dost jako dost mě to ovlivnilo i v tom studiu potom.

Myslíš si, že seš odvážnej? (6:10)

Ne.

Proč?

Myslím si, že ne. Protože když takovýhle situace nastanou tak většinou jako nejsem úplně… připravenej do toho vlítnout a jít to vyřešit. Spíš to jako nechám tak úplně vyhnít, že mě, že vlastně úplně z minimálního problému udělám obrovskej, to je taková moje strašně oblíbená vlastnost a na základě toho si prostě nemyslím, že jsem odvážnej.

A zodpovědnej? (6:30)

Zodpovědnej jo. Řekl bych, že jsem zodpovědnej, ale…. Třeba tadyk teď v té práci, co jsem, tak si myslím, že jsem odp-, jsem zodpovědnej. Je to trošku možná na dýl téma, ale… řekl bych, že jsem zodpovědnej.

A nějakej příklad, proč si to myslíš?

Jako jestli jsem zodpovědnej v té práci? Nebo v tom životě?

Jak chceš.

Tak v té práci, protože to jako, přestal jsem to brát jako brigádu, tím, že jsem tady jakoby normálně na plnej, tak to neberu prostě jako takovou brigádu, kde si člověk jde prostě někde na chvilku zabavit, aby měl ňáký peníze na pivo po semestru, takže to mám prostě tak, že jsem tady, živí mě to teď momentálně, a tak to beru trošičku jinak než když jsem tu byl na tu desítku. Mám tady trošičku jinou odpovědnost, aby to fungovalo, aby za mnou zůstávala ňáká práce, aby bylo vidět, že jsem tady něco dělal.

A v tom osobním životě? (7:18)

A v tom osobním životě, tak já jsem zatím neměl moc šanci tu odpovědnost někde ukázat, ale… jako co se týče ňákejch závazků, který dávám kamarádům, rodině nebo tak, tak se snažím jako tomu dostat no. Takže tak si myslím, že by to teoreticky mohlo být shrnutý. Ale zatím nevím.

Takže zodpovědný jsi i v osobním životě… tys říkal, že nejsi.

Trošku, no… jako jo, je to tam tak na, protože tu a tam mam tendence třeba slíbit něco, co nedodržím, protože… Dám úplně jednoduchej příklad, bavím se s kamarádama, že někam večer zajdem a já už v tu chvíli vím, že tam nezajdem, ale je pro mě jednodušší jim říct: „jo, já tam dojdu za vama" a nevysvětlovat jim to, takže to třeba vnímám jako chybu ve své zodpovědnosti, že jim třeba slíbím, že tam přijdu, ale nepřijdu. A vím to už v tu chvíli, kdy jim to slibuju.

Dovedeš říkat lidem nepříjemné věci? (8:02)

Jo, dovedu. Ale jako vyhýbám se tomu, ale jako když už na to přijde, tak, tak, tak to dovedu říct.

Kdy třeba na to přijde, že opravdu už jako si řekneš: „Tak jo."?

E… když vedle mě sedí prostě hloupej člověk, kterej má úplně neuvěřitelnou potřebu reprodukovat nějaký svoje blbosti z hlavy, teďka třeba… Já nevím, doba voleb, to je úplně perfektní příklad, tak když by vedle mě seděl člověk prostě, kterej bude říkat věci, který prostá já nedokážu vstřebat a nedokážu pochopit, tak vstanu a půjdu mu říct nepříjemnou věc, půjdu mu oznámit, že je teda hloupej a půjdu mu to vysvětlit.

Stalo se ti to? (8:33)

Stalo se mi to.

Teďka při volbách?

Jo, jo, jo. Já to teda moc, já to strašně nerad dělám tadyty hospodský témata nebo tadytydle jako debaty, ale fakt to už prostě přesáhlo trochu tu míru toho, co jsem schopnej spolknout. Tak jsem šel a začal jsem se s tím člověkem bavit.

A to byl známej, kterej s váma seděl? Nebo cizí člověk?

No, no, no. Kamarádův kamarád. Takže jako já vím, že jsem ho neznal, ale jako to, co tam prostě říkal, jsem úplně nepovažoval za možný, že to někdo může říct veřejně tak sem… sem se ho snažil.

A dovedeš říct i svému zaměstnavateli nějakou nepříjemnou věc? (kýve) Nebo dřív, jestlis někdy dokázal? (9:03)

Zaměstnavateli, já nevím, jestli tady můžu vnímat zaměstnavatele jako svého vedoucího, třeba, ale tak to dokážu. Jojojo, pokud, by byl ňákej problém, kterej by mě třeba mně znepříjemňoval práci, tak určitě nemám problém s tím říct.

Stalo se něco? Nebo…

Ne, právě zatím jsem, zaťukat na dřevo, neměl jsem zatím potřebu říkat (jméno) vůbec nic negativního, protože zatím mi tady všichni vychází poměrně dost vstříc, až jsem z toho překvapenej a je to vlastně důvod proč se mi zatím odsaď vůbec nechce, protože ta komunikace s lidma je tu perfektní. I co se týče toho vedení, kdykoliv mám jakejkoliv problém, nebo chci něco změnit, tak si myslím, že jako nato ty lidi docela berou ohled.

A říkal jsi, že v té minulé práci byla ta komunikace naopak špatná, máš tam nějaký konkrétní příklad? že třeba bys šel vyloženě…že bys to řešil?

Mockrát no. Jojojo, spoustykrát jsem třeba pokazil něco.

Tak něco konkrétního jestli mi řekneš? (9:48)

Jojojo, dělali jsem tam na ňáké zakázce, dělalo se tam poměrně dost triček, který já jsem nebyl úplně dobře proškolenej v tom jak, jakým způsobem by se tam mělo dělat, tak jsem se dopustil pár chyb, který prostě pokazili ten výsledný produkt, takže, prostě oni tam za mnou samozřejmě přišli, začli jsme probírat, proč to není dobrý, proč si myslí, že to není dobrý, ale prostě mně nikdo nevysvětlil, jako to mám dělat, takže já jsem to logicky pokazil, protože jsem nevěděl, jak na to. Takže prostě jsem řekl, že je to, primárně za to beru prostě zodpovědnost, protože jsem se do toho neměl pouštět, zas na druhou stranu je to jejich chyba, protože oni mě měli proškolit, oni mně to měli vysvětlit, měli mi ukázat jak se to dělá a co se dělá v případě že ne… Neměli mi říct tady to máš a snaž se. Takže to jsem řekl, že to docela jako dokopali, ale tam právě si myslím, že je chyba v té komunikaci, kdyby mi to řekli, tak jsem to normálně udělal, protože si nemyslím, že bych měl problém s tím se něco naučit … a… tam třeba byl takovej příklad třeba.

Co tě motivovalo k tomu, abys nastoupil do Decathlonu? (10:38) Nebo vůbec jak ses sem dostal, jak jsi narazil na nabídku…?

