

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

System odměňování konzultantů značkové prodejny

Remuneration System For Branded Shop Consultants

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř Ph.D.

MICHÁLEK

LUKÁŠ

2018


I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Michálek	Jméno:	Lukáš	Osobní číslo:	437550
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Systém odměňování konzultantů značkové prodejny		
Název bakalářské práce anglicky:	Remuneration System For Branded Shop Consultants		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem práce je prozkoumat a posoudit systém odměňování konzultantů značkové prodejny firmy XYZ se zaměřením na variabilní složku odměny vyplácenou v závislosti na spokojenosti zákazníků.</p> <p>Přínos: Přínosem práce je návrh spravedlivějšího systému odměňování konzultantů firmy XYZ.</p> <p>Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - teorie motivace zaměstnanců, systémy odměňování zaměstnanců se zaměřením na obchodní pozici; 3. Praktická část - představení firmy XYZ, analýza systému odměňování, výsledky dotazníkového šetření, doporučení pro firmu XYZ; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. DUDA, Jiří. Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. KOHOUTEK, Zdeněk a Rudolf NOVOTNÝ. Odměňování a vedení osobní agentury zaměstnanců. Ostrava: Mirago, 2001. PILÁŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing, 2008.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	6.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	4.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	30.9.2019		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

MICHÁLEK, Lukáš. *Systém odměňování konzultantů značkové prodejny*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 16. 05. 2018

Podpis:



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval mému vedoucímu práce panu Ing. Martin Šikýř Ph.D., za strávený čas konzultacemi, odborné připomínky a celkovou ochotu. Také bych rád poděkoval zaměstnancům firmy XYZ, kteří byli otevření k diskusi nad problematikou odměňování v dané firmě. Velké poděkování patří i mé manželce, která mě po celou dobu studia podporovala.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je analýza systému odměňování pro pozici konzultant značkové prodejny firmy XYZ. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů týkajících se problematiky motivace v pracovním prostředí a správné nastavení odměňování zaměstnanců pro prodejní pozici. V praktické části je představena pozice konzultanta značkové prodejny firmy XYZ a systém odměňování pro danou pozici. Následně bude provedena analýza systému odměňování v závislosti na zákaznickou spokojenost. Bude proveden rozbor hodnotících otázek, a jakým způsobem by se měly odrážet do hodnocení konzultantů. V závěru práce bude doporučení možných změn pro tuto oblast odměňování.

Klíčová slova

Motivace zaměstnanců, systém odměňování, pracovní výkon, zákaznická spokojenost, zvyšování spokojenosti zaměstnanců

Abstract

The objective of the bachelor's thesis is to analyse the remuneration system for the consultant position of a branded store of a XYZ firm. The theoretical part is focused on definition of basic concepts concerning motivation in the workplace and the right adjustment of remuneration of the employees on a sales position. In the practical part the consultant position of a branded store of a XYZ firm is presented as well as a remuneration system for a given position. Afterwards an analysis of a remuneration system will be carried out depending on the customer satisfaction. Also an analysis of the evaluation questions will be carried out and how they should be reflected in the assessment of the consultants. In the final part of my thesis there will be recommendation of the possible changes for this area of remuneration.

Key words

Motivation of the employees, remuneration system, work performance, customer satisfaction, increase of customer satisfaction

Obsah

Úvod	5
1 Význam schopných a motivovaných pracovníků	8
2 Motivace	9
2.1 Definice motivace	9
2.2 Motiv	10
2.3 Dělení motivace	10
2.4 Motivační procesy	11
2.5 Teorie motivace	12
2.5.1 Teorie Instrumentality	12
2.5.2 Maslowova pyramida	13
2.5.3 Herzbergův dvoufaktorový model	14
2.5.4 McGregorova teorie XY	15
2.5.5 McClellandova teorie tří potřeb	16
2.5.6 Alderfova teorie motivačních potřeb (ERG teorie)	16
2.5.7 Další motivační teorie	17
3 Systém odměňování zaměstnanců	18
3.1 Způsoby odměňování	18
3.2 Mzdové formy	20
3.3 Dodatečné mzdové formy	21
3.3.1 Odměna za úsporu času	21
3.3.2 Prémie	21
3.3.3 Osobní ohodnocení	22
3.3.4 Odměňování zlepšovacích návrhů	22
3.3.5 Akcie	22
3.3.6 Příplatky	22

3.4	System odměňování u obchodních pozicí	23
4	Charakteristika práce konzultanta firmy XYZ	26
4.1	Výběrové řízení na pozici konzultant značkové prodejny	26
4.2	Zaškolení konzultanta značkové prodejny	27
4.3	Náplň práce konzultanta	27
4.3.1	Portfolio nabízených služeb	27
4.4	Mzda	29
4.5	Zaměstnanecké benefity	29
4.6	Kontrola výkonnosti konzultantů	30
5	Zákaznická spokojenost	32
6	Empirické šetření	34
6.1	Strukturovaný rozhovor	35
6.2	Analýza hodnotících zpráv	36
6.3	Shrnutí empirického šetření	45
7	Navrhované doporučení pro firmu XYZ	47
Závěr	49
Seznam použité literatury	51
Seznam obrázků	52
Seznam tabulek	53
Seznam příloh	54

Úvod

Řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí strategického řízení každé firmy. Hlavní náplní je právě pracovní motivace a spravedlivý systém odměňování. V dnešní době je velmi těžké získat jakoukoliv konkurenční výhodu a právě schopní, motivovaní pracovníci, se jeví jako největší bohatství firmy. Možnosti dané organizace jsou i častokrát limitované dostatečným a kvalifikovaným personálem. Lidské zdroje také nejsou tak lehce nahraditelné, jako ostatní výrobní faktory, kde jsou velké jak finanční, tak časové náklady, na získání a zaškolení potřebných lidí. Navíc v současné době, kdy v ČR je rekordně nízká nezaměstnanost a schopní pracovníci mají velké pracovní možnosti, získává oblast řízení lidských zdrojů větší prioritu a s tím spojený systém odměňování.

I přes svou poměrně krátkou pracovní zkušenost jsem si nemohl nevšimnout, jak se podceňuje práce se zaměstnanci. Častokrát jsem se setkal s vedením, které naprosto neumělo pracovat se zaměstnanci, kdy novým zaměstnancům nebylo nic pořádně vysvětleno, neprošli žádným adaptačním programem, vše se učili takřkajíc za pochodu, byly hned od začátku sekýrováni za sebemenší chybu, a co si zaměstnanec sám nezjistil, nebo nevyjednal, to neměl. Odměňování probíhalo jen formou výplaty a o nepeněžním odměňování nebyla ani řeč. Přece manažer není placený, aby někoho pochválil, nebo povzbudil, ale aby byl daný úkol vykonán a byl splněn cíl, není-liž pravda? Bohužel toto není jen má ojedinělá zkušenost, ale běžná praxe na trhu práce. Nepíšu to, jako vyčítání té, či dané firmě. Spíše jde o to, že sami manažeři nejsou školeni, jak mají pracovat s lidmi a dělají to, jak to sami umí. Chce to velkou dávku sebereflexe, aby si manažer uvědomil, že „neschopní“ podřízení, kteří nedodržují cíle a plány firmy, by toho byli schopní, pokud by se s nimi pracovalo jinak.

Cílem bakalářské práce je tedy provedení podrobné analýzy systému odměňování pro pozici konzultant značkové prodejny XYZ, posouzení účinnosti systému z hlediska pracovní motivace a návrh možných změn v tomto systému.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozdělena na dvě části. V první části jsou na základě odborné literatury rozebrána témata definice motivace,

motivační procesy, teorie pracovní motivace, pro lepší pochopení celé problematiky motivace zaměstnanců. V druhé části následuje hlavní téma pro práci v oblasti řízení lidských zdrojů, a tedy na systém odměňování. Jsou zde uvedené formy mzdy, zaměstnanecké benefity a způsoby mzdy pro prodejní pozice.

V praktické části je rozebrán způsob odměňování ve firmě XYZ. Hlavní cíl této práce je upravit systém odměňování konzultantů ve firmě XYZ, tak aby byl vnímán pracovníky jako spravedlivý. V práci je primární zaměření na konkrétní oblast variabilní složky konzultantů, která je tvořena zákaznickou zpětnou vazbou. Schopnost správně pracovat se zpětnou vazbou od zákazníků je výsadou pro každou firmu. Mnoho firem má i částečně nastavené bonusy pro své zaměstnance, právě na kladném hodnocení zákazníků. Můžeme se s tím setkat u bank, operátorů, nebo i dopravců, kdy po poskytnutí dané služby, je zákazníkům odeslán email, nebo SMS zpráva, aby zhodnotili svůj zážitek. Je však důležité roztrždit otázky na ty, které přímo souvisí s výkonem zaměstnanců, a které ne. Pokud tedy operátoři neposkytují pro cizince bez platební historie splátkový kalendář na telefony a následně zákazník ohodnotí svou návštěvu na pobočce kvůli tomu jako negativní, tak by takové hodnocení nemělo být ovlivněno ve variabilní složce obsluhujícího konzultanta.

V současné době právě u firmy XYZ nejsou zjišťovací zprávy u zákazníků roztržděné na ty, které souvisejí s výkonem zaměstnance a ty, které nikoliv. Proto zaměstnanci berou tento systém jako nespravedlivý.

V praktické části je detailní analýza odpovědi zákazníků za měsíc duben pro danou pobočku firmy XYZ. Následuje rozbor, zda příslušné hodnocení souvisí s výkonem konzultanta, nebo nikoliv. V závěru praktické části nalezneme model, jak by vypadalo hodnocení zákazníků, pokud by hodnotili pouze zaměstnance. Na základě tohoto modelu jsou uvedena doporučení pro firmu XYZ, pro spravedlivější model odměňování.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Význam schopných a motivovaných pracovníků

V dnešní informační době, kdy si každá organizace dokáže velmi rychle dohledat nejnovejší trendy v jakékoliv oblasti, ať už výroby, inovací, technologií, je velmi těžké mít konkurenční výhodu v jedné z těchto oblastí. Lidský kapitál se tedy jeví jako to nejcennější, co firma má a v čem se může naprosto lišit od konkurence. Ale jak tedy správně pracovat s lidmi? Jak je efektivně motivovat? Jak k nim přistupovat? To jsou velice těžké otázky a vedení firem se zřídka pozastaví nad těmito otázkami.

Proč se vlastně zabývat tématem motivace a odměňování? Pokud začneme ze široka a definujeme si pracovní výkon, který je nezbytný pro efektivní a ziskovou firmu, tak Mayerová (1997) to definovala následovně:

$$V = P \times M$$

Kdy V se vyjadřuje pracovní výkon, P jsou předpoklady, znalosti, zkušenosti a schopnosti a M vyjadřuje motivaci. Pracovní výkon je tedy závislý na dvou faktorech, na kvalifikovaných a zkušených pracovnících a na jejich motivaci. Oboje přímo i nepřímo souvisí se systémem odměňování, který je ve firmě nastaven. Pokud firma dokáže správně odměňovat své zaměstnance, stává se z firmy love brand, tedy firma, která přitahuje nové, kompetentní zaměstnance a zároveň je schopná své zaměstnance udržet. Jestliže by firma měla pouze personál, s dostatečnými znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi, ale nedokázala by správně pracovat s pracovní motivací a ochotou jednotlivců, tak je pracovní výkon nulový.

2 Motivace

U vývoje a uchopení pojmu motivace se prolíná, jak motivace jedinců, tak motivace zaměstnanců z pohledu firmy. Tyto dvě pojetí si jsou velmi podobná. Je to způsobené tím, že jedinec chce dosahovat svých osobních cílů, které jsou víceméně propojené i s cíli dané organizace. Pokud jednotlivec plní znamenitě jednotlivé normy a firemní cíle, zpravidla by měl být lépe odměňován a úspěšný pracovní život by měl korelovat i s osobními cíli. Ať už je to finanční zabezpečení sebe, rodiny, nebo seberealizace. Šikýř (2014) toto propojení osobních cílů s cíli organizace definoval následovně: *„Spravedlivé odměňování zaměstnanců umožní ocenit skutečný výkon pracovníka a stimulovat ho k vykonávání sjednané práce a k dosažení požadovaného výkonu. Samotní pracovníci získávají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojování vlastních potřeb“*

Proč je tedy takové napětí mezi jednotlivými zaměstnanci a vedením? Z čeho pochází? Právě pokud správně nastavíme motivování zaměstnanců a jejich odměňování, tak vzniká kýžená synergie mezi pracovními a osobními cíli. K tomuto nastavení ale potřebujeme nejdříve správně pochopit definici motivace, její dělení, základní motivační procesy a pomocí jednotlivých teorií motivace si ucelit celkový obraz.

2.1 Definice motivace

U definování motivace se setkáváme s nejrůznějšími formulacemi. Motivace je hlavně psychický proces chování člověka. K pochopení mi asi nejvíce pomohla následující citace Nakonočného (2004, s. 190): *„Motivace je vnitřní psychický proces, v němž se vytváří energetizace a zaměření na dosažení určitého cíle. Východiskem tohoto procesu je nějaký nedostatek v činnosti organismu nebo v situaci jedince. Zkušenosti se potřeby zpředmětnují a vytvářejí se tak vzorce instrumentálního chování jako nástroje dosažení nějakého očekávaného uspokojení. Ke spuštění instrumentálního chování musí být vedle výchozího motivačního stavu (potřeby) přítomny další podmínky: subjektivní odhad dosažitelnosti, hodnoty, cíle a důsledky chování. Motivování je naproti tomu zvnějšku, určitými pobídkami (incentivy) vyvolaná motivace; toho může být dosaženo jen tehdy, když nabízené incentivy odpovídají trvalejším nebo aktuálním motivačním stavům.“* Motivace směřuje tedy naše

jednání pro dosažení určitého cíle. Daný cíl musí být pro nás dosažitelný a slučitelný se všemi hodnotami, které máme.

2.2 Motiv

Motiv je základním prvkem motivace. Motiv představuje určitou potřebu, kterou jedinec dlouhodobě musí naplňovat. Základní dělení potřeb je na biologické a sociální. Mezi biologické patří dýchání, jídlo, spánek, pocit bezpečí a sex. Tyto potřeby slouží primárně k přežití, zachování zdraví a reprodukci.

Mezi potřeby sociální patří potřeba komunikace, sdílení, milovat a být milován. Z hlediska pracovního může být velice důležitá potřeba uznání, vynikat, nebo naopak nezaostávat za průměrem. Zde zpravidla manažeři pracují nedostatečně s potřebou uznání, a naopak pracují až příliš u méně kvalitních pracovníků/obchodníků s pocitem, kdy lidi jsou pod průměrem týmu. Potřeby velmi dobře rozdělil ve své teorii A. H. Maslow, které se budeme věnovat v teoriích motivace.

2.3 Dělení motivace

Primární dělení motivace je na motivaci vnitřní a vnější. Vnitřní motivace představuje naše sny, plány, hodnoty, cíle a potřebu seberealizace. Ve vnitřní motivaci je také ale obsažen náš pocit dosažitelnosti a naše zkušenosti. Pro obyčejného člověka je velmi těžké pracovat se svojí vnitřní motivací, se svými nevydařenými snahami a strachem ze selhání, nebo ze zbytečného úsilí.

