

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Intelektuální kapitál ve firmě**

**Radomíra Preclíková**

© 2014 ČZU v Praze

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Preclíková Radomíra

Podnikání a administrativa - k.s. Hradec Králové

Název práce

**Intelektuální kapitál ve firmě**

Anglický název

**Intellectual Capital in an Enterprise**

---

## **Cíle práce**

Cílem práce je analyzovat jednotlivé složky intelektuálního kapitálu v zákaznických centrech vybraného subjektu a na základě zjištěných skutečností navrhnout opatření k rozvoji intelektuálního kapitálu.

## **Metodika**

Teoretická část: rešeršní zpracování současného stavu poznání řešení problematiky, srovnání různých stanovisek a přístupů, polemika, zhodnocení.

Praktická část: analýza a posouzení úrovně jednotlivých složek intelektuálního kapitálu v zákaznických centrech, návrh opatření pro další rozvoj.

## **Harmonogram zpracování**

Zpracování teoretických východisek práce 05/2014

Zpracování analytické části práce 09/2014

Syntéza a doporučení 10/2014

Odevzdání DP 11/2014

### Rozsah textové části

60-80 stran

### Klíčová slova

Intelektuální kapitál, organizační kapitál, zákaznický kapitál, lidský kapitál, firemní vzdělávání, firma, vedení lidí

### Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BARTONKOVÁ, H. Firemní vzdělávání: Strategické vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění a užití: průvodce pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

BURIANOVÁ, J., L. SEVEROVÁ, A. SOUKUP, D. SPILSOVÁ, R. SVOBODA, K. ŠRÉDL a E. URBÁNKOVÁ. Vybrané kapitoly z teorie firmy. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. ISBN 978-80-213-2268-4.

SEVEROVÁ, L. Znalostní ekonomika a vzdělávání v mezinárodním kontextu. Praha: Kernberg Publishing, 2011.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-8-247-3651-8.

### Vedoucí práce

- Tichá Ivana, prof. Ing., Ph.D.

### Termín odevzdání

listopad 2014

Elektronicky schváleno dne 4.11.2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**  
vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4.11.2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**  
Děkan fakulty

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Intelektuální kapitál ve firmě jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. listopadu 2014

.....

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a cenné rady, které mi pomohly při psaní práce. Zároveň bych ráda poděkovala i kolegům Mgr. Haně Hanusové a Mgr. Vítovi Matouškovi za poskytnutí informací a svým dětem za ohleduplnost a trpělivost.

# Intelektuální kapitál ve firmě

---

## Intellectual Capital in an enterprise

### Souhrn

Diplomová práce se zabývá intelektuálním kapitálem ve firmě. Tato problematika je zachycena v teoretické i praktické rovině. Z toho důvodu je práce rozdělena na dvě hlavní části.

V teoretické části došlo ke studiu, analýze a srovnání odborných dokumentů. Jsou zde objasněny základní složky intelektuálního kapitálu. Těmi jsou lidský kapitál, sociální kapitál, organizační kapitál, zákaznický kapitál.

Praktická část se zabývá intelektuálním kapitálem v zákaznických centrech konkrétní firmy. Zmapovat intelektuální kapitál, se zaměřením na vedoucí zákaznických center a jejich podnikatelské myšlení, bylo přáním vedení oddělení Zákaznických center. Zjištěné výsledky napomohou k možnému zlepšení, nebo udržení vysoké kvality pro zákaznického přístupu, případně odkryjí slabší místo a tím i prostor pro možné další vzdělávání.

**Klíčová slova:** Intelektuální kapitál, organizační kapitál, zákaznický kapitál, lidský kapitál, firemní vzdělávání, firma, vedení lidí

## **Summary**

Dimloma Thesis deals with intellectual capital of the company. The dilemma is captured in theoretical as well as in practical level. For this reason the work is divided into two parts.

In theoretical part was done a research, an analysis and a comparison of technical documents. There are clarified basic components of the intellectual capital such as human capital, social, organizational and customer capital.

The practical part deals with the intellectual capital in customer centres of the particular company. To map the intellectual capital and to focus on executives of the customer centres and their business thought was a request of the management of the customer centres. Actual results can help

to maintain or to improve the quality of the customer centres as well as they eventually detect weaknesses and therefore detect space for further training.