Ták, já se znám z táborů, když jsem jezdíval na tábory jako instruktor, tak jsem se poznal s (jméno), takže to bylo úplně nejpříjemnější cesta, ona už tady pracovala, líbilo se jí to tady, řekla: „Jestli nemáš brigádu, jestli někam chceš jít, tak se přihlas.“ Já jsem to rok nechal být, protože jsem zrovna jako peněz měl dost a moc jsem to neřešil, docela jsem jako právě lenivěl, tak se mi úplně nechtělo, ale pak jako na ten rok říkám jako že, že jsem měl docela dost volnýho času, ve škole to bylo klidnější, tak jsem si říkal proč ne, tak jsem se přihlásil sem, protože už mi o tom (jméno) dávno řekla a zároveň i kdyby možná i kdyby mi o tom ta (jméno) neřekla, tak bych se sem přihlásil, protože se mi líbí ten koncept.

Připravoval ses nějak na pohovor?

Ne-e, ani trochu. Vlastně jsem si ani neprocházel co se tu moc prodává a do té doby jsem v Decathlonu byl nakupovat jednou, dvakrát…takže jakoby vůbec jsem nevěděl a nechával jsem to úplně náhodě.

Takže jsi jenom napsal, že bys přišel?

Přesně tak.

Sháněl jsi i brigádu, že bys psal i někam jinam? Nebo jsi šel jenom sem konkrétně, cíleně. (11:34)

No, já myslím, že v té době, kdy jsem se sem hlásil, tak jsem psal jenom sem. Takže mně se úplně nikam jinam moc nechtělo.

Takže už jsi byl rozhodnutý, když jsi šel na pohovor, že bys sem šel? Nebo tě to třeba i při to pohovoru ještě řekl

Byl jsem tu hodně potěšenej z toho pohovoru, jakože líbilo se mi to moc i podle toho, co se říkalo, i tím jak člověk sem vpluje a vidí to tady, tak je to fajn, ale byl jsem rozhodnutej, že bych sem chtěl, i kdyby to dopadlo si myslím sebe hůř tak bych sem šel.

Co se ti nejvíc líbilo? Jako ty první věci, co ses tam dozvěděl o Decathlonu.

Hm… mně se nejvíc líbili té nebo té líbí se mi ten koncept toho, jakým způsobem tu zaměstnávají lidi a typy lidí, které tu zaměstnávají. Tím, že je to vlastně kolektiv nadšených sportovců, stejně jak to stojí na těch billboardech, tak ono to, člověk to bere jakože s rezervou, všechny tadytyhlety hesla, ale pak sem najednou přijde a vidí, že to fakt funguje. Nemyslím, že by každej tu musel být profesionál a hrát první ligu v tom co, co hraje, ale, jsou to všechno lidi, který spojuje ten sport a to je dycky fajn. Stejně tak jako si lidi rozumí v týmu fotbalovým, nebo na závodech, protože je spojuje ta jedna daná věc, tak tady je to dost podobný si myslím. Spojuje nás sport a je to prostě tým mladých vitálních lidí, což je super.

Proč si to myslíš, že je to… nebo podle čeho soudíš, že jsou tady vitální, sportovci?

Je na to kladenej důraz při tom náboru no. Myslím si, že prostě pokud sem přijde, nechci teď jako říct, že bys tu nemohl pracovat starší člověk, to určitě ne, ale myslím si, že když prostě sem přijde člověk, z kterýho nic nevyzařuje a je prostě taková jako leklá ryba, tak… úplně do toho nezapadá prostě, no. Není jako úplně přínosem a pak si myslím že ho prostě nevezmou. Tímpádem to síto náborů prostě funguje dobře a berou se sem lidi, kteří jsou prostě naplnění a zapálení pro tudle danou věc. Takže tím si myslím, že to je, no.

Jak tady vnímáš kolegy? Jsou všichni pro něco opravdu zapálení? (13:25)

Hm…všichni asi úplně ne. Jakože spíš ta míra toho zápalu někde se tam Třeba máme tam, příklad, máme tam (jméno), kterej je prostě, že…třeba na první člověk, na první pohled by ho třeba člověk neohodnotil jako nějakýho nadšenýho sportovce, tak je třeba zapálenej do těch svých šipek a jde to z něho úplně vidět. Miluje ten rybolov sportovní. Takže ten, ten když o tom začne mluvit, tak se úplně rozsvítí. A někteří třeba to nadšení maj udělaný trošku jinak, nejsou tak moc nadšení, ale zase třeba ve volným čase sportujou mnohem intenzivnějc a mnohem častějc, takže třeba jenom tak jako ne- nejsou do toho zapálení tak jako (jméno), ale to neznamená, že prostě nejsou sportovci.

Kdo třeba? Nemusíš jmenovitě, ale co dělá… jak se to projevuje, to že není tak zapálenej nebo co se projevuje jinak.

Třeba je tu klučina, (jméno), a to je prostě fotbalista, takovej klasickej a nedá se úplně říct, že by do toho sportu byl tak zapálenej, že by ho stejně tak miloval a že by tady byl až tak kvůli tomu konceptu, ale prostě asi potřeboval třeba brigádu. Ale nemyslím si, že to z něho dělá mnohem horšího zaměstnance, než je někdo jinej, protože zase je zodpovědnej a i přesto že není tak moc zapálenej jako třeba (jméno) tak si myslím, že tu práci dělá dobře.

Všímáš si třeba jak komunikuje se zákazníkama? Nebo jak vystupuje?

Všímám. A myslím si, že to není vůbec špatný. Je to možná tím, že právě ten sport jako, hlavně ty kolektivní sporty, člověka nutí komunikovat, tak si myslím, že pak i k těm zákazníkům ta cesta je mnohem snazší. Než když by se vytáhl individuální sportovec, kterej je prostě zavřenej tři sta dní někde v kempu sám na běžícím páse, tak by to bylo samozřejmě mnohem těžší, než prostě když je člověk, kterej hraje prostě nějakou okresní ligu jakéhokopli kolektivního sportu. Ten to s tou komunikací bude mít podle mě mnohem jednodušší.

Skočil bys padákem? (15:05)

… skočil bych, ale todle jakože není jedna z věcí, kterou bych si ňák úplně přál. Nemám rád adrenalin.

Kolotoč?

Mmm…možná, řetízkáč. Ňákej starej, ale.

Bungee-jumping?

Né *(odpudivě)*.

Potápěl by ses se žralokama?

Ne *(rázně)*. (smích) Nesnáším adrenalin.