Vnější motivace je definována ve svém názvu, kdy na jedince působí určitý vnější podnět. Jednoduše je to, když se snažíme ostatní motivovat vnějšími faktory. Vnější motivace je označována častokrát jako metoda cukru a biče. Tedy zapůsobit na jedince pozitivním faktorem, jako je například ve firemním prostředí zvýšení platu, povýšení, možnost seberealizace. U biče, tedy negativního faktoru, se může jednat o finanční postih, nevyhovění v požadavcích dovolené, nebo jen „obyčejná“ kritika.

Ze zkušenosti manažeři pracují jen s vnější motivací, které je nesporně jednodušší na aplikování, může mít okamžitý účinek, ale zpravidla nebývá dlouhodobý. Práce s vnitřní motivací je pochopitelně daleko náročnější na aplikaci a každodenní fungování. Když už někdo dokáže pracovat s vnitřní motivací, tak spíše to jsou specializovaní kouči než manažeři. Nabízí se cynická otázka, zda je vůbec v kompetencích pracovat se zaměstnanci jinak než s vnější motivací.

2.4 Motivační procesy

Teorie motivace je především o zkoumání otázek „Proč“? Proč se lidé chovají takovým způsobem, jakým se chovají? Proč vynakládají odlišné úsilí za relativně podobných okolností? Proč nějaké stimuly, které se domníváme, že jsou stěžejní pro motivaci v určitých podmínkách nefungují? a proč by se vlastně měla firma zaobírat takovým způsobem motivací?

Teorie motivace popisují, co mohou jednotlivé firmy udělat pro to, aby se zvýšila efektivita jednotlivců a tím celých týmů, což se samozřejmě promítne na výsledcích firmy. Také se zabývá teorií spokojenosti a jednotlivými faktory, které ji zvyšují, nebo boří.

Dle pozorování Armstronga (2007) se manažeři a poradci hluboce mýlí v přístupech k motivaci zaměstnanců. Častokrát jsou představy motivace velmi zjednodušené a způsoby motivování prvoplánové. Je důležité si uvědomit, že lidé mají nejrůznější potřeby, každý má jiné představy, rozdílné hodnoty, odlišné vnímání světa a každý si stanovuje rozdílné cíle. Nejčastějším problémem tedy je, že se jedním způsobem snaží vedení motivovat všechny zaměstnance, bez sebemenších výjimek.

A proč by se tedy měl podnik zabývat do hloubky motivací? U konzultantů značkových prodejen je nezbytné, aby byly v dobré náladě a byly dobře motivovány. Je zde přímá vazba na výkon a plnění stanovených cílů, je zde také vazba, na to, jak působí na zákazníky, firma by nemusela řešit ve velkém fluktuaci zaměstnanců, kdy průměrný zaměstnanec je ve firmě okolo jednoho až 1,5 roku. a pochopitelně v dnešní době, kdy se informace šíří velmi rychle, tak demotivování zaměstnanci šíří negativní reference o firmě. Proto by se

měla firma výrazně starat o své zaměstnance a hledat daleko hlouběji, jak jsou zaměstnanci spokojeni a zda firma v přístupu postupuje správně. K hlubšímu pochopení se pojdme podívat na jednotlivé teorie motivace a její následnou možnou aplikaci.

2.5 Teorie motivace

Všechny možné přístupy, které známe z praxe mají své kořeny v některé z motivačních teorií. Někdy se určitá aplikace vyvinula z několika motivačních teorií a někdy určitý postup se používá na základě špatného pochopení dané motivační teorie. V této rozsáhlejší a podstatné kapitole se budu zabývat těmi nejdůležitějšími motivačními teoriemi. Některé jsou více zaměřené na obecnou teorii motivace jedince, některé jsou více zaměřené na motivaci zaměstnanců, nicméně se budu snažit aplikovat danou myšlenku na úrovni podniku.

2.5.1 Teorie Instrumentality

Pro teorii instrumentality je nejsymbolističtější následující úryvek z Taylorových metod vědeckého řízení: „*Je nemožné přimět během, jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.*“ (Armstrong 2007, s. 223) Tato teorie se zakládá na tom, že jedinci mohou být „zpracováni“, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou dostatečně odměněni. Tento princip se nazývá zákonem příčiny a účinku.

Tato teorie ve svém nejextrémnějším pojetí říká, že jedinec pracuje jen pro peníze. Jednoduše, pokud odměna, nebo trest bude přímo spojená s výkonem. Tato teorie, někdy zmiňována jako teorie cukru a biče, je pořád zeširoka používána a v určitých případech může být i efektivní. Teorie instrumentality je ale založena na tvrdé kontrole a nerespektuje další lidské potřeby, například potřebu smysluplnosti. Mezi největší přednosti výborných manažerů spadá především umění jasně a srozumitelně komunikovat daný úkol pro podřízené. Uchopení problému a jasné vysvětlení, proč se daný úkol má vykonávat takovým a takovým způsobem.

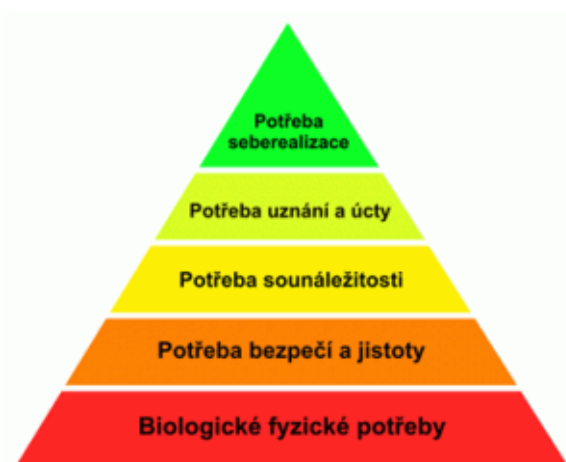
Na tuhle potřebu zaměstnanců se ale v této teorii nemyslí. Ta je založena na tom, že pokud daný pracovník neudělá potřebný úkol, tak je potrestán, případně odměněn. Co ale když zaměstnanec potřebuje vědět proč daný úkol dělá?

Už ve škole byli nejoblíbenější učitelé ti, kteří dokázali odpovědět na otázku „*Proč se tohle máme učit?*“. Tito učitelé dokázali určitým způsobem věc uchopit a jazykem srozumitelným pro obyčejné studenty jim vysvětlit, že daný úkol vede k něčemu dalšímu a poukázali na vyšší smysl. Podobné to je u zaměstnanců. Pokud se na problematiku podíváme z biologického hlediska a zaměstnanci dělají na úkolu, který jim nedává smysl, tak se netvoří velmi potřebný hormon dopamin. (Ludwig, 2013) Tento hormon spojen s dobrou náladou, schopností se učit a být kreativní.

2.5.2 Maslowova pyramida

Asi nejnámější teorie motivace je právě Maslowova pyramida. Maslow tvrdil, že každý člověk má 5 kategorií potřeb, které na sebe navazují, viz obrázek 1.

Obrázek 1 – Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Maslowova pyramida potřeb. *Filosofie-uspechu.cz* [online]. 3.8.2012 [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

K lepšímu pochopení jednotlivých kategorií uvedu několik příkladů:

- A) Biologické a fyzické potřeby – jídlo, voda, spánek, dýchání, sex.
- B) Potřeba bezpečí a jistoty – Pocit bezpečí a schopnost člověka ochránit sebe a svou rodinu. Patří zde potřeba mít jistotu, že životní potřeby nebudou ohroženy.
- C) Potřeba sounáležitosti – sdílení s přáteli, být pochopen ostatními, potřeba socializace, milovat někoho a být milován, být přijímán.
- D) Potřeba uznání a úcty – prestiž, potřeba být oceněn, postavení, respekt.
- E) Seberealizace – využití svých „hriven“, potřeba se rozvíjet a vzdělávat se.

Maslow se snažil ukázat na této pyramidě, že člověk je vždy motivován aktuální potřebou a pouze neuspokojená potřeba je pro člověka motivující. Pokud tedy se člověk nachází v situaci, kdy vykonává méně kvalifikovanou práci, ví, že možná bude z firmy propuštěn, kvůli finančním problémům firmy a není si jistý, zda si bude moct sehnat v dané oblasti podobně placenou práci, a navíc má závazky i vůči své rodině, tak takového člověka rozhodně nebude momentálně motivovat seberealizace.

Není ovšem vyloučeno, že za x let stejného člověka, který bude mít v té době stabilní, stálý příjem, zkušenosti v oboru, který bude žádaný, bude navštěvovat určitou komunitu, v které se bude cítit jako doma, bude sdílet s přáteli zážitky a jeho jméno bude každý ve firmě znát, tak toho stejného člověka už nebude motivovat tolik přidání platu a například prodloužení zaměstnanecké smlouvy, ale bude motivován tím, aby naplnil svůj potenciál. Právě potřeba seberealizace nemůže být nikdy naplněna, dle Maslowa.

2.5.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg přišel v roce 1959 se svou motivační teorií, kdy rozděluje motivační faktory v organizaci na motivátory a hygienické (udržovací) faktory. Herzberg totiž zkoumal, proč některé firmy dávají tolik úsilí pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců a nemá to kýžený účinek. Proto tedy začal zkoumat, kdy zaměstnanci vnímali v práci dobré a špatné období. Na základě hlubší analýzy přišel s dvoufaktorovou teorií, kdy rozdělil faktory na motivátory a hygienické faktory.

Motivátory, jak už z názvu vyplývá jsou takové faktory, které dokážou zaměstnance motivovat a vzbudit v něm energii pro daný úkol. Mezi takové faktory můžeme zařadit uznání, růst v rámci organizace, pochvalu, úspěch, nebo třeba i určitou autonomii nad daným úkolem.

Hygienické faktory jsou naproti tomu takové, které vyvolají nespokojenost v případě absence, ale při nejsou to faktory, které by dokázali dlouhodobě motivovat zaměstnance. Mezi takové faktory patří prostředí v práci, jistota zaměstnání a Herzberg sem zařadil i platové podmínky. Dobrým příkladem může být pozdě vyplacená mzda. Pokud zaměstnavatel nevyplatí mzdu v řádný termín, tak u všech zaměstnanců to vyvolá velkou nevoli. Je-li ale mzda vyplacená včas, tak to zaměstnanci neberou žádným způsobem motivačně. Tato skupina dostala právě svůj název z medicíny, kdy výše zmíněné faktory jsou spíše preventivní a souvisí s prostředím, proto tedy hygienické faktory.

Sám Herzberg shrnul svou teorii následovně:

„Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.“ (Armstrong 2002, s. 166)

2.5.4 McGregorova teorie XY

Teorie byla zveřejněna Douglasem McGregorem v roce 1960. Teorie se zabývá přístupy k pracovníkům v organizaci. Teorie rozděluje přístupy manažerů do 2 skupin, podle toho, jak přistupují ke svým podřízeným.

Přístup manažera, který se vyznačuje modelem X:

- Pracovník nerad vykonává svou práci.
- Pracovník, pokud není kontrolován, tak se vyhýbá práci.

- Pracovník se vyhýbá jakékoliv odpovědnosti.
- Pracovník se motivuje pomocí vnějších stimulů (cukru a bič).

Přístup manažera, který se vyznačuje modelem Y:

- Pracovník vnímá práci jako přirozenou součást života.
- Pracovník má dostatek sebekázně k vykonání úkolu.
- Pracovník rád přidá svou tvořivost a inovativnost pro naplnění úkolu.
- Pracovník rád vykonává úkol odpovědně.

U této teorie zpravidla platí takzvané sebenaplňující proroctví, které známe z psychologie, tedy jak k zaměstnanci přistupujeme a jak se na něj díváme, tak se začíná chovat v daných situacích.

2.5.5 McClellandova teorie tří potřeb

Teorie, s kterou v roce 1958 David McClelland se dívá na motivaci jedince pomocí tří potřeb:

- 1) Potřeba něčeho dosáhnout.
- 2) Potřeba moci.
- 3) Potřeba někam patřit.

Dle McClellanda má každý člověk všechny potřeby a jeho chování je jen závislé na tom, která potřeba převládá. Z manažerského a personálního pohledu je klíčové rozpoznat u jedince, zda převládající potřeba odpovídá pracovnímu profilu dané pozice, na které jedinec je, nebo nejlépe o kterou se jedinec uchází.

2.5.6 Alderfova teorie motivačních potřeb (ERG teorie)

Clayton Paul Alderfer rozdělil motivační potřeby do tří skupin:

- 1) Existenční (Existence) – příjem, jistota zaměstnání (uplatnění).
- 2) Vztahové (Relatedness) – přátelé, rodina, uznání od okolí.
- 3) Růstové (Growth) – seberealizace a zdokonalování sebe sama ve všech ohledech.

Tato teorie je velmi podobná Maslowově pyramidě potřeb. I zde Alderfer zmiňuje, že jakmile uspokojíme existenční potřeby, roste u jedince význam vztahových a růstových potřeb. Shoduje se s Maslowem, že je klíčové uspokojit existenční potřeby, pokud chceme s jedincem pracovat dále. Netrvá ale na pořadí vztahových (sociálních) potřeb a potřeb růstových (seberealizace).

2.5.7 Další motivační teorie

Mezi další motivační teorie, nebo teorie zabývající se průběhem motivačního procesu můžeme zařadit Vroomovu teorii očekávání. Vroom popisuje, kdy čím je přitažlivější cíl pro jednotlivce a zároveň čím víc věří jedinec v jeho dosažení, tím usilovněji bude činnost vykonávat. Dále můžeme zmínit teorii Lathama a Locka, kde popisují, jak při stanovení cílů je motivace a výkon pracovníků větší. Cíle musí být nastavené tak, aby byly obtížně dosažitelné, ale zároveň reálné, aby to zaměstnanec předem nevzdal a zároveň tento cíl pro něj nebyl až příliš snadný.

Jako poslední bych zmínil Adamsovu teorii ekvity, kdy jedinec svou snahu a výkon porovnává s ostatními pracovníky na stejné pozici a srovnává, zda jsou ostatní stejně odměňováni. Pokud zaměstnanec vidí, že vynakládá větší úsilí, než jeho kolega a zároveň kolega je stejně ohodnocován, nebo dokonce líp než on sám, tak je to pro zaměstnance demotivující. Zaměstnanec musí cítit, že je ohodnocován spravedlivě v porovnání s ostatními.

Ani jedna z teorií nám neřekne přesně, co máme dělat, ani nám nevysvětlí chování jednotlivců pro každou pracovní situaci. Pokud ale známe jednotlivé teorie, tak nám to daleko lépe pomůže pochopit chování jednotlivců, jejich motivy a jak k nim přistupovat. Manažeři ale musí mít schopnost si vybavit pro konkrétní situaci, danou motivační teorií a na základě ní jednat. Právě tato schopnost odlišuje dobré a špatné manažery.