**Keywords:** Intellectual capital, organizational capital, customer capital, human capital, corporate training, firm, leadership

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl a metodika práce .....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
	<b>3.1 Terminologie.....</b>	<b>13</b>
	3.1.1 Pracovní síla, pracovník, zaměstnanec.....	13
	3.1.2 Zdroj, zdroj ekonomického růstu a jeho členění .....	14
	<b>3.2 Intelektuální kapitál a jeho složky.....</b>	<b>17</b>
	3.2.1 Intelektuální kapitál - nehmotné aktivum .....	17
	3.2.2 Vývoj názorů na intelektuální kapitál .....	20
	<b>3.3 Lidský kapitál.....</b>	<b>21</b>
	3.3.1 Řízení lidského kapitálu .....	24
	3.3.2 Hodnocení zaměstnanců a odměňování .....	29
	3.3.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	35
	3.3.4 Znalosti, dovednosti .....	35
	3.3.5 Metody vzdělávání .....	36
	<b>3.4 Sociální kapitál.....</b>	<b>38</b>
	3.4.1 Péče o zaměstnance .....	39
	<b>3.5 Organizační kapitál.....</b>	<b>41</b>
	3.5.1 Organizační systém .....	41
	3.5.2 Firemní kultura.....	43
	<b>3.6 Zákaznický kapitál.....</b>	<b>45</b>
	3.6.1 CRM.....	45
<b>4</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>47</b>
	<b>4.1 O společnosti.....</b>	<b>47</b>
	4.1.1 Historie vývoje RWE v České republice .....	48
	<b>4.2 RWE Zákaznické služby.....</b>	<b>51</b>
	4.2.1 Call centrum .....	51
	4.2.2 Zákaznická centra.....	52



<b>4.3</b>	<b><i>Lidský kapitál na zákaznických centrech</i></b> .....	<b>52</b>
4.3.1	Nový zaměstnanec .....	52
4.3.2	Školení a vzdělávání .....	54
4.3.3	Hodnocení zaměstnanců.....	56
<b>4.4</b>	<b><i>Sociální kapitál</i></b> .....	<b>56</b>
4.4.1	Stravování .....	57
4.4.2	Odchod ze Společnosti .....	57
4.4.3	Benefity a výhody .....	58
4.4.4	Setkání zaměstnanců a Modrý den.....	59
4.4.5	Plynárenské hry .....	60
<b>4.5</b>	<b><i>Organizační kapitál</i></b> .....	<b>60</b>
4.5.1	Pracovní postupy .....	61
4.5.2	Technické vybavení .....	62
4.5.3	Firemní kultura.....	62
<b>4.6</b>	<b><i>Zákaznický kapitál</i></b> .....	<b>64</b>
<b>4.7</b>	<b><i>Požadavek vedení oddělení Zákaznických center</i></b> .....	<b>64</b>
4.7.1	Dotazníkové šetření.....	65
4.7.2	Rozhovor s vedením Zákaznických center – metodik, ředitel, specialista ..	90
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení</b> .....	<b>96</b>
5.1	<i>Shrnutí výsledků</i> .....	96
5.2	<i>Doporučení</i> .....	103
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>104</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>106</b>
	<i>Seznam obrázků</i> .....	109
	<i>Seznam tabulek</i> .....	109
	<i>Seznam grafů</i> .....	109
	<i>Seznam příloh</i> .....	110

## 1 Úvod

Řekne-li se kapitál, každý si představí bohatství, nejčastěji finanční bohatství. Bohatství ale může být představováno i něčím jiným. Hodnota myšlenek a nápadů, které pracovníci nosí v hlavách a využívají při práci, pomáhá zvýšit kapitál firmy a obohacuje ji.

Nelítostný konkurenční boj a snaha udržet se na trhu, vede firmy ke snaze odlišit se od konkurence. Jednou z možností je využití intelektuálního kapitálu. Nynější doba je charakteristická hektickým obdobím změn a kladením stále většího důrazu na znalosti a dovednosti. Správná motivace pomůže dosáhnout ještě lepších výsledků.