Jaký je, máš nějaký sen? Ohledně buďto osobního života nebo práce? (15:20)

E… osobní život, tak cestování je jeden velkej sen. Plánuju teďka spousty věcí na tenhle rok, je tam právě naplánovanýho až moc, až se bojím, že to vlastně nestihnu, a… to je asi takovej největší sen. Jako procestovat toho, co to půjde, bojím se toho, že si člověk v padesáti, šedesáti, padesáti, to jsem teď urazil spoustu lidí, v šedesáti, sedmdesáti prostě sedne, otočí se a řekne si tyjo, to jsem to celkem jako provál, nikde jsem se nepodíval, už nebude ten čas, to mě děsí. Že už k tomu najednou nebudou prostředky, nebude zdraví a čas na to to prostě uskutečnit. Takže určitě bych chtěl procestovat toho co nejvíc no, to je takovej můj primární sen.

Práce, kariéra? ... zmiňoval jsi, že úplně si nemyslíš, že bys tady zůstával, co si tak představuješ? (16:10)

Já vlastně ani nemám úplně představu. Já jsem tak ňák skončil tu školu, skončil jsem ji jakože záměrně, není to proto, že by mě vyhodili, mě to tam opravdu nebavilo, už se na mě sesypávali ňáký věci, ale vlastně já jsem ani neměl s, ani ani s tím studiem jsem neměl úplně jasnou představu toho, kde skončím. A ani teď ji vlastně nemám. Ale to si taky užívám, že mi to tak ňák prostě, teď nemusím řešit vůbec nic a když dám ze dne na den výpověď, tak si něco vyberu a půjdu zase někam dál. Mně se strašně líbí to, že nemám nic naplánovanýho, že se nikam neubírám.

Takže spíš odpočíváš a na ňáký cíle a tak moc nekoukáš?

Přesně tak. Nejsem jako kariérní člověk, nemám úplně představu toho, že budu zalezlej někde dvacet let budovat kariéru nebo tak.

A teď děláš tady vyloženě pozici prodavače? Nebo k tomu máš něco? (16:50)

Jen pozici prodavače. Nehlásil jsem se na ten líderskej program.

A netáhne tě to?

Mmm… moc mě to zatím netáhne, no.

A proč?

E myslím si jakože… mně se nelíbí představa, že bych měl ještě k tomu všemu dělat nějakou volnočasovou věc. A tohle mám vyloženě jako práci, když jsem tu, tak samozřejmě pracuju na 100 % nebo snažím se tomu dát co nejvíc, ale úplně se mi nelíbí to, že bych měl domů ještě přijít domů a tahat si práci domů nebo dělat něco ve svým volným čase. Já prostě tady mám rád to, že prostě když člověk odsuď odchází, tak má čistou hlavu, a tím že se za ním zavřou ty dveře tak se může věnovat svým volnočasovým ag-, věcím a nemusí na nic myslet. To je ten důvod, proč jsem se školou skončil, měl jsem 60 neuzavřených procesů, prostě v hlavě neukončených už jsem myslel jenom na to co musím odevzdávat a tak a prostě mě to strašně vysávalo. Teď když odejdu, tak mám v podstatě čistou hlavu a zajímá mě jenom to co si udělám na večeři.

Co děláš po práci? (17:42)

No, když mám směnu do devíti, tak (smích) si prostě třeba pustím nějakej seriál.

Nebo před prací, když jdeš na odpolední. (smích)

Jo, tak snažím se trošku na so- jako na sobě makat nebo tak, takže jako furt se dokopu k tomu jít si zaběhat nebo něco podobnýho, takže to se snažím dělat docela dost často teďka mám docela dobrej kolektiv kamarádů, kteří jsou sportovně založení, takže hodně se snažím chodit i na badminton, to jsem právě říkal, hodně chodíme na ten na stolní tenis… chodíme na bowling, a takový věci, takže tak jako společensky sportovně se člověk udržuje, tak asi tak.

Jak často týdně sportuješ? (18:15)

Teď je to velká bída no, teď jestli se dostanu na ten badminton, jestli si zaběhám, tak je to třeba dvakrát třikrát týdně ten sport, no. Ale je to takový jako neorganizovaný, nemám to naplánovaný. Když se ráno probudím a chce se mi, tak jdu, když se mi nechce, no tak na to kašlu.

A když se ti nechce, co děláš? /18:30)

Když se mi nechce, tak klasika, ňáký pasivní odpočinek prostě. Film se dá, já teďka strašně rád trávím čas v kuchyni, takže třeba jdu, nakoupím si prostě suroviny a ikdyž vlastně nemám moc pro koho nebo tak, tak vlastně třeba jako šest hodin vařím. Pak to krabičkuju spolubydlícím do práce, do školy a tak (úsměvně) a nosím to jídlo všude možně, ale baví mě vařit teď docela trávím dost času v kuchyni.

Sportuješ s kolegama z práce? (18:55)

… Teď momentálně se tady vypsal badmintonovej turnaj, takže jo. Chodíme docela teď teď teda byl jsem teďka poprvé, na zápase jsem prohrál, ale byl jsem s kolegama, byl jsem s (jméno), s (jméno) a takhle, to bylo fajn. To jsme byli, no.

A jinak – trávíš i jak čas s kolegy?

Zrovna dneska jdeme právě s klukama z Wedze, co mají teambuilding tak potom se rozutečou do ňáké hospody, někde se sdružovat, tak k nim mám v plánu se k nim přidat. Vlastně jsme domluvení, že se k nim přidám. Takže ano, docela často.

Co znamená docela často?

Přes to léto to bývalo mnohem častější, ale tak teď je to třeba jednou dvakrát týdně, to se vždycky, jako vídám se dost často s někým, třeba s (jméno) dost často jezdíme po té deváté, tak se nám prostě stane, že se prostě domluvíme a jdeme někam sednout. Minimálně třeba na jedno pivo, to … jestli se (jméno) počítá jako kolega, tak jo.

Teď už to kolegyně je. (smích)

Sleduješ nějaký závody v televizi? Nějaký mistrovství nebo i třeba přes internet? Zajímá tě to?

Třeba olympiáda mě teďka nechala klidným, ale hodně sleduju sport. Občas si jako, občas si i vsadím, třeba na ty kolektivní sporty rád sázím na fotbal, ale co nejvíc sleduju sleduju je běh no. Sleduju půlmaratony, maratony, to mě strašně baví. Sleduju i přenosy maratonů v Praze, v Berlíně teďka byl. Všechny možný. Takže to mě baví no.

Takže nejvíc běh. Nějaký fotbal, hokej tě nechává chladným?

(kýve). Fotbal mě baví, já jsem ho hrával šestnáct let, takže jako furt si ho občas pustím jakože, ale musí to být nějaká vyšší soutěž kdy už se fakt je na co dívat. Třeba včera se hrála liga mistrů. Tak to třeba k tomu zabrousím, ale už je to minimální. Spíš sleduju takový ty výsledky, jestli jim to vyšlo nebo nevyšlo.

Ohledně sportu, stala se nějaká změna potom co jsi nastoupil do Decathlonu? Myslím nějakej sport jsi přestal dělat, omezil, nebo něco jsi začal novýho?