3 Systém odměňování zaměstnanců

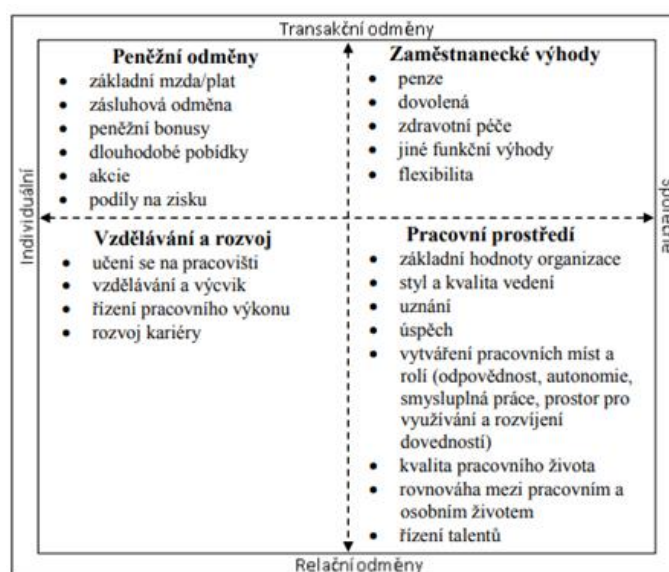
Pokud vezmeme pojem odměňování, tak už dávno nejde jen o peněžní formu náhrady za práci, ale tento systém je daleko obsáhlejší. Nalezneme v něm jak formální uznání, možnost povýšení a profesního růstu, uznání a vnější odměny. Vnější odměny souvisejí s osobností a potřebami pracovníka, jeho spokojeností s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu pracovní náplň přináší, z postavení a dalších subjektivních potřeb uspokojovaných náplní práce. (Koubek 2007, str. 283)

Spravedlivé odměňování zaměstnanců umožní ocenit skutečný výkon pracovníka a stimulovat ho k vykonávání sjednané práce a k dosažení požadovaného výkonu. Samotní pracovníci získávají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojování vlastních potřeb (Šikýř, 2014)

3.1 Způsoby odměňování

Armstrong (2007) rozděluje odměny do čtyř skupin (viz obrázek 2). Rozhodujícími kritérii je, zda je odměna transakční (hmotná) a relační (nehmotná) a podle společného a individuálního cíle dané odměny.

Obrázek 2 Celková odměna



Zdroj: Armstrong (2007, s. 44)

Pokud tedy vezmeme první kvadrant, kde jsou transakční odměny, které slouží individuálnímu cíli, tak zde můžeme zařadit plat/mzdu, peněžní bonusy, akcie, podíly na zisku atd. Do individuálních nehmotných se řadí vzdělávání, rozvoj kariéry, učení se na pracovišti. Pokud vezmeme relační a společné odměny, tak zde zařadil Armstrong penzi, dovolenou, zdravotní péči a flexibilitu. U relačních společných odměn můžeme vidět kvalitu pracovního života, úspěch, uznání, hodnoty organizace a například i styl a kvalitu vedení.

V pojetí Plamínka a Fišera (2004, str. 51-52) se odměna dělí na dvě části podle plnění požadavků, tak i potenciálu a výkonu daného pracovníka. Rozdělují odměnu na pevnou složku, u které se hodnotí kompetence a znalosti jednotlivce, tedy jakési zdroje pro firmu. U pohyblivé složky se stanoví aktuální krátkodobé hodnocení výkonu, pro každého jednotlivce ve firmě.

U Koubka (2007, s 320) se setkáváme trojím dělením zaměstnaneckých výhod:

- a) Zaměstnanecké výhody sociální povahy – příspěvek na investiční/důchodové pojištění, rekreace, kultura.
- b) Zaměstnanecké výhody spojené s prací – stravování, doprava, ubytování, vzdělávání.
- c) Zaměstnanecké výhody související s postavením – automobil, samostatná kancelář a její vybavení, peněžní příspěvky na reprezentaci, vybrané postavení na firemních akcích.

V posledních letech přibývá zájem o takzvanou kafeterii. Je to systém, kdy zaměstnancům je přidělen určitý rozpočet, který mohou využít na nejrůznější aktivity. Například portál [benefity.cz](https://www.benefit.cz)¹ nabízí pro zaměstnance 10000 míst, kde mohou svůj budget uplatnit. Pro firmu je to pochopitelně zajímavé z daňového hlediska. Zaměstnavatel dává svým zaměstnancům body do této kafeterie ať už měsíčně, čtvrtletně, nebo ročně. Pak je na zaměstnan-

¹ Časté dotazy pro zaměstnance. [benefity.cz](https://www.benefit.cz) [online], [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.benefit.cz/cz/pro-zamestnanec/caste-dotazy.html>

ci, jak tyto body využije. Výběr je opravdu velký, od sekce zdraví, kde si lidé můžou vybrat stomatologii, oční kliniky, očkování, volně dostupné léky, dále si zaměstnanci můžou vybrat různé rekreační pobyty, masáže, wellness a lázeňské procedury, sporty, fitness centra atd. Zaměstnanci si můžou vybrat své body i na různé kulturní akce, divadla, kina, koncerty a další. Pokud si ani zde lidé nevyberou, můžou své body využít na portálech jako je slevomat, eiffel optic, lékárna.cz, hyperslevy a další. Právě tato možnost si vybrat svůj benefit je pro lidi zajímavý a zaměstnavatel si nemusí tolik lámat hlavu nad tím, co pro zaměstnance vymyslet.

3.2 Mzdové formy

Hlavním úkolem mzdové formy je adekvátně a co nejspravedlivěji ocenit práci zaměstnance odpovídajícím způsobem. Zde jsou nejznámější a nejpoužívanější mzdové formy (Horváthová a Čopíková, 2007, s. 83–84):

- a) Časová mzda – asi nejznámější a možná nejpoužívanější forma mzdy. Zaměstnanec dostane za hodinu práce pokaždé stejně zapláceno. Samozřejmě zaměstnavatel musí dodržovat příplatky za speciální okolnosti dané zákoníkem práce.
- b) Úkolová mzda – nejčastěji se používá u dělnických profesí. Za určitý úkol je přidělena odpovídající odměna. Je na zaměstnanci, jak si daný úkol rozvrhne.
- c) Provizní mzda – zaměstnanec dostane určitý finanční bonus na základě jeho úsilí. Nejčastěji se setkáváme s tímto modelem u prodejců, kdy se tento model přímo nabízí. Čím víc zakázek prodejce přinese firmě, tím větší má mzdu.
- d) Mzda za očekávané výsledky – finanční obnos, který je přislíben za soubor prací, který je schopen zaměstnanec udělat v očekávaném termínu v odpovídající kvalitě.
- e) Mzda za znalosti a dovednosti – tato forma mzdy je založena na tom, že pro určité zaměstnání se vytvoří seznam žádoucích, odborných znalostí a daného chování na pozici. Následně plnění tohoto seznamu je odměňováno.
- f) Mzda za přínos – forma odměňování jak za výsledky, tak za schopnosti. Smíšený model, který se využívá tam, kde je kladen důraz, jakým způsobem bylo výkonu dosaženo.

3.3 Dodatkové mzdové formy

Tyto formy mezd jsou vázané převážně na výkon a zásluhy. Může se jednat o kolektivní, nebo individuální práci. Vyplácení dodatkové formy mzdy bývá taky různé, může se jednat o jednorázovou platbu, nebo periodickou, při nadstandartním dlouhodobým výkonu/přínosu. V této kapitole uvedu ty nejběžnější.

3.3.1 Odměna za úsporu času

Tato forma dodatkové mzdy odráží úsporu času práce, než je norma pro daný úkol. (Hřebíček, 2008 s. 118) Můžeme se setkat se třemi druhy této odměny:

1. Halseyho prémiový systém: hodinová mzda (HM) + prémie za úsporu času.
2. Rowanův systém: HM + proměnlivé procento, podle výše uspořené času.
3. Bedauxův systém: Úspora času je normovaná jednotkou B. Mzda je tedy $HM + X \cdot B$, kdy X je počet jednotek².

3.3.2 Prémie

Koubek (2007, s. 315–316) rozlišuje 2 druhy prémie:

1. Jednorázové (mimořádné) prémie, které jsou přiděleny za výjimečný pracovní výkon, nadstandartní plnění stanovených cílů, nebo za iniciativu.
2. Periodické prémie, které se udělují vždy za uplynulé období. Častokrát se jedná o kvartální zhodnocení výkonu, kdy zaměstnanci ví, jaké kritéria se budou hodnotit a jaké může orientačně očekávat prémie.

² Jaké jsou dodatkové mzdové formy? *jakasi.cz* [online]. 25.7.2015 [cit.2018-04-019]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/jake-jsou-dodatkovve-mzdove-formy/>

Prémie se také ve vybraných podnicích využívají plošně při dosažení určitého celofiremního cíle. Tato prémie se častokrát vyplácí v prosincových výplatách, jako poděkování zaměstnancům za úspěšný uplynulý rok.

3.3.3 Osobní ohodnocení

Forma ohodnocení, kdy je zaměstnanci daná zpětná vazba, jak si určité období vedl a je mu přidělen odpovídající bonus, který je vyjádřen procentem ze mzdy. Pochopitelně osobní ohodnocení je už z názvu individuální a výše bonusu závisí na náročnosti vykonávané práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků zaměstnance. Osobní hodnocení může být častokrát subjektivní, proto by mělo být prováděno minimálně 2 účastníky, např. přímým nadřízeným a personálním vedoucím.

3.3.4 Odměňování zlepšovacích návrhů

U této odměny je zohledněn zlepšovací návrh jedince, který byl prokazatelně přínosný pro firmu. Přínos může být finanční, například ušetření nákladů při efektivnějším postupu, nebo časová efektivita. Jak už bylo několikrát zmíněno, zaměstnanci jsou častokrát opomíjeným zdrojem pro firmu. a právě zaměstnance zpravidla napadají zlepšovací návrhy pro firmu. Je jen na firmě, aby dokázala s těmito návrhy pracovat, aby pro zaměstnance mělo smysl se s něčím novým ozvat.

3.3.5 Akcie

Akciová společnost může svým zaměstnancům poskytovat firemní akcie po určitou dobu za zvýhodněnou cenu. Kritérium nejčastěji bývá délka zaměstnaneckého poměru a pozice, kdy je například nákup povolen pouze manažerům.

3.3.6 Příplatky

Příplatky rozdělujeme na povinné, které jsou určeny zákoníkem práce a dalšími právními normami a na nepovinné, které zaměstnavatel dává dobrovolně, jako konkurenční výhodu oproti jiným zaměstnavatelům:

1. Povinné příplatky – přesčasy, práce v sobotu, neděli a svátky, práce v noci, práce ve stíženém pracovním prostředí, pracovní pohotovost. Zde zákoník práce udává vždy minimální příplatky z průměrného výdělku.
2. Nepovinné příplatky – ubytování, strava, doprava do zaměstnání.

3.4 Systém odměňování u obchodních pozicí

Odměňování u obchodních pozicí je velmi odlišné. Právě u těchto pozicí je největší tlak na výkon obchodníků a bývá jednoduché stanovit cíle a systém hodnocení. Armstrong (2009, s. 354) definuje práci obchodních zástupců následovně: „*Povaha práce obchodních zástupců znamená, že je obvykle snadné specifikovat cíle a ukazatele výkonu při jejich plnění, a systémy pobídek zaměřených na prodej tedy s větší pravděpodobností splňují požadavek tzv. jasné souvislosti či spojnice (tj. že by měla existovat jasná vazba mezi úsilím a výkonem), než je tomu u systémů pro ostatní pracovníky.*“

Obchodní pozice jsou specifické svým obsahem a odměňováním. Na tyto pozice se obvykle hlásí lidé, kteří se nespokojí s rutinní prací. Jsou ochotni podstoupit riziko, že při špatných prodejkách budou odměňováni hůře než na obdobné administrativní pozici. Proto by obchodníci měli být v sobě takovou energii, aby vydávali ze sebe své maximum pro dosažení obchodních cílů a být lepší než jejich konkurenti. V takových případech je čekají nadstandardní mzdy a prestiž.

Pokud vezmeme obecně systém ohodnocování, tak Pilařová (2008, s 63) uvádí následující model, kdy administrativní pracovníci by měli mít mzdu tvořenu ze 70 % pevnou složkou a ze 30 % variabilní složkou (model A). Co se týká odměňování obchodníků zástupců, můžeme se setkat často s opačným modelem 70:30, kdy 70 % je doporučovaná variabilní složka mzdy a 30 % je fixní složka (model B). Zaměstnanci, pro které je primární v práci jistota, by byl model B velmi demotivující, proto je doporučován převážně jen na obchodních pozicích. Pokud se na to koukneme z druhé strany, tak by pro nejschopnější obchodníky byl model A také demotivující, protože by měli velmi podobnou mzdu, jak ti nejméně schopní obchodníci.

V praxi se můžeme u obchodních pozicí setkat s modelem, kdy je ze 100 % mzda tvořena variabilní složkou. Může se jednat o pozice realitních makléřů, finančních poradců, prodejců aut a dalších. Je pravda, že tyto pozice nebývají zaměstnanecké z legislativních důvodů. Obchodní zástupci proto častokrát pracují na živnostenský list. V takových případech obchodníci nemají zaručenou žádnou fixní mzdu a výše jejich odměny závisí jen na jejich prodeji. Tato metoda má výhody v malých nákladech na pracovníky, kdy jsou náklady přímo úměrné prodeji jednotlivců.

Tento model je velmi atraktivní pro vysoce schopné obchodníky, kteří už mají svou klientelu a mají pravidelné vysoké prodeje. Atraktivní může být pro schopné prodejce, že pokud nejsou přímými zaměstnanci firmy, tak ve své práci mají daleko větší autonomii a můžou si své obchody řídit sami. Nehrozí jim například mystery shopping, kdy zaměstnanci na obchodních pozicích jsou kontrolováni náhodným zákazníkem, který jde k prodejci na pobočku a hodnotí, zda prodejce vykonává svou práci správně a aktivně nabízí produkty firmy.

Nevýhodou tohoto modelu může být až přehnanou orientací obchodníků na prodej, kdy může dojít k snížené kvalitě na servis zákazníkům a někdy dokonce až k neetickému chování, které pak vrhá špatné světlo na celou organizaci, kterou se obchodník zaštituje. Také firmy mají častokrát problémy s nabíráním nových, schopných obchodníků. Pro většinu lidí, kteří pracovali s fixní složkou mzdy je tento model odměňování drsný. Sice by lidé chtěli dosahovat vyšších odměn, být v práci samostatnější, ale je pro ně překážkou právě nejistota. Pokud člověk má závazky a nemá například rezervu několika měsíčních nákladů, kdy by se mohl zaučovat a nemít nijak závratnou mzdu, tak je tento model pro něj nepříjemný. Proto se tyto obchodní společnosti častokrát zaměřují na čerstvé absolventy středních, nebo vysokých škol, kteří nemají závazky, mohou si dovolit několikaměsíční zaškolení v prodeji. Pro čerstvé absolventy může být i odměna na základě nízkých začátečních prodejů uspokojivá. Nevýhodou zase může být, že mladí obchodníci nemusí být dostatečně reprezentující pro společnost.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Charakteristika práce konzultanta firmy XYZ

V praktické části práce je rozebrán systém hodnocení zaměstnanců ve firmě XYZ. Označení XYZ je využito, protože firma si nepřála být přímo zmiňována. Firma XYZ je mezinárodní firma, která se zabývá telekomunikačními službami. V práci je definován systém ohodnocování, který je nastavený v České republice, jako pro dceřinou společnost. V práci je zaměření na konkrétní složku variabilní mzdy konzultantů prodejny, která reprezentuje zákaznickou spokojenost.

4.1 Výběrové řízení na pozici konzultant značkové prodejny

Co se týká základních předpokladů pro práci, tak je vyžadováno středoškolské vzdělání s maturitou, základní znalost anglického jazyka a schopnost práce s Microsoft Office programy. Pro firmu XYZ je primární, aby kandidát o pozici měl především prodejního ducha a nebál se nabízet produkty firmy. Záměnce o práci jako první vyplní formulář, který je dostupný na webu firmy a přiloží svůj životopis. Následně HR specialista zavolá zájemci a udělá s ním zkrácený pohovor po telefonu. Pokud kandidát projde tímto kolem je pozvaný na assessment centrum, kde se především zkoumá na různých scénkách a úkolech, zda by zájemce byl schopný pro prodejní pozici. Assessment centra se zúčastní vždy skupina 8 až 12 kandidátů a z firmy XYZ je přítomný HR specialista pro nábor lidí a 2 manažeri značkových prodejen, kteří hodnotí uchazeče.

Assessment centrum má 2 kola. Prvního se zúčastní všichni zájemci, kde se nejdříve představí, řeknou něco o sobě a mají se prodat, proč právě oni by měli být tím správným konzultantem. Následují různé scénky a úkoly, nejdříve pro jednotlivce, poté pro skupinky po 3 až 4 kandidátech. Následně je pauza, během které hodnotící proberou, kdo postoupí. Kandidáti, kteří projdou do druhého kola AC jsou následně braní po jednotlivcích na individuální pohovor s manažery a HR pracovníkem. Potom je zájemcům řečena zpětná vazba a termín, do kdy se dozví výsledek.

4.2 Zaškolení konzultanta značkové prodejny

Při oboustranné dohodě o spolupráci je konzultant poslán na dvoutýdenní školení, kdy se seznámí s jednotlivými programy, kompletně se obeznámí se systémem odměňování a přímo na praktických scénkách se budoucí konzultanti učí náplň práce a obchodní dovednosti. Po zaškolení nastupuje nováček na konkrétní pobočku, kde je mu přidělen firemně starší kolega, jako určitý mentor, na kterého se může obracet. Mentor mu během dalších dvou týdnů ukazuje, jak pracuje s klienty a nováček ho pozoruje. Následně mu mentor vždy vysvětlí, proč přistupoval k zákazníkovi daným způsobem. Po měsíčním zaškolení jde nový zaměstnanec přímo za stoleček a sám obsluhuje. Mentor je mu nadále k dispozici v případě nejasností.

4.3 Náplň práce konzultanta

Konzultant značkové prodejny má za úkol vyřešit problém, s kterým zákazník přijde na pobočku. Může se jednat o zaplacení faktury, vyřízení reklamace, problém s telefonem, vysvětlení faktury, výměnu SIM karty do nového telefonu, dotaz na podmínky firmy XYZ, vysvětlení změn evropské unie ve vztahu k roamingovému volání a dalších dotazů. Po vyřešení zákaznickova dotazu má konzultant přejít k zjištění potřeb zákazníka a následně dát obchodní nabídku.

U zjištění potřeb se může jednat o otázky, jestli zákazník využívá další telefonní číslo u jiného operátora, jaké má podmínky zákazník u konkurenčního operátora, jestli zákazník platí paušální tarif pro někoho dalšího (manželka, děti, rodiče), jak je člověk spokojený s internetem na doma, zda běží stálou a dostačující rychlostí, zda je zákazník spokojený s cenou a servisem současného poskytovatele, od koho má zákazník na doma televizní nabídku, zda může přehrávat zpětně své oblíbené programy a jak to využívá.

4.3.1 Portfolio nabízených služeb

Po zjištění zákaznickových potřeb konzultant přechází k nabídce služeb XYZ. Konzultant má nabídnout minimálně 4 nabídky, aby splnil případný mystery shopping.

Konzultant nabízí služby z následujícího portfolia:

- Hlasové služby – volání, sms a k hlasovým tarifům jsou běžné i mobilní data.
- Datové služby – např. mobilní data do tabletu/notebooku, kdy se jedná vyloženě o SIM kartu na mobilní data. Tato služba má svůj určitý datový limit. Služba je mobilní, není tedy vázána na určitou domácnost.
- Pevný internet – internet na doma bez datového limitu, který je veden formou ADSL, VDSL, nebo optickými kabelem.
- Internet vzduchem na základě LTE – tento způsob internetu je také bez datového limitu a funguje pomocí nepřenosného LTE modemu, který je přimontován zvenčí na dům. Z modemu vede kabel do domu, kde už je standardně pomocí druhého modemu rozšiřován wifi signál. Tento způsob technologie se využívá v místech, kde není dostupný pevný internet kabelem, nebo jsou v dané lokalitě velké problémy s tímto připojením.
- Internetová TV – televizní nabídka v 3 základních balíčcích, které se liší počtem programů. Zákazníci si můžou vybrat základ, standard a premium. Tato internetová televize poskytuje možnost přehrávání až 7 dní zpětně. V místech, kde nemají možnost lidí propojení na televizního set-top boxu s pevným internetovým připojením je možnost od firmy XYZ satelitní TV. Internetovou televizi můžete také využívat v telefonu, tabletu a notebooku.
- Datová služba pro automobil – tato služba poskytuje pomocí zařízení wi-fi v automobilu, kde je cena výhodnější, než kdyby se jednalo o jinou datovou službu. Při spárování služby s telefonem může uživatel vidět, kde je auto lokalizované, zda auto neodváží odtahová služba a zařízení zaregistruje i mírné nárazy do automobilu, které uvidíte jako notifikaci v telefonu.
- Telefon, nebo tablet na splátky – tato doprovodná služba se nabízí pouze s datovou, nebo hlasovou službou, kdy zákazníci můžou využít splátkového kalendáře pro určité zařízení bez navýšení. U nových zákazníků je potřeba 50 % ceny zařízení jako akontace. U stálého zákazníka může být akontace 1 Kč a zbytek se rozpočítá na splátky. Výhodou také je, že zákazník využívá splátek přímo u firmy XYZ a nejedná se o zprostředkování pro jinou společnost.
- Příslušenství – konzultant také musí nabízet příslušenství k telefonům, tedy sluchátka, nabíječky do automobilu, pouzdra na telefon, ochranná skla, handsfree do automobilu atd.

4.4 Mzda

Zaměstnanci na pozici konzultanta značkové prodejny jsou odměňováni mzdou, kterou tvoří fixní a variabilní složky. Tento poměr je obecně uváděn 33:66, kdy opravdu u nejlepších prodejců tento poměr je. Pokud vezmeme průměrného konzultanta, tak zde je poměr 60:40, kde 60 % tvoří fixní složka a 40 % variabilní. Průměrná mzda konzultanta značkové prodejny je na 120 % celorepublikového průměru.

Variabilní složka je složena z plnění měsíčního cíle, kdy konzultanti při splnění 200 % je maximální odměna a pokud konzultant splní na méně než 85 %, tak nemá žádné měsíční bonusy za plnění cíle. Variabilní složka je složena kromě plnění měsíčního cíle ze zákaznické spokojenosti, které se budu podrobně věnovat v praktické části. Tato složka činí 20 % variabilní složky při splnění měsíčního plánu na 100 %.

4.5 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity

Kvůli psychické náročnosti práce a neustálému tlaku na výkon konzultantů je velmi vysoká fluktuace zaměstnanců. Proto se firma snaží zaujmout co nejvíce zaměstnaneckými benefity. Konzultanti mají tedy celou řadu následujících zaměstnaneckých benefitů:

- týdnů dovolené (tedy týden navíc nad povinný rámec),
- 2 sick days,
- stravenky,
- příspěvek na penzijní spoření po roce ve firmě,
- výběr telefonu jednou za 2 roky,
- flexibilní plánování směn po dohodě s manažerem,
- kafeterie přes portál benefity.cz, kde všichni konzultanti dostanou každý rok 10000 bodů. Konzultanti také dostávají variabilní měsíční příspěvky do kafeterie, závislé na prodeji pojištění telefonů a příslušenstvím k telefonům,
- zaměstnanecký tarif + slevové kupony pro rodinu a známé na zvýhodněné tarify,
- soutěže, kde konzultanti mohou vyhrát zájezdy do exotických zemí. Pochopitelně vyhrávají jen nejlepší prodejci,

- možnost kariérního růstu a otevřený vzdělávací systém. Nutno dodat, že zaměstnanci mohou využít i kouče.

4.6 Kontrola výkonnosti konzultantů

Systém kontroly konzultantů firmy XYZ je založen na cíli, který je každý měsíc přidělen konzultantovi. Měsíční cíl průměrného konzultanta může vypadat následovně:

- 40 nových smluv celkem,
- 18 nových smluv fixních služeb (pevný internet, nebo internetová TV),
- 40 tisíc objem pro nově zřízené paušální platby,
- 20 tisíc navýšení měsíčních paušálů u stálých zákazníků,
- Prodej příslušenství v hodnotě 1500 Kč na každou směnu (nezáleží, zda je 12 hodin, nebo 6 hodin),
- 30 prodloužení smluv se zvýhodněným telefonem.

Nováčci mají během prvních 3 měsíců zkrácené cíle, aby byli schopni je splnit. Následná kontrola plnění cíle probíhá na bázi denní kontroly a průběžných reportech plnění, které jsou cca 2–3 x týdně.

Každé ráno před směnou je ranní meeting, kde probíhá zhodnocení předcházející směny a následné stanovení cílů pro daný den. Zhodnocení předešlé směny probíhá tak, že každý z konzultantů má připravený čísla, kterých dosáhl při poslední směně. Tedy, kolik udělal nových smluv, o jakém objemu, kolik prodal příslušenství, kolik prodloužil smluv s dotovaným telefonem a kolik měl zákazníků.

Počet zákazníků je klíčový, pro takzvanou konverzi. U konverze se podíl nových smluv a počtu zákazníků. Přestože může mít daný konzultant dost nových smluv za předešlou směnu, ale slabší prodejní konverzi, tak musí zdůvodňovat, proč tomu tak bylo. Následný systém nastavení cílů u ranního meetingu je jednoduchý podíl objemu smluv, které musí konzultant splnit do 100 % měsíčního cíle a počtu směn, které zbývají do konce měsíce. Na konci meetingu manažer zmíní novinky, které jsou ve firmě XYZ a povzbudí konzultanty.

Během pracovní směny je manažer povinen udělat každému konzultantovi 2–3 náslechy, kde pozoruje, zda konzultant nabízí produkty způsobem, jakým by měl. Také pozoruje, zda zákazníka daný prodejce nijak neodbývá a zda opravdu podává 100 % výkon. Poté, co zákazník odejde je poskytnuta konzultantovi rychlá zpětná vazba. Manažer také kontroluje průběžné výsledky, většinou po 3 hodinách práce, tedy ve 12 hodin, v 15 a při odchodu z práce kolem 17 až 18. hodiny.

Konzultanti se při konci směny zapíší do excelové tabulky, kde vyplní počet nových smluv, jejich objem, objem prodaného příslušenství a počet svých celkových zákazníků. Excel spočítá konverzi pro každého konzultanta a vedoucí směny poté zasílá večerní výsledky manažerovi.

Ke kontrole konzultantů zajisté patří i tzv. mystery shopping, kdy přijde kontrola v podobě náhodného zákazníka. Mystery shopping se provádí u každé pobočky jednou za měsíc a je vybrán náhodný konzultant, který má právě u stolečku volno. Na konci měsíce je vždy vyhodnocení zasíláno manažerovi, který si poslechne nahraný rozhovor s příslušným konzultantem a následně je konzultantovi sdělena zpětná vazba. Při nesplnění této kontroly je konzultantovi strženo z výplaty 20 % z variabilní složky mzdy.

Z centrály firmy XYZ je zasílám 2–3 x týdně report k aktuálnímu datu, kde konzultanti vidí, jaký je jejich přesný výkon. Odchylka od jednoduchého součtu výsledků z jednotlivých směn a těchto průběžných oficiálních reportů je v deaktivacích smluv, které zákazníci vypověděli např. v 14denní výpovědní lhůtě. Odchylka může být také způsobena špatným spočítáním kreditů u konzultanta. Výpočet není tak jednoduchý, je v něm několik kritérií, kromě např. měsíční platby nové smlouvy u stávajícího zákazníka zde hraje roli i koeficient, o kolik procent navýšil daný konzultant měsíční platby daného zákazníka.

Na začátku měsíce je vždy zasílán finální report za předchozí měsíc, který ovlivní výplatu pro další měsíc. Tedy pokud si vezmeme plnění cílů za měsíc březen, tak v průběhu dubna přijde finální report za měsíc březen, který stanoví výši bonusu pro květnovou výplatu. Pokud konzultanti dlouhodobě neplní svůj cíl na 100 %, tak manažer nastaví individuální

podmínky pro neplnící konzultanty, případně jim je přidělen trenér, který má za úkol jim v plnění pomáhat.

5 Zákaznická spokojenost

Po návštěvě pobočky chodí zákazníkům hodnocení, jak byli spokojeni s návštěvou. Toto hodnocení se promítá poté do variabilní složky mzdy konzultantům. Aby konzultant splnil kritérium zákaznické spokojenosti, tak musí splnit průměr hodnocení menších než 1,57 na škále 1–5. Toto hodnocení se z prvního pohledu nezdá nijak přísné. Zákazníci, ale z hodnotící SMS zprávy častokrát nepochopí, že mají hodnotit daného konzultanta.

První otázka, kterou zákazníci dostanou, zní následovně: „Jak jste byl/a celkově spokojen/a s poslední návštěvou prodejny firmy XYZ? 1= Naprosto spokojen/a, 2 = Velmi spokojen/a, 3= Spokojen, 4 = Spíše nespokojen/a, 5 = Nespokojen/a.“ Po odpovědi zákazníkem přijde 1 nebo 2 dodatečné otázky, které se variabilně mění. Může se jednat o otázky „Byl Váš požadavek zcela vyřešen? 1=Ano, během jediné návštěvy 2= Ano, po více návštěvách 3=Ne.“, „Jak jste byl/a spokojen se srozumitelností obdržených informací? 1 = Naprosto spokojen 2 = Velmi spokojen 3 = Spokojen 4 = Spíše nespokojen 5 = nespokojen“, nebo sekundární otázka, pro následující empirické šetření velmi důležitá, „Jak jste byl/a spokojen s přátelstvámi a přístupem prodejce? 1 = Naprosto spokojen 2 = Velmi spokojen 3 = Spokojen 4 = spíše nespokojen 5 = Nespokojen“. Poté přijde zákazníkovi SMS zpráva, „Na závěr nám prosím napište své postřehy a připomínky k Vašemu kontaktu. Sdělte nám například, co Vás příjemně překvapilo nebo naopak co se Vám nelíbilo.“ I tato doplňující otázka je velmi důležitá pro následující empirické šetření.