No… začal, začal ten badminton, to mě začalo hodně bavit, no. Protože do té doby jsem to nějak neřešil, člověk úplně jako nemá, jak se k tomu moc dostat, hlavně jako nemá vybavení a tydle věci, třeba ten program těch testovaček, co je tady, je rozjetej, tak je úplně geniální. Takže já jsem se prostě sebral raketu a řek sem si, že půjdu zkusit badec. Sebral jsem raketu za 1500, kterou bych si normálně nekoupil, protože nevím, nepoznal bych rozdíl a podobně. Prostě jsem si ji vzal, (jméno), jako vedoucí, mi řekl, že prostě je to testovačka, ať si ji normálně vezmu, jenom jsem ji zapsal, šel jsem do toho párkrát prásknout, bavilo mě to, tak jsme začali chodit pravidelně. Už jsem si ji koupil, mám ji doba vypletenou, mám k tomu asi příslušenství za 2000, prostě chodíme pravidelně, takže …

Takže badminton je jeden z těch novej sportů. A ještě něco?

Ten je hodně no. A … přemýšlím, hodně šipky no. Dostal jsem přesnostní sporty na svým oddělení, takže kolega, jakože kamarád, co se mnou bydlí, tak ten je ňákej vícemistr České republijy, ten hází hodně, ale stejně sem si s ním nikdy moc nezaházel, ale až tady jsem si koupil u nás šipky jedny, co tam máme, tak mě to donutilo s ním teďka trénovat a tu a tam si i zaházím na terč.

Něco si omezil ze sportů? (22:00)

Omezil jsem běh no hodně. A nevím jestli je to hodně jako vlivem že jsem začal prac-, jestli je to přímo tím Decathlonem, ale spíš si myslím, že to je tím časem, kterej tady strávím. Vlastně dělám 170-180h měsíčně, je to prostě hodně, spolkne mi to dost času z toho dne a člověk když přijde v 9, je unavenej, to běhání po té deváté prostě nemá smysl, i když jsou to teda výmluvy, mohl bych běhat do práce nebo z práce, to bych jako mohl, ale zase s těma věcma, přenášení věcí v batohu a tak, já radši běhám úplně minimalisticky bez ničeho. Takže tom- to bude jedna z věcí, kterou teďka budu se pokusím změnit. Že se přestanu vymlouvat a začnu do práce prostě běhat.

Zmiňoval jsi, jak ses dostal do Decathlonu, jenom jestli mi můžeš říct kdy?

Byl to… duben… 2017.

A z té desítky na plný úvazek si přešel kdy?

Z desítky jsem šel na dvacítku zhruba v červnu a v září jsem šel na čtyřicítku. Neb… buď září nebo to bylo srpen…

To stačí orientačně srpen/září.

Když seš třeba někde v hromadné dopravě nebo venku pobavíš se někdy s někým třeba kvůli nějaké situaci, že se dáte do řeči s někým nebo ne? (23:20)

Mockrát. Možná si říkám, že až moc často, jestli to není divný, jestli to nepůsobí divně občas (smích), ale… Třeba hned včera jsem si povídal s jedním důchodcem, kterýho jsem jakože pustil, ať si sedne a… on mi tam chtěl prezentovat, jako že ještě není ve věku, kdy bych ho musel pouštět si sednout, tak jsme se dali perfektně do řeči. Bylo mu asi 76 tak mi tam ukazoval dřepy pomalu (smích), tak jsem si s ním ještě asi 20min povídal, ještě jsem jako přejel tři zastávky, protože mi přišlo, že mi fakt má ještě co říct. Takže to bylo fajn.

Jak trávíš obědy? Chodíš s někým na oběd nebo spíš jsi sám? (23:47)

Teď mám pět měsíců novou přítelkyni, takže s tou aktivně chodíme jakože na obědy prakc- prakticky pořád, kdy je čas. Takže chodíme jakože do restaurací, až moc jsem si na to navykl, ale je to pohodlný, mám rád, když mi to jídlo někdo nachystá. Takže moc rád ho trávím s někým.

I tady, když seš v Decathlonu? (14:05)

I tady, když jsem v Decathlonu. Jakože třeba zrovna dneska jsem měl takovou výjimečnou náladu, že jsem si sedl do kuchyně, zavřel jsem se tam sám, protože tam probíhala ňáká bitva o playstation, ale radši radši obědvám s někým. Jako sám to moc nemusím.

A je kolegyně přítelkyně?

Nenene. Nějaká studentka, kterou jsem ulovil. (smích)

V pohodě. (smích) Já jen jestli je to navázané na práci. (smích)

Nenene, není není z Decathlonu. (úsměv)

Dál tě zpovídat nebudu. (úsměv)

Klidně můžeš, ničeho se nebojím. (smích)

Ohledně toho, jak se rozhoduješ v práci, nějaký konkrétní příklad, kde bys za něco přebral zodpovědnost a že třeba by to bylo nějaký složitější rozhodnutí a ty bys řekl: „Jo, beru to na sebe a rozhodl by ses?“ (25:00)

To se mi jednou stalo, nevím, jestli to je až zas tak závažný, ale volali nám třeba z Prahy, že mají strašně moc určitých věcí, jakože prostě šlo o nějaké terče nebo něco, zabíralo to poměrně dost prostoru a pro nás je to komplikace, když to přijde, nemáme to kam dát, zabírá to místo vzadu, dělá to špatnou, špatnou krev, ale říkali, že toho měli prostě strašně moc a část chtěli poslat k nám. Volali mně, dovolali se mně, tak já jsem jim to schválil a řekl jsem, že si to obhájím, kdyby náhodou. On teda (jméno-vedoucí) měl tendenci na mě trošku vyletět, že jsem to jako odkýval, protože prostě není to dorý, nám to taky zkomplikuje život, ale zase jsem říkal, že jednou je to jeden obchod, jednou je to jeden koncept, tak se snažím spolupracovat, takže to jsem si prostě obhájil a věděl jsem, že si to obhájím, takže jsem na to kývnul, že nám to klidně poslat můžou. Takže to bylo asi jediný, ale já to nevnímám, jako nějaký úplně velký rozhodnutí.

A obhájil sis to čím? (25:40)

Tak řekl jsem, že jednou jsme prostě jeden koncept, jeden obchod, tak se snažíme si pomáhat navzájem. Že to prostě není bitva jako Zličín a Chodov a Modřice… to prostě jednou je to Decathlon. Tak se snažím jako aby to vypadalo. A pokud si můžem pomoct, tak já to tak vnímám. To, že jakože ta pomoc třeba nepřijde zrovna ze strany té Prahy, třeba, což se nám stává fakt podezřele dost často, ale to nám ještě úplně neříká, abychom se na ně vykašlali.

Takže odvahu rozhodovat se samostatně máš v té práci?