Z výše uvedených otázek se ale promítá do hodnocení konzultanta pouze první otázka, tedy „Jak jste byl/a celkově spokojen/a s poslední návštěvou prodejny firmy XYZ?“. Ostatní doplňující otázky se nepromítají do průměru konzultanta, který určuje jeho případný bonus ve variabilní složce mzdy. Může se tedy stát, že zákazník na první otázku odpoví, že byl spokojen, tedy dá známku 3. Poté přijde otázka na zhodnocení konzultanta prodejny, kdy zákazník odpoví velmi spokojen. V komentáři zákazník pochválí prodejce za vstřícnost a vyřešení jeho komplikovaného požadavku. Zároveň si ale postěžuje, že musel dlouho trvat

v čekací frontě a na prodejně byl vydýchaný vzduch. V takovém případě je stejně konzultantovi přiřazeno hodnocení, přestože byl zákazník spokojen s jeho chováním, a dokonce to napsal do komentáře. Pochopitelně může nastat i opačný scénář, kdy by zákazník celkovou spokojenost ohodnotil velmi spokojen/a, a co se týká hodnocení konzultanta, tam by dal spokojen. V takovém případě by byla konzultantovi přiřazena známka 1. V analýze zákaznických odpovědí uvidíme, kolik bylo případů, kdy konzultant dostal horší celkové ohodnocení, než jaké dostal od zákazníka přímo on a kolik bylo opačných případů.

Pokud si vezmeme i jednotlivé možnosti odpovědí 1 = Naprosto spokojen 2 = Velmi spokojen 3 = Spokojen 4 = Spíše nespokojen a 5 = Nespokojen, tak se zdá, že odpovědi 1–3 jsou veskrze pozitivní. Pro konzultanta ale už 2 je špatné hodnocení, tedy velmi spokojen, jelikož průměr musí být pod 1,57. Otázka také je, jak by musel probíhat rozhovor, aby člověk, který je zdrženlivější v explicitním vyjadřování, výsledek tohoto rozhovoru označil jako naprostou spokojenost.

6 Empirické šetření

U empirického šetření využiji zákaznických odpovědí, které byly sesbírané za měsíc duben 2018 u konkrétní pobočky firmy XYZ. Dále využiji strukturovaného rozhovoru s 2 zaměstnanci. První zaměstnankyně je ve firmě kratší dobu a budu zkoumat, jak se nováčci koukají na problematiku hodnocení konzultantů zákazníky. Druhý rozhovor povedu se zaměstnankyní, která je ve firmě 10 let a byla jak na pozici konzultanta, tak na pozici manažera týmu.

Cílem empirického šetření je identifikovat slabiny současného systému a navrhnout potenciální úpravy, aby systém nebyl pro zaměstnance demotivační a zvýšila se celková loajalita k firmě.

Účel strukturovaných rozhovorů je dokreslení celé problematiky z pohledu konzultanta a bývalé manažerky prodejny. U zaměstnankyně, která je ve firmě 10 let se zaměřím i mimo jiné, jak se během této doby měnil způsob získávání zpětné vazby od zákazníků a jak se tento systém vyvíjel do současné podoby.

Pro empirické šetření jsou nastavené následující předpoklady:

1. Pokud by zákazníci hodnotili jen konzultanty, tak by 8 z 9 konzultantů dané pobočky stabilně dosahovalo finančního bonusu za zákaznickou spokojenost.
2. Pouze 15 % negativních komentářů zákazníků přímo souvisí s výkonem daného konzultanta.
3. Pracovníci jsou demotivováni a uvítali by změnu v systému odměňování v závislosti na zákaznickou spokojenost.

6.1 Strukturovaný rozhovor

Rozhovor proběhl se 2 zaměstnanci téže pobočky, u které jsou analyzovány zákaznické odpovědi. Oba rozhovory začínají úvodem, kde jsou dotazovaní obeznámeni s průběhem rozhovoru a jejím účelem. Dále následuje 9 otevřených otázek. Dotazovaní měli možnost na kteroukoliv otázku neodpovědět. Ani v jednom případě k tomu nedošlo. Primární důvod rozhovorů bylo dokreslení analyzovaných dat a přidání 2 úhlů pohledu k dané problematice, tedy z pohledu zaměstnankyně, která je ve firmě poměrně krátce a z pohledu zaměstnankyně, která je ve firmě 10 let a má za sebou i manažerskou práci.

Zaměstnankyně se shodují, že momentální systém hodnocení prodejců pomocí SMS zpráv, které chodí zákazníkům není spravedlivý a vyžaduje změnu. Nespravedlivé zaměstnankyním zejména přijde, že jsou hodnoceni podle obecné otázky na spokojenost s návštěvou pobočky. A přestože jsou zaměstnanci velmi pozitivně hodnoceni v komentářích, tak nemají dobré obecné hodnocení. Zákazníci například hodnotí to, že jim nebyla uznaná reklama ze servisu, že Firma XYZ má logistické problémy s dodáním potřebného množství dárků pro zákazníky, ke kterým byly zákazníci SMS zprávou vyzýváni k vyzvednutí na prodejně, nebo zákazníci hodnotí drahé tarify.

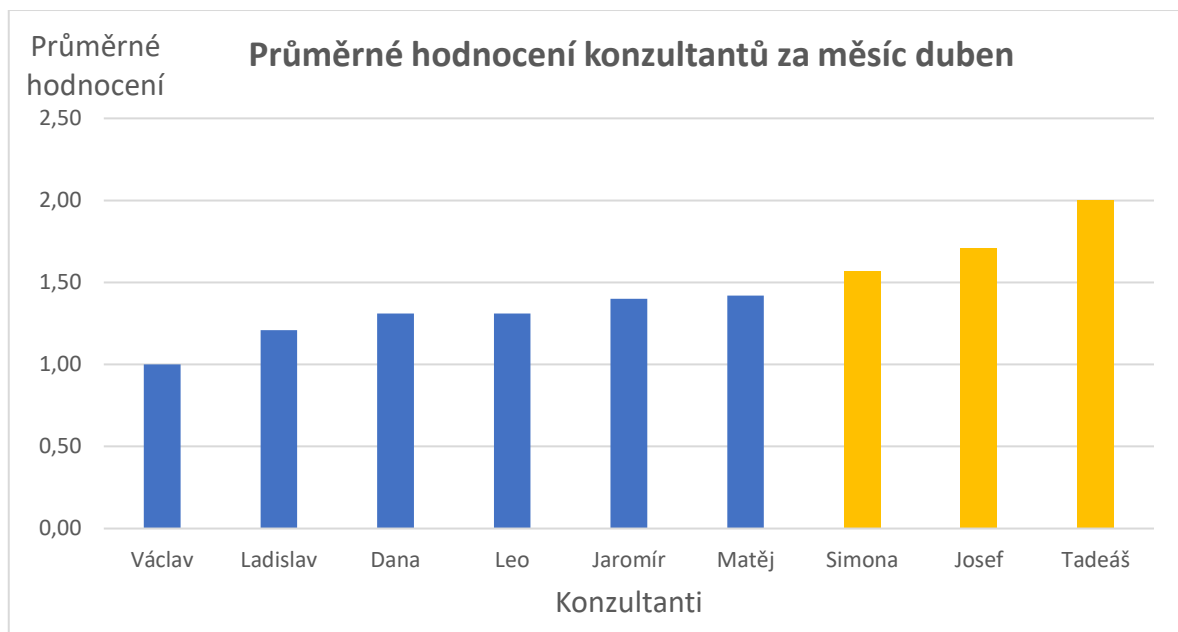
Jak Simonu, tak Danu tento systém demotivuje. Zároveň ale nespravedlivý systém není ani pro jednu natolik demotivující, aby opustily práci. Obě uvedly, že je příjemně potěší každý pozitivní komentář, který dostanou.

V rozhovorech byly 2 překvapující zjištění. Prvním bylo, že se zaměstnankyně Simona nikdy nesešla s tím, že by ji přímo zákazník negativně hodnotil v komentářích, přestože Simona pracuje ve firmě 9 měsíců. Druhé překvapivé zjištění vyplývá z rozhovoru s Danou, kdy u 9. otázky odpověděla, že se během 10 let ve firmě struktura hodnotící otázky žádným způsobem nezměnila.

6.2 Analýza hodnotících zpráv

K této části práce je využito 114 zákaznických hodnocení prodejců konkrétní pobočky firmy XYZ. Tyto hodnocení byly za období dubna a celkově hodnotili všech 9 zaměstnanců, kdy jména zaměstnanců jsou upravena. Jeden ze zaměstnanců byl pouze jednu směnu v práci a poté šel na nemocenskou. U něj je pouze jedno hodnocení.

Tabulka 1 – Průměrné hodnocení konzultantů



Zdroj: autor

Analýzy jsou provedené u každého zaměstnance zvlášť, kde je možno vidět, jaké dostal hodnocení. U špatného celkového hodnocení je vždy rozebráno, co zákazník řešil a jaký dal případný komentář ke špatnému hodnocení. Následně je vytvořen model, jak by vypadalo celkové hodnocení konzultanta, pokud by se vyčlenili otázky a komentáře, které nesouvisí s jeho výkonem. Zaměstnanci budou v pořadí od nejlepšího celkového hodnocení po nejhorší.

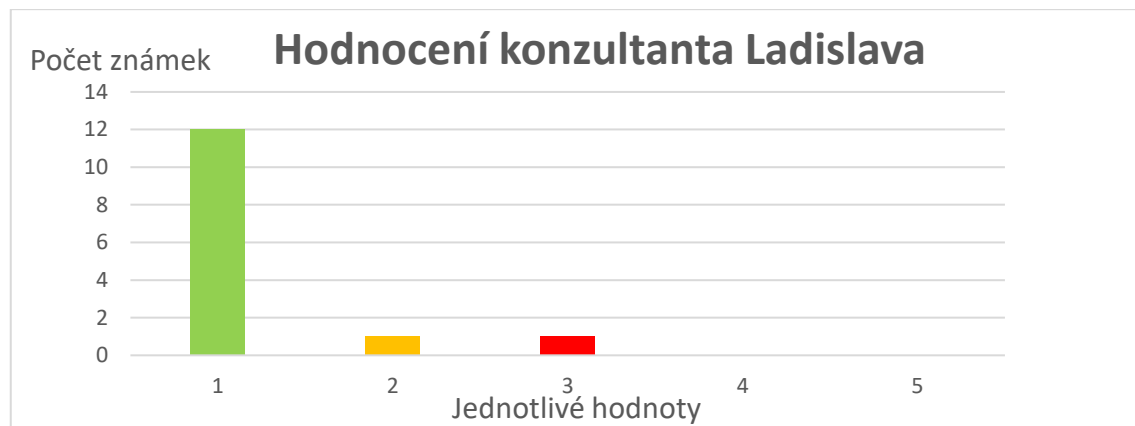
Václav

Konzultant Václav dopadl nejlépe s jedním hodnocením za 1. Odpracoval pouze jednu zkrácenou směnu a poté byl po zbytek měsíce na nemocenské. Toto hodnocení pochopitel-

ně není vypovídající, ale firma to přesto bude hodnotit, že daný konzultant splnil zákaznickou spokojenost a bude mu přidělen příslušný bonus.

Konzultant Ladislav

Tabulka 2 – Hodnocení konzultanta Ladislava

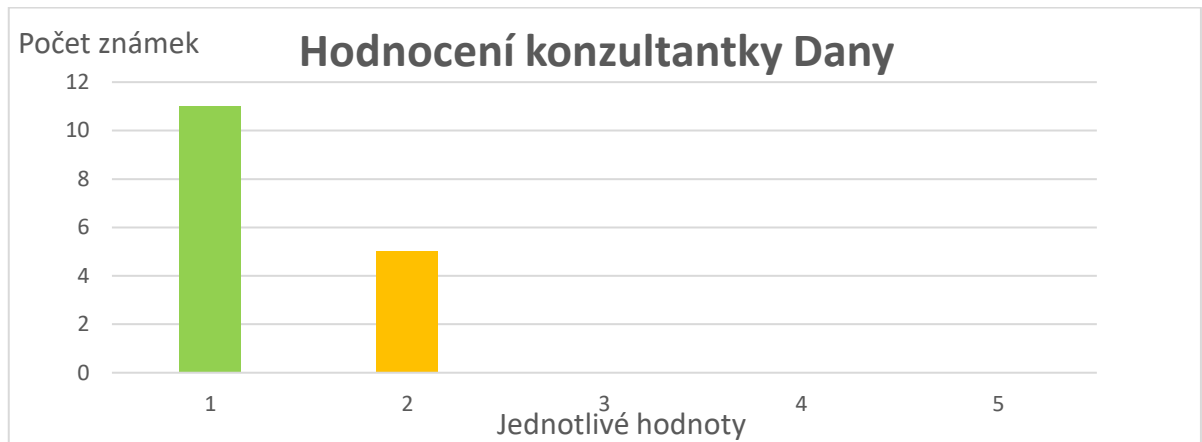


Zdroj: Autor

Konzultant Ladislav dostal za období dubna celkově 14 známek. Dvanáct známek bylo nejlepší hodnocení, tedy 1. Poté dostal po jednom hodnocení známku 2 a 3. Celkový průměr je tedy 1,21. Ladislav dostal celkově 7 komentářů, kde 6 z nich bylo pozitivních typu „solidní a příjemné jednání“, „velmi vstřícný prodejce se zájmem o zlepšení podmínek zákazníka“, „Naprostο profesionální přístup“. Jediný „negativní“ komentář byl „Vše super, jen nefungovala nejlépe klimatizace“. Zákazník hodnotil první otázku na celkovou spokojenost s návštěvou známkou 3, tedy spokojenost. K sekundární otázce na konzultanta hodnotila 1, tedy naprostá spokojenost. Pokud by tedy bylo přímo hodnocen konzultant, a ne nefunkční klimatizace, měl by Ladislav 13 známek za 1 a jednu známku 2. Poté by byl průměr 1,07.