(kýve)

Stalo se ti někdy, kdy by ses bál třeba to udělat? (26:17)

Asi ani úplně ani ne. Já si myslím, že tadyk je právě takový to, co říká (jméno-ředitel prodejny), že jako máme právo chybovat, tady funguje docela jako, docela dobře. Já si myslím, že tadyk, ještě mě nikdo neseřval za to, že bych se pokusil něco udělat. Že (jméno-kolega z oddělení)

přijde, zavrátí oči a udělá si to po svém na to jsem si celkem zvyknul (úsměvně) takže to je v pohodě.

Takže to, že můžeš dělat chybu ses naučil čím? Nebo jaks to jakodyby zjistil, že se nemusíš bát? (26:40)

Tady to jako jede, takovej takovej slogan, kterej vždycky cituju a pochází od (jméno-ředitel prodejny) a já myslím, že to tady funguje přesně tak. Já jsem vždycky slyšel jako máme právo chybovat, když se někdo smál, odpálil tady zářivku nebo něco podobnýho (smích) tak… jsem to tak ňák jako najednou vzal za svý a od té doby si to vždycky říkám, když se rozhoduju. A zatím se nestalo nic jako kdy bych musel…kdy bych se musel bát nebo něco podobnýho.

V jakém oddělení pracuješ? Do jakého jsi nastoupil? (27:07)

Nastoupil jsem do přírody, zůstal jsem v přírodě. Jsem pořád v přírodě.

Proč zrovna příroda? (27:13)

E… nebyl…

Protože třeba hodně běháš.

...nemělo to jako žádnej hlubší smysl, šlo o to, že měli prostě málo lidí, já jsem se na to přihlásil. Myslím, že si mě přebrala (jméno-vedoucí turistiky) z turistiky nebo někdo, ale zrovna v tu chvíli (jméno-bývalý vedoucí přírody) hledal někoho na přírodu, tak mě tam šoupli. On se mě zeptal, jestli by mi to nevadilo a já se úplně jakože nebojím se až tak moc výzev, navíc příroda, pod přírodu spadají přesnostní sporty, rybolov, jezdectví a ten lov. Já mám jakože taťka i děda byli myslivci víceméně, já jsem rybařit jezdil asi šest let po sobě jsem jezdíval na kapry, přesnostní sport jako šipky jsme měli na bytě pořád, tak jsem si říkal jako, že to vlastně ani není až tak moc vzdálený, že bych to teoreticky mohl zkusit. Teď si, jako teď si toho strašně cením, a teď jsem strašně rád, že jsem tam jako skončil, protože to, i ten kolektiv, co tam je i ty daný sporty, je to paráda. Fakt, že jo. Dozvěděl jsem se str- jako, docela velkou spoustu věcí (Nashledanou) a hlavně teda to jezdectví. Protože (jméno-kolegyně z oddělení) a ostatní ostatní lidi, co se tady toho jezdectví týče třeba (jméno-kolega z jiného oddělení), kterej je sice na Wedze, ale to, ale je to jezdec, tak nám začli dělat teambuildingy na … tom Hippocentru v Korytčanech, začli jsme jezdit poměrně dost, byli jsme tam už asi šestkrát a nemůžu si to vynachválit. Je to paráda prostě. Tu a tam si něco půjčíme na testovačku, abychom viděli, o čem mluvíme a jakože je to fajn. K tomu jsem přišel úplně přes Decathlon.

Takže bys nechtěl, nelákalo by tě jít třeba na běh třeba, když tomu se věnuješ víc, víš, že si třeba jestli ti tam nebrání něco, že třeba pro tu přírodu nemáš takovou vášeň jako bys měl třeba pro ten běh? (28:40)

Já třeba právě pro ni vášeň mám, problém, co mám s během, jakože důvod, proč prostě na ten běh nechci, je, protože jako ten koncept toho Decathlonu, jak ho vnímán já, je takový, jakože dělají sport pro ty začátečníky. Já si to nechci ňák jako být do prsou, nebo něco, ale přecijenom běhal jsem poměrně dost a dostal jsem se v tom běhu podle mě docela daleko a pro mě ty produkty z toho běhu jsou skvělý, až teda na ty boty prostě. Já… ten koncept té běžecké boty,

já se, já to musím přiznat, já bych si tady nikdy boty nekoupil. Nebo jako mám jich samozřejmě doma 4-5 párů, ale prostě minimálně v nich běhám. Protože mám, prostě preferuju svoje značky, preferuju úplně jinej koncept té boty. Takže to je třeba věc a úplně se mi nechce prodávat jakoby konkrétní produkt, kterej bych si sám třeba nekoupil, to by mně úplně nešlo přes pusu, tak v tom jsem třeba rád, že jsem na přírodě.

Říkal jsi, že máte na přírodě dobrej tým, můžeš popsat trošku jak mezi sebou vycházíte třeba nebo jestli se můžeš na ostatní spolehnout, jestli jsou ochotní pomoct…? (29:38)

Jako třeba jsem strašně mile překvapenej. Teď jsem byl nemocnej nebo něco bylo potřeba brát ňáký směny, takže to pro ně prostě není problém, máme tam tři desítky, kteří jsou prostě studenti, kteří uvítaj každou hodinu navíc, takže prostě to vezmou za mě a vlastně kolem toho nedělají vůbec žádný divadlo. Zároveň včera třeba jsme tady přestavovali v noci, dneska mi (jméno-kolegyně) psala, že jsme na něco zapomněli, tak já jsem to ještě dodělával. Takže třeba ta komunikace přes ten Facebook tady funguje perfektně, že mi prostě řekla, co ještě není hotový, já jsem to teďka dodělal a jenom jsem jí řekl, že už je to hotový. Zároveň jako máme tam (jméno-kolega), kterej je prostě úplně držák, s ním tady strávím vlastně nejvíc času, s ním trávím čas mnohem víc, než se svojí rodinou v poslední době a ten je úplně perfektní. Prostě mi strašně sedí ten člověk. Je tam (jméno-kolegyně), je tam (jméno-kolega2), všichni jsou takový jako celkem nekonfliktní. Jako nedokážu si představit, že bych se s někým z nich jako hádal nebo něco podobnýho. To si myslím, že vůbec. Takže tam jakoby pro mě není nikdo s kým bych si ňák jako nemohl popovídat nebo nemohl sednout na na kafe nebo tak.

Můžeš se na ně spolehnout? (30:35)

Na drtivou většinu úplně stoprocentně. Jakože jsou lidi, jako třeba právě (jméno-kolega) a (jméno-kolegyně) na který s myslím, že můžu úplně stoprocentně. Pak samozřejmě ty děcka, co jsou tam na ty desítky, na ty nižší úvazky, tak tam bych úplně takovou jistotu třeba neměl, že bych měl strach, protože přeci jenom (jméno-kolega) tu prostě pracuje, když mu řeknu, že tady budu potřebovat něco třeba co se týče práce, tak si můžu být jistej, že to tak bude. Zatímco u těch desítek, oni to mají spíš jako takovou brigádu kam prostě jentak dochází, tak tam úplně nevím, jestli bych si byl stoprocentně jistej tím.

Myslíš si, nebo vnímáš to tak z toho důvodu, že je to desítka nebo je to třeba i typem těch lidí? (31:11)

Tady je to i typem, tady je to i typem lidí, no. Není to jenom tím, že to je de-, protože znám spoustu lidí, kteří jsou tady na desítku a tady jsou v práci úplně výborní, lepší než kdejaká čtyřicítka, no. To je pravda. Je to i typem lidí.

Takže je to spíš otázka vašeho týmu.

(kýve)

Máte tam nějakého sportlídra u vás?

(jméno-kolega3) teďka. Ten tam je sportlídr na rybolov. Na určitou sekci rybolovu, no.

Co ti v práci udělá největší radost? (31:40)

Hm…

Nebo co tě potěšilo, třeba konkrétní příklad.

Mě třeba včera potěšilo, že jsme to stihli docela rychle. Jako ale co mě konkrétně potěšilo bylo, že ten tým se složil docela jako ze schopných lidí a minule jsem měl blbou zkušenost s těma přestavbama, protože člověk prostě celej den pracuje, pak jde na noc na noční přestavbu je unavenej podrážděnej, pak už jsem já já flegmatik jsem pak mně naštve už každá drobnost, takže jsem měl blbý zkušenosti, protože jsme končili třeba o páté ranní nebo o šesté ranní hodině a to je prostě už je člověk takovej fakt vymletej a nemám to rád tady to ponocování jsem pak přetaženej. A včera to mělo být jako té práce mělo být taky docela dost, ale stejně jsme to stihli docela dost brzo protože tam bylo pět lidí, ale všichni věděli přesně, co mají dělat, nikdo se nezašíval, nikdo prostě se neflákal to mi třeba udělalo strašnou radost, že o půl jedné už jsem byl na cestě domů, dneska jsem se parádně prospal, takže jsem úplně spokojenej. To mi třeba jako zvedlo náladu včera hodně.

Čím si myslíš, že to bylo? (32:32)

Bylo to právě tím, že ty lidi vybírala (jméno-kolegyně), přesně přemýšlela nad tím, koho si vezme, takže tam byli lidi, kteří prostě měli zkušenosti, umí přemýšlet a hlavně jako chápou, že už jsme tam ve volným čase, takže ideální je to udělat co nejrychlejc, ať se tam s tím prostě nezadrbáváme nějakou zbytečnou, zbytečnou dobu navíc.

Jak komunikuješ se zákazníkem? (32:56)

Tak to má určitě nějaký pravidla. Člověk by měl primárně mluvit spisovně, aby nezněl jako hlupák, pak prostě s… pokládám otázky. Snažím se zjistit, když chce doporučit nějaký produkt, tak… musím vědět prostě. Není to tak, že by přišel a řekl by chci prostě helmu na lyže, teďka dám příklad, tak mu ukážu na první a řeknu ta bude perfektní. Zeptám se jeho jako jakej jezdí styl, jak často se dostane, kolik toho najezdil předtím, na co přesně ji bude chtít a snažím se jakoby těma doplňujícíma otázkama prostě z něho vytáhnout, na co konkrétně tu danou věc potřebuje a pak to prostě cílím tomu. Protože ta nabídka je široká. Když mi přijde člověk a řekne, že chce bundu do lesa, tak může chtít bundu, která prostě odolá větru a vodě, takže jako dešti, nebo může chtít prostě zateplenou bundu, aby prostě v ní nezmrzl anebo prostě bude chodit někam na naháňky a bude chtít, aby ta bunda nedělala žádný hluk. Takže to bude nešustivej materiál. Což v tom lovu je třeba úplně zásadní. Takže těma doplňujícíma otázkama z něho prostě vytáhnu detaily toho, co potřebuje a pak se mu snažím nějakým způsobem poradit.

Jak poznáš, jestli je zákazník spokojenej? A konkrétní příklad, kdy se ti to stalo třeba.

No… bere tu… No tak, buď to přímo řekne, jakože mi prostě řekne, že je spokojenej, že ten přístup byl fajn, to se mi stalo, anebo prostě vidím, že tu danou věc si teda jako bere a dává si ji do košíku tak to je taková jako pěkná zpětná vazba, jakože si to koupil na základě ňákýho mýho doporučení.

Když vezmeš teďka ten konkrétní příklad jak ti řekl, že je spokojenej, tak jestli třeba řekneš, o co se jednalo, co jste spolu probírali? (34:17)

No, to bylo docela zajímavý, tam šlo o úplnou jako hloupost, protože ta paní vybírala špunty do uší pro svoji dceru na plavání, což je položka za 89 korun, ale jedny konkrétní, který si ta dcera vybrala, byly tam čtvery, jedny konkrétní, které si ta dcera vybrala, zrovna nebyly. A byly skladem jenom někde prostě v Ostravě nebo to, já jsem tu byl jakože celkem novej, ale už jsem jako, už jsem věděl co a jak a tam byla na obchodě tam byla holčina, která tam byla fakt úplně čerstvě a ta řekla, že prostě to co není, tak jako se nedá objednat. Tak ta paní zklamaná, že dcera má závody v pátek, takže jako úplně to nejsou schopný vyřešit, tak tam jako, fakt si je moc přála, nebo něco v tom stylu, takže já jsem jim nabídl, že by byla možnost to objednat, oni řekli, že vlivem toho, že jako na to spěchají, že by to mělo být do pátku, tak ta objednávka úplně nepřichází v úvahu, tak jsme projížděli stránky, já jsem našel, že to je v Ostravě, tak jsem jim řekl, že je možnost stáhnout to z jiné prodejny, že je to do tří dnů, takže by se to teoreticky stáhlo, takže se nám to nakonec povedlo, z té Ostravy dostat sem ve čtvrtek, paní si to ve čtvrtek vyzvedla a v pátek jela holka na závody. Byla úplně nadšená, tak ta paní jako fakt prokázala vděk. I když chápu, že prostě to byla položka za 80 korun, člověk na tom ňákým způsobem nevydělá, ale… prostě udělá radost nebo něco takovýho.