Konzultantka Dana

Tabulka 3 – Hodnocení konzultantky Dany



Zdroj: Autor

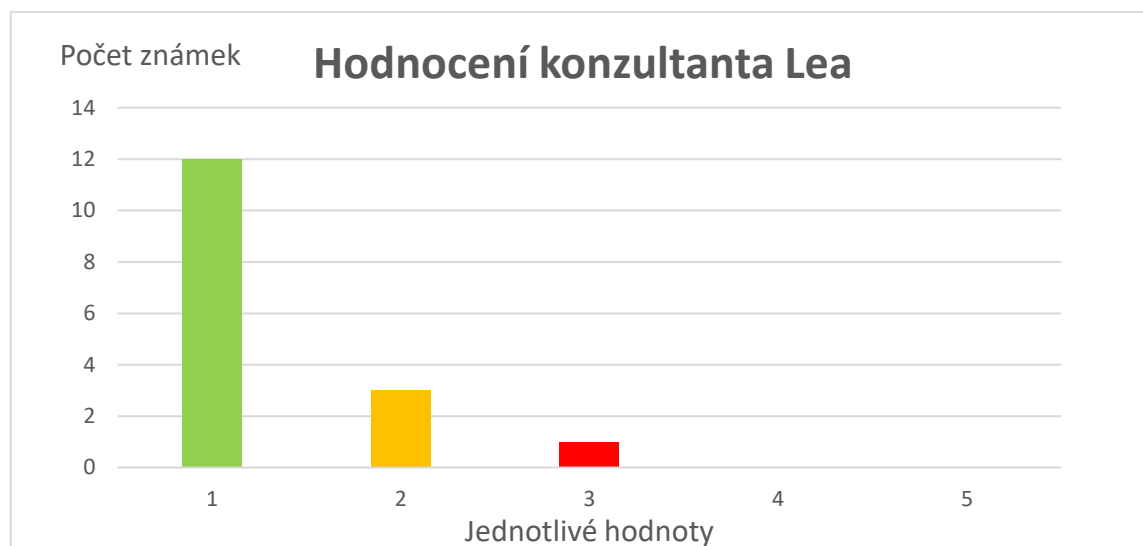
Konzultantka Dana dostala celkem 16 známek od zákazníků. Jedenáctkrát dostala nejlepší hodnocení, naprosto spokojen/a, 5x dostala hodnocení velmi spokojen/a. Celkový průměr známek je 1,31. Dana dostala 8 dodatečných komentářů, které byly všechny pozitivní. Komentáře byly následující: „Byla jsem s paní Velmi spokojená a vyřešila můj problém“, „Bylo vše k mé spokojenosti, nemám co vytknout“, „Ochota a vlídný přístup prodejce plus příjemná prodejna“, „Děkuji! Jsem spokojena“. Přestože mezi komentáři byly jen pozitivní komentáře, tak Dana dostala 5 „špatných“ známek. Tedy hodnocení za 2. I když k této známce přiřazeno spojení Velmi spokojen/a, z pohledu firmy je to nedostačující. Vyžaduje se průměr 1,57. Pokud bychom vzali z těchto 5 špatných hodnocení 3, kde zákazníci děkovali zaměstnankyni, a vztáhly je na výkon ke konzultantce, byl by následně 14 vynikajících hodnocení a 2 hodnocení za 2. Zde ale také nevíme, do jaké míry jsou hodnocení za 2 vztažené k firmě a v jakém poměru k zaměstnankyni. Každopádně by byl přinejhorším průměr celkového hodnocení 1,1.

Konzultant Leo

Konzultant Leo dostal v dubnu 16 známek. Dvanáct známek bylo nejlepší hodnocení, tedy 1. Poté dostal u 3 hodnocení známku 2 a jednou známku 3. Celkový průměr je tedy 1,31. Leo obdržel celkově 7 komentářů, kde 6 z nich bylo spokojených typu „Překvapila ochota a pomoc“, „Líbilo se mi, že mi byla učiněna výhodnější nabídka, než bylo moje původní

přání, a přístup k zákazníkům“, „Byli jsme v prodejně s několika požadavky, prodejce vše vyřešil k naší spokojenosti. Prodejce byl velmi příjemný a ochotný“.

Tabulka 4 – Hodnocení konzultanta Lea



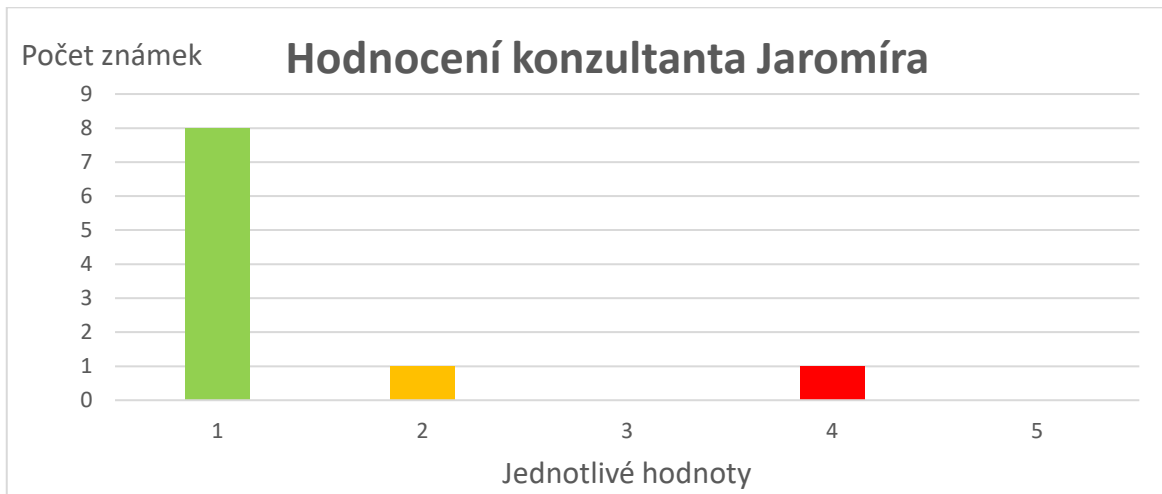
Zdroj: Autor

Leo obdržel celkově 7 komentářů, kde 6 z nich bylo spokojených typu „Překvapila ochota a pomoc“, „Líbilo se mi, že mi byla učiněna výhodnější nabídka, než bylo moje původní přání, a přístup k zákazníkům“, „Byli jsme v prodejně s několika požadavky, prodejce vše vyřešil k naší spokojenosti. Prodejce byl velmi příjemný a ochotný“. Komentář, který nebyl stoprocentně pozitivní byl „Překvapil mě dárek, cena služeb by mohla být levnější“. Zákazník hodnotil první otázku na celkovou spokojenost s návštěvou známkou 2, tedy spokojenost. K sekundární otázce na konzultanta hodnotila 1, tedy naprostá spokojenost. To stejné bylo u druhé známky za 2. Pokud by tedy bylo přímo hodnocen konzultant, a ne ceny služeb, měl by Leo 15 známek za 1 a jednu známku 3. Poté by byl průměr 1,1.

Konzultant Jaromír

Zaměstnanec Jaromír dostal celkem 10 známek. Osm z nich bylo nejlepšího hodnocení 1, naprosto spokojen. Po jedné známce dostal hodnocení 2 a 4. Celkový průměr byl tedy 1,4. Jaromír dostal také jen pozitivní komentáře.

Tabulka 5 – Hodnocení konzultanta Jaromíra



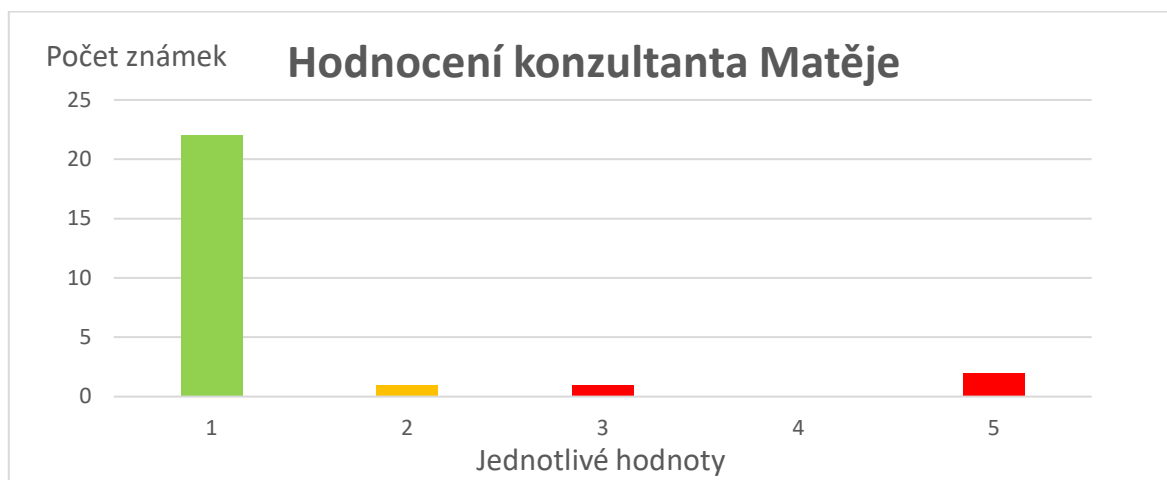
Zdroj: Autor

U hodnocení 2 měl komentář „Před návštěvou vaší pobočky jsme navštívili pobočku v Berouně. Strašlivý rozdíl ve kvalitě služeb.“ Tento zákazník ohodnotil celkovou spokojenost velmi pozitivně, tedy 2. Spokojenost s obdrženými informací od prodejce dal hodnocení 1, tedy naprosto spokojen. Na otázku, zda byl jeho požadavek vyřešen také odpověděl Ano.

U hodnocení, kde dostal Jaromír 4, tedy spíše nespokojen se jednalo o to, že zákazník přecházel k jinému operátorovi. V historii zákazníka jsme mohli dohledat, že zákazník si opětovně stěžoval na poskytované služby a dle zákazníka špatné fakturace. Když následně udával důvod, proč odchází k jinému operátorovi, tak zmínil, že je celkově nespokojen s firmou XYZ. Nijak si ovšem nestěžoval na personál, ani na konzultanta Jaromíra. Pokud bychom tedy upravili model hodnocení, který se vztahu vyloženě na zaměstnance Jaromíra, měl by průměr 1 z 10 hodnocení.

Konzultant Matěj

Tabulka 6 – Hodnocení konzultanta Matěje



Zdroj: Autor

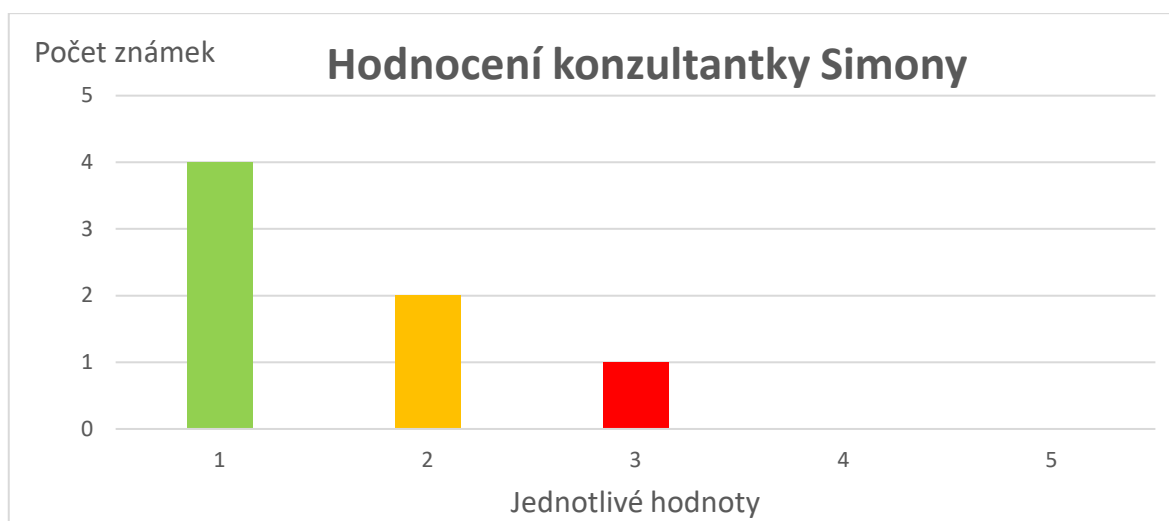
Konzultant Matěj je dlouhodobě nejlépe hodnocený zákazníky za jeho vstřícnost, úsměv a ochotu. Zákazníci také nejčastěji odpovídají na hodnotící otázky, pokud byly právě u tohoto zaměstnance. Za měsíc duben získal Matěj 22 nejlepších hodnocení. Po jednom hodnocení dostal známku 2 a 3. Dostal také 2 hodnocení 5, nespokojen. Celkový průměr je tedy 1.42. Zaměstnanec Matěj získal 16 komentářů, kde 13 z nich bylo pozitivních, 1 neutrální (bez připomínek) a 2 negativní, které následně budou rozebrány. Lidé si pochvalovali typu „Na této pobočce jsou vždy úžasní“, „Líbilo se vše“, „příjemný přístup ke klientům“, „příjemně mě překvapila rychlá obsluha“, „Příjemně mě překvapilo změna tarifu a navýšení dat. Na pobočce v Jihlavě nám řekli, že to není možné.“, „Příjemně mně překvapil přístup prodejce, byla tam velká vstřícnost a ochota vyhovět zákazníkovi“.

V negativních komentářích, ke kterým se vztahovalo hodnocení 2 a 3 byly následující. „Příliš dlouhá doba čekání“ a „Nelíbí se mi, že necháváte lidem drahé paušály, i když jsou u vás 7 let.“ U hodnocení, kde bylo hodnocení 5, tedy nespokojen se jednalo o žádost zákazníka o nastavení inkasa. Bohužel byla nehlášená odstávka systému a konzultant nemohl nic pro zákazníka udělat. V druhém případě chtěl zákazník zvýhodněný telefon na splátky, ale byl v insolvenčním řízení. V takových případech je automaticky zamítnuta žádost. V těchto 4 případech se rozhodně ve 3 případech nejednalo o výkon, nebo ochotu konzultanta. U dlouhé doby čekání se dá vést polemika, do jaké míry toto jednotlivý konzultant

ovlivní. Pokud tedy vezmeme pouze výkon konzultanta, tak bychom měli 25 hodnocení za 1 hodnocení za 2 kvůli dlouhé čekací době. Následný průměr konzultanta by tedy byl 1,04.

Konzultantka Simona

Tabulka 7 – Hodnocení konzultantky Simony



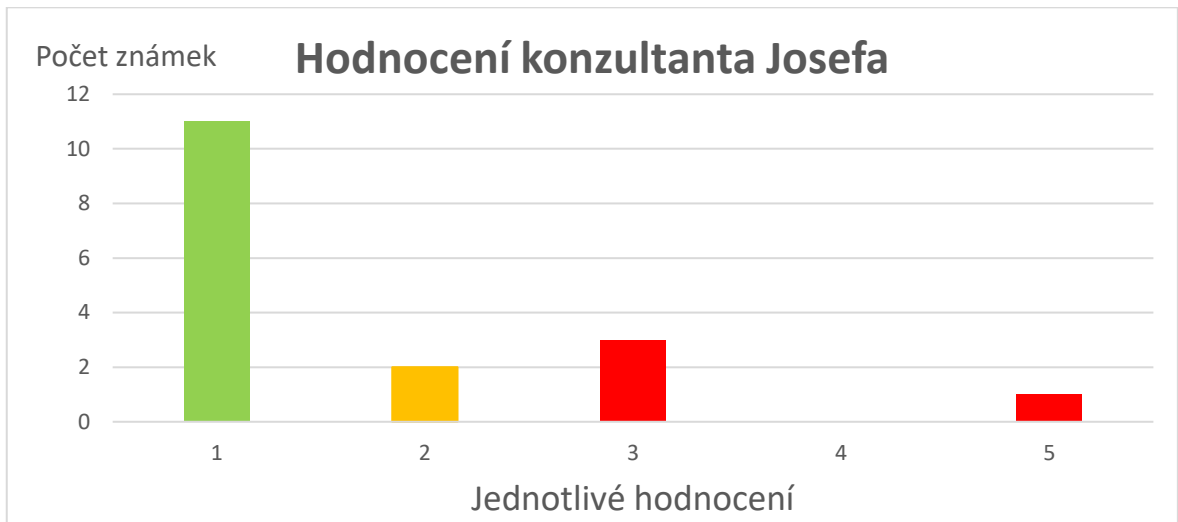
Zdroj: Autor

Konzultantka Simona dostala celkem 7 hodnocení, z toho 4 hodnocení byly nejlepší, 2 hodnocení byly za 2 a jedno hodnocení mělo známku 3, tedy spokojen/a. Celkový průměr byl tedy 1,57. Ze sedmi lidí nechali 4 komentář. U hodnocení za 2 byla dodatečná otázka na konzultantku a zde zákazník hodnotil 1, tedy naprosto spokojen. Také zanechal komentář „vše proběhlo dle představ“ Více informací k horším hodnocením, než za jedna nemáme. Pokud bychom upravili pouze jedno hodnocení a vztáhly ho na zaměstnance, tak by celkový průměr byl 1,42.