Jak vnímáš, že se zaměstnanci Decathlonu liší od jiných třeba sportovních obchodů? Nebo v čem jsou jedineční? (35:43)

Hm… to je dobrá otázka. V čem je jedineční… musím si to asi promyslet. E… vlastně ani nevím, popravdě. Na mě na mě ty kolektivy těch sportovních obchodů dycky působili všechny dost podobně, ten Decathlon je možná trošičku jinej tím, … konceptem toho vybavování, tím systémem těch testovaček a podobně. Úplně si nemyslím, že by někde ti zaměstnanci měli úplně možnost ukázat na danou věc v regálu a vyloženě si ji vzít jako testovačku, jít si ji vyzkoušet a tady prostě, když se o tom baví člověk, že by si chtěl něco koupit, a já tam stojím a řeknu: „Jo tohle jsem měl půjčený, to jsem měl na testovačku.“ Nebo: „To jsem měl půjčený.“, tak ono to zní, jako bych prostě lhal, ale jako není to tak. Tak to se mi třeba líbí, že právě, tím, že máme ten systém těch testovaček, tak tvoříme kolektiv jako lidí, kteří si to všechno odzkoušeli a jsou trošku líp informovaní ohledně toho svého produktu no. Ale jakoby, když se postaví dva kolektivy Decathlon a já nevím Hervis tak úplně nevím, v čem by se mohli teoreticky lišit. Myslím si, že tady je trošičku lepší, lepší ta vazba mezi jednotlivýma zaměstnancema těmi tou formou těch teambuildingů. Tím, že se vídáme docela dost často právě mimo práci…

Co znamená docela dost často? (36:50)

My to s těma teambuildingama samozřejmě máme teďka horší, my jsme nebyli ňákou dobu, ale teď zase plánujeme teambuilding už na březen, takže třeba já nevím, jestli se, jestli se dostaneme jednou za tři měsíce někam, ve skupině toho oddělení. Pak samozřejmě nepočítám půlroční mítink, roční mítink, vánoční večírek a tak, takže jakoby vídáme se v té skupině těch lidé poměrně dost často, takže já si myslím, že v tomhle jsme trošičku silnější kolektiv než ostatní.

Jaký si myslíš, že je poslání Decathlonu, jako firmy? (37:16)

No, na cedulích maj napsáno: „Děláme sport dostupnější.“ a to si myslím, že je vlastně úplně to. Že v tomhle jako nelžou, že to je pravda. Kdežto když si člověk projde jakoukoliv speciálku, jakejkoliv sport A3, Hervis, cokoliv jinýho, ani nic moc nemusím konkrétně jmenovat, ono je

to jedno, teď je to na všech všechno na stejné úrovni, tak, já když jsem třeba běhával, tak prostě člověk má spotřební zboží elasťáky, prostě uplý běžecký kalhoty. Nepotřebuje od nich žádnou jinou funkci, jen aby prostě, aby byly ňákým způsobem, aby odváděly pot. To zvládne materiál prostě s výrobní cenou nula nula nic a teď prostě jsem tam přišel a byly tam jedny, to byly Under Armour za dva a půl tisíce a pak tam byly jedny adidasový za 1500. takže samozřejmě jsem to jako student na střední škole jsem si řekl, hm, dobrý, tak budu běhat v kraťasích v mínus patnácti, je mi to jedno, radši zdechnu a pak najednou prostě člověk přijde do Decathlonu a vidí, že tady jsou za čtyři stovky, takže za tu cenu já si můžu koupit čtvery, vydrží mi prostě tři roky a v tom se mi to třeba mnohem mnohem víc líbí, než kdejakej ostat- kdejakej jinej koncept. Děláme sport dostupnější fakt jako.

Myslíš si, že je dostupný tou cenou nebo i něčím jiným? (38:21)

Určitě tou cenou a tím, i tím poměrem cena-kvalita. Protože já si myslím, že… já si netroufám říct, jestli ty věci, co jsou tady, jsou míň nebo víc kvalitní než ostatní, ale já si nemyslím, že člověk, který běhá jednou týdně dva kilometry někde se vyfuní prostě tempem 6:20 na kilák, že potřebuje adidasový kalhoty za dva tisíce. Si myslím, že mu bohatě vystačí a využije potenciál té věci, co máme tady a bude mu sedět a sloužit mnohem líp, mnohem dýl, než jakákoli věc, která bude třikrát čtyřikrát i šestkrát dražší.

Podporuje vás firma, nebo i tebe osobně, v tom, aby si sportoval? Vnímáš ňákou podporu? (39:00)

V rámci těch benefitů jsou vlastně s- Relax pasy, který mám teďka vy- vypráskaný úplně beznadějně, takže ano. Přespříští měsíc budeme mít multisportku, to je další geniální věc, takže, v tomhle určitě. Zároveň ta 25% sleva na produkty nám umožňuje jako vybavit se do jakéhokoliv sportu, vlastně ten bad,-, na badec už jsem vybavenej perfektně. Já už jsem si tady pořídil strašně moc věcí. Teď, když jsme se účastnili Beskydské sedmičky s klukama, tak jsem se tu vybavil na celej ten závod a vlastně jsem za to nedal ani tolik peněz tím, že jsme na, po ukončení zkušebky dostali nabitou kartu na 2000, tak vlastně jsem se na ty závody vybavil jenom z té karty, nedal jsem za to ani korunu a měl jsem výbavu na závod. Zároveň jsme dostali ještě jako sponzorskej dar od Queshui jsme dostali větrovku a ještě jako nějaký další věci, takže jako já jsem byl vybavenej na závod a nedal jsem za to ani korunu. Měl jsem batoh, měl jsem kalhoty, měl jsem boty, měl jsem fakt úplně všechno, takže v tomhle určitě, jo.

Vnímáš nějaký rozvoj tady svůj prácovní nebo že by třeba.. máš EIčka? (40:00)

EIčka mám. V tom ten...

Jak často asi?

Jednou za dva měsíce, jednou za tři měsíce. V tom ten jako rozvoj nevidím. Jako EIčka mám, ale ten rozvoj nejvíc vidím v tom, že se snažím tu práci dělat líp a učím se nový věci. Takže já nevím…

Takže sám za sebe nebo tě k tomu někdo vede?

Sám. Sám. Jakože (jméno-vedoucí) mi vysvětlí spoustu věcí, ale je to spíš ve, spíš je to v tom vztahu, že za ním musím přijít a řeknu: „Tohle bych se chtěl naučit, někdo to umí, já ne, chci to umět.“ A on mi to ukáže. Fakt je, fakt je výbornej. A já opravdu já ho jako v tomhle využívám docela hojně, přijde mi to fajn, takže teď máme ten spolu, ten vztah mezi nama je takovej, že já si vždycky vymyslím nějakou věc, kterou bych chtěl naučit, on mi ji ukáže a… a dál to umím. A zároveň i ta práce s tím zákazníkem. V tom jsem se zlepšil třeba od začátku já si myslím docela dost. Ze začátku prostě člověk někde číhá z poza gondoly na něj vybafne, člověk se jako lekne skoro takže do té gongoly spadne, teďka už jako člověk minimálně ví, jak k němu přistoupit a zároveň už mám ňákou znalost toho, toho, těch produktů, co prodáváme, takže už jsem schopnej mnohem líp poradit, než jsem byl na začátku.

A co tě k tomu motivuje? Nebo jaks jakdyby k tomu došel, že opravdu se chceš takhle rozvíjet a sám od sebe jdeš a naučíš se něco? (41:05)

Já strašně nerad vypadám jako hlupák, nebo tak, takže ono v momentě, kdy tam stojí člověk, kterej opravdu ví, o čem je řeč a já mu věším bulíky na nos prostě, tak on, on vidí, že jsem prostě hloupej. Takže jako v tom se snažím být takový trošku, že… a když někdo přijde, tak abych mu byl schopnej dát opravdu odbornou pomoc a ňák to znělo a vypadalo. Ne abych tam vypadal jako šašek, kterej tam prostě stojí.

Byl jsi na nějakým školení? (41:27)

Byl jsem na rangechoisu, to se dá považovat za školení v Praze na Solognacu, tak tam se řeší jako ňáký věci i ňáký technický, co se týče těch věcí, jestli jako je tam, jestli je ta bunda s membránou nebo se zátěrem, ale jinak je to spíš takovej osobní rozvoj, že si člověk přečte balizáž, informaci o výrobku, rozjede si to na stránkách, stáhne si ohledně toho ňákej prostě materiál, kterej si pročte. Ono vesměs u těch věcí, co máme my, nejsou, oni nejsou až tak technicky náročný, abych se tam musel učit nějak do podrobna něco, jako třeba tam, když mají doplňky, tak tam mají prostě sporttestery a tam těch věcí samozřejmě k učení je mnohem víc. Já můžu říct, jestli ta bunda má membránu, zátěr, ja-ja- kolik má milimetrů, ale prostě bohužel, no. Tam toho není tolik, takže prostě pro mě to není tolik práce a tím pádem je to pro mě jednodušší. Takže já se rád vzdělám a není toho moc, takže…

Super. Napadá tě něco, co bys dodal?

Asi ne. Asi jsme to prolítli. Jestli tebe něco nenapadá?

Ještě mi popiš jeden den v práci. Nějakej, vyber si nějakej konkrétní (42:31)

Rána. Já mám rád ranní směny. Popíšu nějakou ranní směnu. Tak většinou tak, mám tu směnu od osmi, tak tak těch, před tou osmou se sem zhruba dostanu (úsměv), plus mínus 5-10minut, ale já vím, že tady z toho nikdo nedělá až tak úplně jako velkou hlavu, protože, přeci jenom, začínáme v 9, otvíráme v 9 a jestli to těch 10 minut člověk, ono s tou dopravou do toho Decathlonu to není až tak úplně sranda, není to tak, že bych to měl dvě minuty od domu, takže… uvítám to, když je někdo trošku tolerantní, ale, v tomhle jsem se třeba taky docela změnil, co jsem, v tom chození do práce včas. Takže prostě přijdu, převleču se, nějakým způsobem se tady dopravím na pracovní plochu, začínám těma basicama, jako každej, tak jestli ve čtvrt, nebo dvacet si to rozjedu, udělám si tu práci, aby byla hotová, pak si jenom projdu to oddělení, aby

vypadalo ňák trošku lidsky, prostě si jenom představuju, že v devět se otevřou dveře a vtrhnout tam lidi, tak aby to vypadalo, takže je to nahrubo připravený, tak aby to vypadalo dobře, pak začnu dolazovat takový ty detaily, kontroluju, jestli jsou daný správně ceny… Většinou od té osmé, teda, většinou od té deváté jak se otevře, tak se ani nic moc neděje, takže si vezmu třeba raketu, udělám si pár jako inventur nebo něčeho podobnýho, když mám čas, tak si udělám prostě FCSko, připravím to tak, aby to bylo prostě nachystaný a pak už se chystám pomaličku na tu dobu, kdy se začnou zákazníci objevovat, abych byl schopnej třeba tam být, poradit, nebo něco podobnýho. Pohybuju se v tom oddělení, když mám jako volnou chvíli, volný čas, tak se snažím tak akorát to dávat, dávat, co nejvíc dokupy, tak, aby to vypadlo hezky, zároveň to dávalo smysl, takže prostě pak se tam tak nějak potloukám do té dvanácté hodiny, kdy mi pak většinou přijde parťák, takže tam jako prohodíme pár slov, já mu řeknu, co třeba by bylo fajn, kdyby bylo hotový v devět. Pak jdu většinou na oběd, na pauzu a pak už mi to strašně rychle ubíhá většinou. Od té jedné hodiny do té pul paté je to potom fofr. Takže já si tady chvilku popocházím, někdy je víc práce, třeba teďka jsme přestavovali celej lov plus mínus, včera jsme ještě přestavovali to jezdectví, takže ještě na dnešek tam toho mám nachystanej poměrně ranec, takže si myslím, že ještě do těch devíti budem, budem mít co dělat. To když není, tak prostě jsem tam pro ty zákazníky a snažím se tam jako být, abych byl vidět, takže asi tak. A pak prostě, jak je pak, jak je 16:30 tak většinou pomaličku nenásilně odsud uteču (smích) a valím domů.

Když třeba vidíš, že je hodně zákazníků zůstaneš delší dobu? Nebo spěcháš.

Spoustykrát se mi stane, že tech 16:30, když odcházím, tak si mě odchytnou a když odcházím od nich, tak si mě odchytnou, takže už se mi stalo řetězová reakce, hodina a půl jsem tady byl, to bylo dobrý no. Ale v podstatě já se tomu nebráním, aby to zas nebylo na úkor, protože nemám problém, když tu strávím hoďku-hoďku a půl dýl, napíšu (jméno-vedoucí), že jsem prostě tu byl, on mi ty hodiny napíše, takže já si jenom prodloužím směnu, mě to nic- mně to ničemu nevadí a zas to neudělám tak, že prostě ne se mnou mluví zákazník, mi zapípou hodinky, já prostě takhle pustím všechny věci na zem, řeknu mu ať si někoho najde a jdu pryč. To asi jako úplně není dobrý, takže, to zas beru tak, že, že jako i když jsme byli třeba v květnu, vidím, že bych měl třeba odcházet, ale (jméno-kolegyně) je zoufalá na kase, někdo má jít na pauzu, tak prostě tady radši zůstanu o hoďku, hoďku a půl dýl. Kolikrát už se stalo, že třeba tady nikdo nebyl do večera, tak to jsem se zděsil, tak jsem tu zůstal třeba do večera sám, o šest hodin jsem si to teda natáhl, ale pak absolutně není problém prostě napsat (jméno-vedoucí), aby mi ty hodiny doplnil. Proto se nebojím. Kdybych věděl, že to neudělá, tak bych samozřejmě odkráčel a kašlal bych na to.

A jak si poradíš s věcma, třeba když máš doplnit papír do tiskárny nebo něco vystřihnout, všechno v pohodě? (45:53)

Už jsem… už jsem tu dostatečně dlouho naštěstí na to, abych už mohl dělat takovýho toho chytráka, kterej u toho stojí a říkal prostě těm mladým, že to dělají špatně. To je supr.

Takže třeba, když něco potřebuješ najím v logistice nebo tak, poradíš si?

(kýve) Jo, jo, jo.

Supr. Za mě dobré. Děkuju.