Konzultant Josef

Zaměstnanec Josef je ve firmě nováčkem. V období dubna dostal celkově 17 hodnocení. Jedenáct z nich dostal nejlepší hodnocení, poté dostal 2 hodnocení za 2, třikrát obdržel známku 3 a jednou známku 5. Jeho průměr byl tedy 1,71. Josef obdržel celkově 10 komentářů, z nichž bylo 7 bylo pozitivních. Mezi negativní komentáře patřila dlouhá čekací lhůta, stížnost, kde zákazníkovi byl zaměstnanec schopen dát ke smlouvě pouze telefon za 1 Kč, přitom zákazník chtěl TV set-top box, který firma neposkytuje za korunu ke smlouvě.

Tabulka 8 – hodnocení konzultanta Josefa

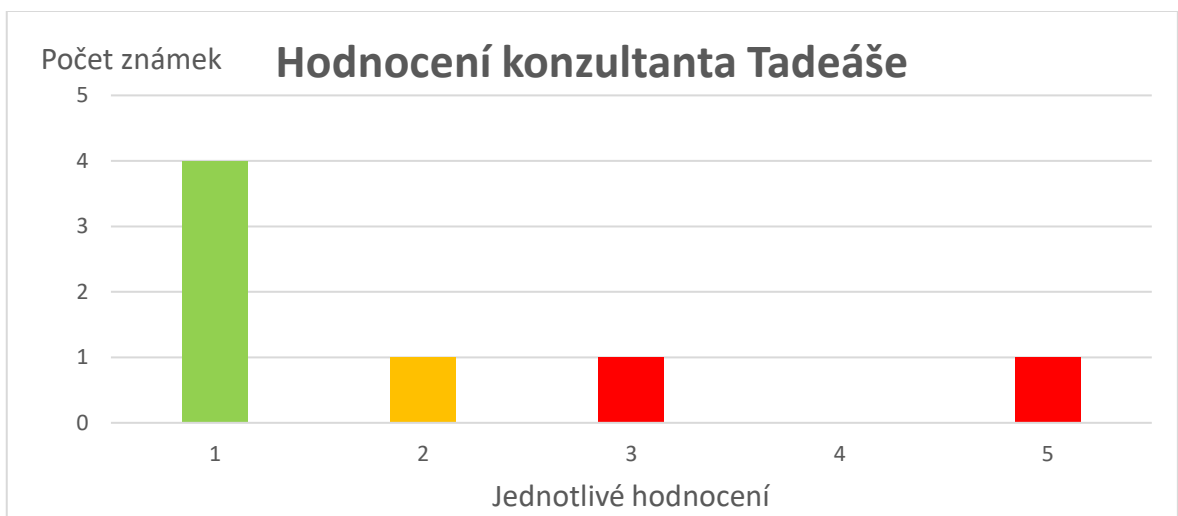


Zdroj: Autor

Přestože konzultant je nováčkem ve firmě, ani jeden komentář nebyl negativní vůči němu. A ze sedmi případů byl velmi kladně ohodnocen zákazníky. Pokud bychom pominuli faktory, jako dlouhou čekací lhůtu, nemožnost vyměnit telefon za TV set-top box, stížnost na infolinku a přihlédly bychom k otázkám, kde se vyloženě hodnotil konzultant, tak by Josef dosáhl průměru 1,29. Josef by měl 14 hodnocení za 1, jedenkrát hodnocení 2 a dvakrát hodnocení 3, tedy spokojen. U těchto hodnocení není další hlubší detail.

Konzultant Tadeáš

Tabulka 9 – Hodnocení konzultanta Tadeáše



Zdroj: Autor

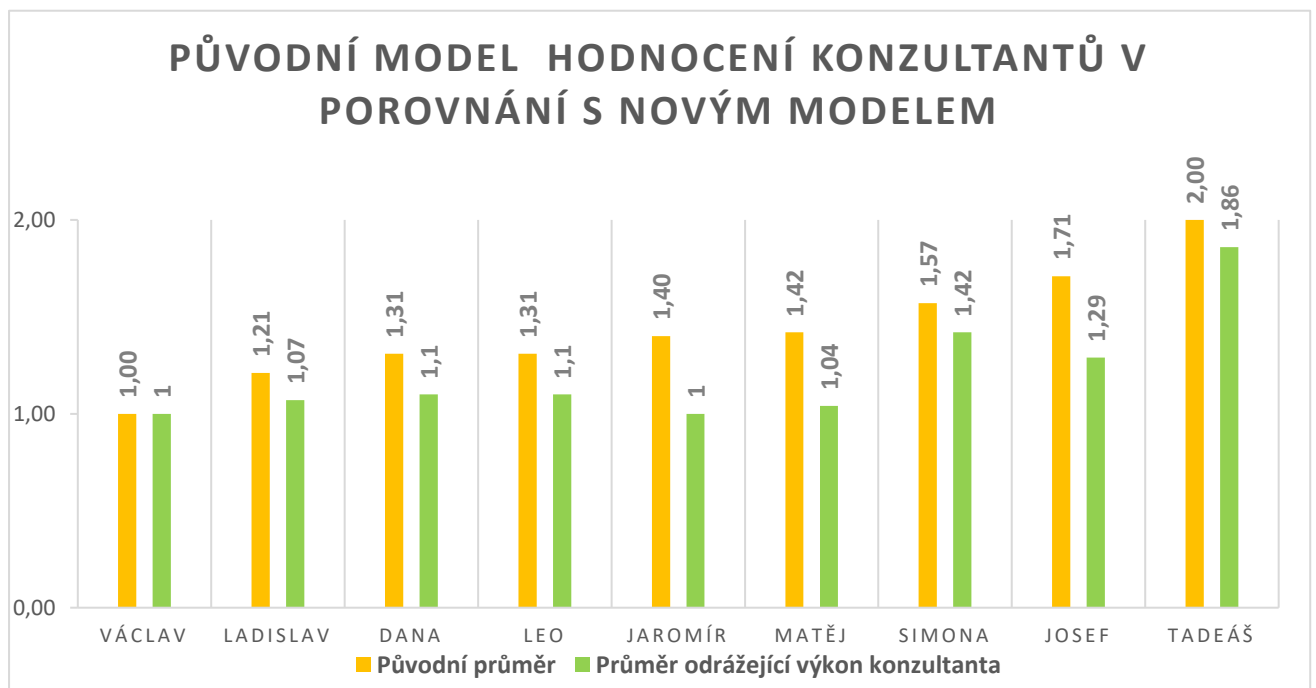
Konzultant Tadeáš dostal za měsíc duben 7 hodnocení, kdy 4 hodnocení byly nejlepší a po jednom hodnocení dostal 2, 3 a 5. Jeho celkový průměr byl 2. Tadeáš dostal 3 pozitivní hodnocení, u jednoho si zákazník postěžoval, že pro dlouhodobého zákazníka by měly být ceny výhodnější, ale stejně dal hodnocení za 1. U jednoho hodnocení za 2 je zákazník naprosto spokojen s prodejcem. U hodnocení 5 si zákazník šel vyměnit SIM kartu za menší a dal hodnocení 5. Výměna SIM karty častokrát bývá otázka 1 minuty. Nemáme ale žádný detail, proto toto hodnocení není v novém modelu pozměněno. V novém modelu, kde se mění jen jedno hodnocení by konzultant Tadeáš měl průměr 1,86.

6.3 Shrnutí empirického šetření

Cílem empirického šetření zjištění efektivnosti systému odměňování, tedy její konkrétní složky zaměřené na zákaznickou spokojenost. Empirické šetření se skládalo ze dvou částí, strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a analýzy zákaznických odpovědí. Zákaznické odpovědi byly analyzovány za období dubna 2018 pro konkrétní pobočku firmy XYZ, kde bylo hodnoceno 9 konzultantů. Celkově se jednalo o 114 hodnocení, kde v 60 případech zanechali zákazníci doplňující komentář.

První předpoklad zněl následovně: Pokud by zákazníci hodnotili jen konzultanty, tak by 8 z 9 konzultantů dané pobočky dosahovalo finančního bonusu za zákaznickou spokojenost. Tento předpoklad se potvrdil na následujícím grafu.

Tabulka 10 – Porovnání původního průměru hodnocení s průměrem odrážejícím přímo výkon konzultantů



Zdroj: Autor

Původní model odrážel pouze prvotní otázku, která byla položena na obecnou spokojenost s poslední návštěvou pobočky. Lidé častokrát hodnotili faktory, které konzultanti nemohou nijak ovlivnit. Například ceny tarifů, vyjádření servisu o zamítnuté reklamaci, nebo výpadek systému. Dodatečné otázky na spokojenost s prodeji, spokojeností s obdrženými in-

formacemi a prostor na připomínku, nebo pochvalu v komentáři, byly pouze sekundární a nijak se nepromítali do hodnocení konzultantů.

Nový model byl vytvořen přímo na základě starého modelu, kde u hodnocení horších než 1 s obecnou spokojeností návštěvy pobočky, bylo řešeno, zda horší hodnocení souvisí s daným konzultantem, nebo nikoliv. Pokud zákazník odpověděl na dodatečnou otázku týkající se prodejce lépe než na primární, nebo v komentáři poděkoval prodejci, tak bylo primární hodnocení upraveno dle spokojenosti s prodejcem. Důležité je také zmínit, že ani v jednom z hodnocení nebylo horší hodnocení k danému prodejci než pro obecnou spokojenost s návštěvou pobočky.

Druhý výzkumný předpoklad, méně než 15 % negativních komentářů zákazníků přímo souvisí s výkonem daného konzultanta, se také potvrdil. Z celkových 60 komentářů zákazníků bylo 50 pozitivních, kde si lidé pochvalovali především prodejce, jejich odbornost a ochotu. V 10 negativních komentářích si zákazníci ani jednou nestěžovali na daného konzultanta/konzultantku. Tedy celkově ze 114 hodnocení si zákazníci ani jednou nestěžovali na prodejce. Tohle je klíčová informace pro nové nastavení systému.

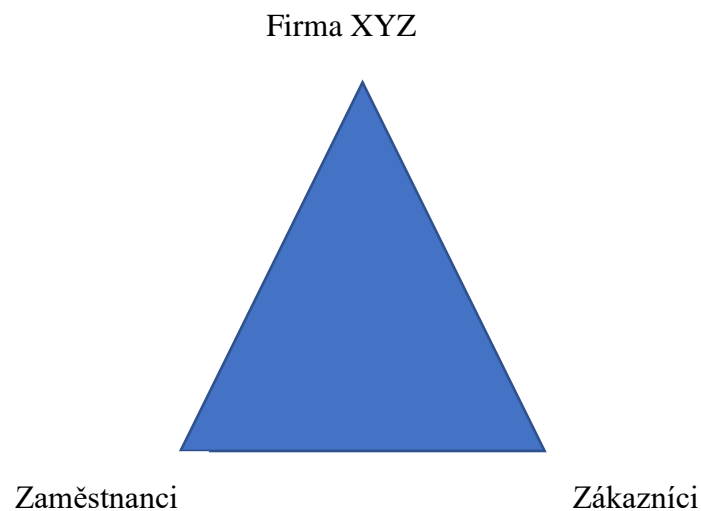
Třetí předpoklad, pracovníci jsou demotivováni a uvítali by změnu v systému odměňování v závislosti na zákaznickou spokojenost, byl zkoumán v strukturovaných rozhovorech se zaměstnanci. Následně pravdivost odpovědí byla porovnána se zákaznickými odpověďmi. Zaměstnanci berou systém jako demotivující, přijde jim, že se snaží udělat maximum a je převážně o náhodě, kdy jim zákazník dá negativní hodnocení. Pokud tyto tvrzení porovnáme s daty, které máme od zákazníků, můžeme je jen potvrdit. Prodejci měli vynikající hodnocení a zákazníci jsou spokojeni s personálem. Pokud někdo dá špatné hodnocení, jedná se o ceny tarifů, dlouhou čekací dobu, nebo systémové chyby.

Prodejci vynakládají značné úsilí, za které jsou opakovaně velmi kladně hodnoceni. Poté ale může být neplánovaná odstávka systému, kdy zákazník pošle hodnocení nespokojen/a (známka 5) a konzultant přijde o 20 % variabilní složky mzdy. Není tedy divu, že tento systém je brán zaměstnanci jako nespravedlivý.

7 Navrhované doporučení pro firmu XYZ

Momentální systém není vyhovující a pokud firma nechce nadále ztrácet motivaci a loajalitu zaměstnanců, tak je nutná změna v tomto systému. Žádné z potenciálních řešení ale nedokáže stoprocentně naplnit cíle organizace, zaměstnanců i zákazníků. Pokud rozeberme tyto cíle pro danou problematiku, tak zaměstnanci chtějí chodit pracovat do firmy, kde je spravedlivě nastaven systém odměňování. Firma chce mít spokojené zákazníky i zaměstnance, ale zároveň nechce zvyšovat mzdové náklady. Zákazníci chtějí chodit na prodejnu, kde je příjemný a ochotný personál.

Obrázek 3 – Propojení cílů firmy XYZ, zaměstnanců a zákazníků



Zdroj: Autor

Na obrázku 3 vidíme trojúhelník, který propojuje cíle firmy, zaměstnanců a zákazníků. Odměňování zaměstnanců v závislosti na zákaznickou spokojenost by mělo být nastavené tak, aby byla každá strana spokojená. V současné době jsou ale spokojené jen 2 strany, firma a zákazníci. Firma má spokojené zákazníky a platí na mzdách méně, kvůli nespravedlivě nastavenému systému. A zákazníci jsou nadměrně spokojeni se zaměstnanci. Pokud se tedy bavíme o potenciální změně, mělo by dojít ke kroku, který zvýhodní samotné zaměstnance. Hlavní argument pro toto tvrzení je opravdu výjimečná spokojenost zákazníků s prodeji.

Jako první se nabízí řešení, kde by se ponechal stávající systém odměňování včetně bonusu ve variabilní složce mzdy za zákaznickou spokojenost. Rozdíl by byl v tom, že by konzul-

tanti při špatném hodnocení, které nesouvisí s jejich výkonem mohli požádat o přehodnocení na příslušné oddělení, které by rozhodovalo, zda je žádost oprávněná, či nikoliv. Pokud ale vezmeme poměr z analyzovaných dat, jednalo by se o naprostou většinu špatných hodnocení. Zbytečně by to poté zabíralo čas jak konzultantům, tak by se musela vytvořit nová nezávislá pracovní pozice pro toto posuzování.

Možná nejlepší možné řešení je odebrání bonusu zákaznické spokojenosti z variabilní složky mzdy a přidání tohoto bonusu do fixní částky mzdy. Zaměstnancům by tedy byla navýšena fixní mzda. Zvýšilo by se vnímání zaměstnanců spravedlivého ohodnocení jejich práce. Můžeme si vzít na ukázkou příklad Simony, která pracuje ve firmě 9 měsíců a nepřišel jí ani jeden negativní komentář na její práci. Zajisté by došlo k zadostiučinění, když by tento finanční bonus byl ve fixní složce mzdy. Simona by se nemusela obávat, zda kvůli cenám tarifů, nebo výpadkům systému nepřijde o podstatnou část její mzdy. Aby zaměstnanci měli i nadále motivaci se vůči zákazníkům chovat vstřícně a eticky, tak by v případě opakování stížností na daného konzultanta došlo k odebrání této částky z fixní mzdy na určitou dobu, například kvartál. Takto by firma měla jistotu, že zaměstnanci nepovolí ve svých standardech.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzování současného systému odměňování v závislosti na zákaznickou spokojenost. Následně měly být navrženy doporučení na základě využití teoretických poznatků a výsledků empirického šetření, které probíhalo v jedné z poboček firmy XYZ.

V teoretické části byly shrnuty dosavadní poznatky k tematice motivace zaměstnanců a jejich odměňování. Samostatná kapitola byla věnována odměňování zaměstnanců na prodejních pozicích. Praktická část se zabývala charakteristikou a náplní práce konzultanta firmy XYZ a současným systémem odměňování dané pozice.

Následně v praktické části bylo provedeno empirické šetření, pro danou pobočku firmy XYZ, kde nyní pracuje 9 konzultantů. Na základě 114 hodnocení prodejců zákazníky byly navrženy doporučení pro firmu. Pro šetření byly stanovené následující předpoklady:

1. Pokud by zákazníci hodnotili jen konzultanty, tak by 8 z 9 konzultantů dané pobočky stabilně dosahovalo finančního bonusu za zákaznickou spokojenost.
2. Pouze 15 % negativních komentářů zákazníků přímo souvisí s výkonem daného konzultanta.
3. Pracovníci jsou demotivováni a uvítali by změnu v systému odměňování v závislosti na zákaznickou spokojenost.

První 2 předpoklady byly potvrzeny z analýzy zákaznických odpovědí, třetí předpoklad byl potvrzen jednak na základě strukturovaných rozhovorů se 2 zaměstnanci, tak na základě nastavení systému v porovnání se zákaznickou spokojeností.

Analýza zákaznických odpovědí byla překvapivá natolik, že by firma měla udělat razantní změny v systému odměňování konzultantů. Ze 114 odpovědí nebylo ani v jednom hodnocení negativní komentář vůči prodejci. V upraveném hodnocení, které odráží přímo hodnocení konzultantů by z těchto 114 hodnocení byl průměr 1,17, místo původního 1,46. Hodnocení je na škále 1 až 5, kdy 1 = naprosto spokojen, 2 = velmi spokojen, 3 = spokojen, 4 = spíše nespokojen a 5 = nespokojen. Nutno podotknout, že průměr 1,17 je nejhorší možný

scénář. U hodnocení, kde se nedalo identifikovat, zda zákazník byl nespokojený s prodejcem, nebo s firmou se nechalo původní hodnocení. Překvapivým zjištěním bylo také, že ani v jednom případě nedostal prodejce horší hodnocení, než jaké dal příslušný zákazník hodnocení obecné spokojenosti s návštěvou firmy.

Když se na problematiku koukneme pomocí Herzbergova dvoufaktorového modelu, tak tento prvek systému odměňování je silný dissatisfaktor. Zaměstnanci ví, že je zákazníci hodnotí skvěle, oceňují jejich ochotu a profesionalitu a stejně si nemůžou nikdy být jisti, zda přijdou o tento finanční bonus, nebo nikoliv. Stává se běžně, že zákazník na primární otázku spokojenosti s návštěvou prodejny hodnotí ceny tarifů, výpadky systému, dlouhou čekací dobu a další faktory, které konzultant nijak neovlivní a stejně tyto hodnocení rozhodují o výši konzultantovi mzdy.

Firmě bylo navrženo řešení, aby takto profesionální a svědomité konzultanty odměňovala novým způsobem. Podmínka průměru pro finanční bonus ve variabilní složce mzdy by už nadále nebyl podmíněn průměrem 1,57. Tato podmínka by se zrušila a výše finančního bonusu by se přidala k fixní mzdě. Argument pro toto radikální rozhodnutí je opravdu vynikající hodnocení zákazníků, kde si vychvalují dané zaměstnance a ani v jednom hodnocení zákazníci neponechali negativní komentář k žádnému z prodejců. Aby firma měla přehled o fungování prodejen, nadále by fungovaly hodnotící SMS zprávy, a pokud by se u nějakého z konzultantů opakovali negativní komentáře, byl by mu odebrán finanční bonus na kvartální období. Tím by se i firma pojistila, že nadále budou konzultanti etičtí a profesionální v prodejkách.

Pokud by nedošlo k žádné změně v tomto systému, který byl sestaven před více než 10 lety, bude nadále pokračovat silná fluktuace ve firmě spojená s nízkou motivací zaměstnanců. Firma by měla přihlédnout k vynikajícím hodnocením prodejců svými zákazníky a vyjít vstříc svým špičkovým konzultantům, pokud nadále chce firma fungovat v silně konkurenčním prostředí.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael., 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 8024704692.
- ARMSTRONG, Michael., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael., 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2890-2.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ., 2007. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-1629-6.
- HŘEBÍČEK, Vladimír., 2008. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 9788021045378.
- KOUBEK, Josef., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personální řízení*. 5. vyd. Praha: Management Press, s. r. o. ISBN 978-80-7261-288-8.
- NAKONEČNÝ, Milan., 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, Milan., 2004. *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia. ISBN 80-200-1198-6.
- PILAŘOVÁ, Irena., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER., 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1074-9.
- ŠIKÝŘ, Martin., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb.....	13
Obrázek 2 Celková odměna.....	18
Obrázek 3 Propojení cílů firmy XYZ, zaměstnanců a zákazníků.....	47

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Průměrné hodnocení konzultantů.....	Zdroj: Autor
Tabulka 2 – Hodnocení konzultanta Ladislava.....	Zdroj: Autor
Tabulka 3 – Hodnocení konzultantky Dany.....	Zdroj: Autor
Tabulka 4 – Hodnocení konzultanta Lea.....	Zdroj: Autor
Tabulka 5 – Hodnocení konzultanta Jaromíra.....	Zdroj: Autor
Tabulka 6 – Hodnocení konzultanta Matěje.....	Zdroj: Autor
Tabulka 7 – Hodnocení konzultantky Simony.....	Zdroj: Autor
Tabulka 8 – hodnocení konzultanta Josefa.....	Zdroj: Autor
Tabulka 9 – Hodnocení konzultanta Tadeáše.....	Zdroj: Autor
Tabulka 10 – Porovnání původního průměru hodnocení s průměrem odrážejícím přímo výkon konzultantů.....	Zdroj: Autor

Seznam příloh

Příloha 1 – Strukturovaný rozhovor se zaměstnankyní Simonou

Příloha 2 – Strukturovaný rozhovor se zaměstnankyní Danou

Příloha 1 – Strukturovaný rozhovor se zaměstnankyní Simonou

Tímto bych vás rád poprosil o rozhovor k mé bakalářské práci, kde se zabývám systémem odměňování ve Vaší firmě. Zabývám se konkrétní složkou Vaší mzdy, a to je zákaznická spokojenost. Zkoumám, zda je tento systém spravedlivý ve vztahu k zaměstnancům. Výstupem mé práce může být i eventuelní změna ve Vaší společnosti. Pokud nebudete chtít odpovědět na jakoukoliv otázku, nemusíte.

1. Jak dlouho pracujete ve firmě?

Ve firmě pracuji 9. měsícem

2. Přejde Vám systém hodnocení prodejců zákazníky (SHPZ) nespravedlivý?

Jednoznačně ano, zde se není o čem bavit

3. Snižuje SHPZ Vaši pracovní motivaci?

Ano systém je pro mě demotivující. Obzvláště, když mi manažer vyčítá, že mám špatné hodnocení a nemyslím si, že by to přímo souviselo s mým výkonem.

4. Setkali jste se s obdržetím negativní známky, které podle vás nesouviselo s vaším výkonem? Eventuelně napadá Vás nějaký případ?

Ano, to se stává celkem často. Například jsem obsluhovala zákazníka a do prodeje se přidal můj manažer. Zákazník poslal špatné hodnocení, v komentáři ale uvedl, že slečna byla sympatická, ale její kolega (manažer) se snažil nepříjemně zákazníka přesvědčit ke koupi služby, o kterou neměl zájem.

Také se stalo, že firma XYZ měla akci, kdy při dobití kreditu se rozdávali plyšové hračky. Plyšáci byli rozdaní během chvíle a naprosté většině se nedostali. Samozřejmě zákazníci byli naštvaní, protože byli SMS zprávou pozváni na prodejnu, že jim dáme plyšáka za dobytí a my jsme pak pro ně nic neměli. A i poté, co byli vyčerpány skladové zásoby, tak ješ-

tě pár týdnů automaticky chodily tyto zprávy zákazníkům. To jsem poté dostala x negativních hodnocení.

5. Z kolika procent Vám přijde, že za špatným hodnocením zákazníka jste přímo vy?

Nedokážu to úplně posoudit. Zákazníci můžou ale napsat konkrétní komentář a nikdy za 9 měsíců jsem tam neviděla, že by si někdo přímo stěžoval na mě.

6. Napadla Vás někdy změna práce z důvodu takto nastavenému systému?

Ne, sice jsem kvůli tomu několikrát byla dost rozčilená, ale nepřemýšlela jsem o změně práce v tomto kontextu.

7. Uvítali byste změnu v SHPZ? Pokud ano, jakou?

Rozhodně ano, každý z prodejců má jmenovky a pokud by byla primární otázka nastavené ve stylu, jak jste byli spokojeni s konzultantkou Simonou, tak by lidi nehodnotili dlouhou čekací frontu, nebo nepohodlné židličky.

8. Máte nějakou pozitivní zkušenost s hodnocením zákazníků?

Člověk se častokrát setká s komentářem vše OK, bez připomínek, nebo vše proběhlo bez problému. To mě nijak extra nepotěší. Pokud ale najdu komentář ve stylu slečna byla moc milá, nebo oceňuji ochotu zaměstnance, tak mě pokaždé zahřeje.

9. Napadá Vás ještě něco k tomuto tématu?

Jediné, že by se mohl požadovaný průměr snížit. Člověk musí dostat 7 jedniček, aby vykompenzoval jednoho našťvaného zákazníka, který ani není našťvaný důsledkem mě samotné.

Příloha 2 – Strukturovaný rozhovor se zaměstnankyní Danou

Tímto bych vás rád poprosil o rozhovor k mé bakalářské práci, kde se zabývám systémem odměňování ve Vaší firmě. Zabývám se konkrétní složkou Vaší mzdy, a to je zákaznická spokojenost. Zkoumám, zda je tento systém spravedlivý ve vztahu k zaměstnancům. Výstupem mé práce může být i eventuelní změna ve Vaší společnosti. Pokud nebudete chtít odpovědět na jakoukoliv otázku, nemusíte.

1. Jak dlouho pracujete ve firmě?

Pracuji ve firmě XYZ 10. rokem, včetně mateřské dovolené. Převážnou dobu jsem byla na pozici zástupce manažera, který vesměs má konzultantskou pozici s více pravomoci. Nějakou dobu jsem byla i manažerkou prodejn.

2. Přijde Vám systém hodnocení prodejců zákazníky (SHPZ) nespravedlivý?

Ano, přijde mi už jen ta otázka velmi zavádějící. Konzultant musí dostat 1 a tomu odpovídá naprostá spokojenost, což mi přijde hrozně přehnané. Zákazník častokrát dá 2 nebo 3, tedy velmi spokojen, nebo spokojen s návštěvou a do komentáře ještě napíše oceňuji příjemné chování prodejce.

3. Snižuje SHPZ Vaši pracovní motivaci?

Pokud díky tomu nedostanu finanční bonus, tak určitě. Snažím se tomu ale předejít. Například řeknu, že i když přijde obecná otázka na spokojenost s návštěvou, tak nemá hodnotit ceny tarifů, nepohodlné židličky, nebo servis zamítl reklamaci. Jednoduše řeknu, že hodnotí přímo mě.

4. Setkali jste se s obdržením negativní známky, které podle vás nesouviselo s vaším výkonem? Eventuelně napadá Vás nějaký případ?

Nesčetněkrát. Asi nejčastěji to je, když servis neuzná opravu telefonu.

5. Z kolika procent Vám přijde, že za špatným hodnocením zákazníka jste přímo vy?

Přijde mi, že je to opravdu ojedinělé. Pokud bych měla říct nějaké číslo, tak třeba okolo 20 %. V poslední době mě ale nenapadá ani jediný případ.

6. Napadla Vás někdy změna práce z důvodu takto nastavenému systému?

To úplně ne. Snažím se převážně předejít špatnému hodnocení. Naštvaného zákazníka upozorním, že mu přijde hodnotící SMS zpráva a poprosím ho, aby to nehodnotil. Nebo lidi upozorňuji, že hodnotící SMS zpráva je přímo na mě, i když to z té SMS není úplně poznat.

7. Uvítali byste změnu v SHPZ? Pokud ano, jakou?

Ano, mělo by být hlavně jasné, že daná SMS hodnotí přímo můj výkon. Také stupnice naprosto spokojen, velmi spokojen, spokojen, spíše nespokojen a nespokojen mi nepřijde správná. Tu stupnici bych dala například prodejce mi ochotně vyšel vstříc, prodejce splnil můj požadavek a prodejce byl neochotný řešit můj požadavek. Něco v takovém stylu.

8. Máte nějakou pozitivní zkušenost s hodnocením zákazníků?

Potěší mě každý komentář, který se týká přímo mě. Pokaždé když mi člověk napíše, že asistentka byla příjemná, tak mě to potěší a o to víc mi dává práce smysl.

9. Napadá Vás ještě něco k tomuto tématu?

Když jsem nastupovala před těmi 10 lety, tak ta otázka pro zákazníky byla úplně stejná. Jediné, co se mi myslím změnilo je požadovaný průměr. Myslím, že to bylo 1,59 a teď je to 1,57. Ale jinak ve struktuře otázek se fakt nic nezměnilo.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Lukáš Michálek

V Praze dne: 16. 5. 2018

Podpis:



Jméno	Oddělení/Pracoviště	Datum	Podpis