Nejdůležitějším prvkem v konkurenčním soutěžení je zákazník. Zákazník je hybnou silou veškerých obchodníků kontraktů a kontaktů. Bez zákazníka ani sebelepší firma na trhu nezmuže nic. Spokojenost zákazníka, kterou provází kladné reference, je nejlepší reklamou pro firmu. Udržení si zákazníka představuje v dnešní době nemalé úsilí. Nestačí jen špičkový servis, ale pro zákaznický přístup a aktivní podnikatelské myšlení. Aktivní vyhledávání příležitostí, které umožní rozšířit oblast podnikání a upevnit si tak postavení na trhu.

Využívání intelektuálního kapitálu firmami předpokládá i vytváření podmínek pro zaměstnance. Podporu a motivaci ve vzdělávání, stejně jako spokojenost zaměstnance, se projeví na pracovním výkonu. Spokojený a správně motivovaný pracovník odvede nejenom perfektně svoji práci, ale je ochoten přidat i něco navíc.

## 2 Cíl a metodika práce

V současné nelehké době, kdy boj o zákazníka je velký, se snaží každá firma co nejlépe obstát na trhu. Podaří se to ale jen takové, která je úspěšná a něčím se odlišuje od konkurence, nebo na trh přináší něco nového. RWE Zákaznické služby vsadily na vysoce kvalifikovanou péči o zákazníka. Pro zákaznický přístup a podnikatelské myšlení je jedním z předpokladů dosažení úspěchu na trhu. Zmapovat intelektuální kapitál, se zaměřením na vedoucí zákaznických center a jejich podnikatelské myšlení bylo zadáním vedení oddělení Zákaznických center. Zjištěné výsledky napomohou k případnému zlepšení, nebo udržení vysoké kvality pro zákaznického přístupu, případně odkryjí slabší místa a tím i prostor pro další vzdělávání.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou. V praktické části byl analyzován intelektuální kapitál na zákaznických centrech firmy RWE Zákaznické služby, s.r.o. se zaměřením na vedoucí. Ke zmapování intelektuálního kapitálu na zákaznických centrech byly nastudovány interní dokumenty a informační zdroje na internetu, byl proveden rozhovor s vedoucími. Otázky byly kladeny z oblasti: nový zaměstnanec, vzdělávání a školení, prováděná hodnocení, stravování, odchod zaměstnance ze Společnosti, výhody a benefity, podpora zaměstnanců ze strany Společnosti, sportovní aktivity, pracovní postupy, technické vybavení, firemní kultura a odpovědi následně analyzovány, komprimovány a interpretovány.

Vzhledem k úbytku zákazníků, je zapotřebí využít každé příležitosti k udržení a získání zákazníka. Dle dohody s vedením Zákaznických center byl následující výzkum zaměřen na zmapování intelektuálního kapitálu u vedoucích zákaznických center se zaměřením na podnikatelský potenciál. Bylo osloveno 27 vedoucích zákaznických center. Vzhledem k rozptýlenosti zákaznických center po celé republice, byl sběr dat proveden formou dotazníku. V dotazníku, který obsahoval 21 otázek, byly použity otevřené, uzavřené a polootevřené otázky. Otázky měly za cíl odhalit podnikatelské vnímání vedoucích a jejich potenciál. Získaná data byla využita pro kvantitativní analýzu a výsledky byly graficky interpretovány. Dotazník vyplnilo a vrátilo 27 vedoucích zákaznických center, z nichž tvořily ženy většinu – 20 a 7 mužů. Věkové rozložení

respondentů je v rozpětí od 26 let do 50 let. Z hlediska délky vykonávané pozice vedoucího zákaznického centra se u zkoumaného vzorku pohybovala délka výkonu práce od několika měsíců do 9 a více let. Zástupci vedení oddělení Zákaznických center poskytli relevantní informace formou rozhovoru. Rozhovor byl ve stejné struktuře, jako dotazník a byl proveden se třemi zástupci vedení oddělení Zákaznických center – ředitelkou, specialistou a metodikem. Jimi jednotlivě sdělené informace byly analyzovány a komparovány do celkového shrnutí za vedení zákaznických center.

Následně byly relevantní informace získané z dotazníku komparovány s informacemi ze strukturovaného rozhovoru. Získané informace byly využity pro případná doporučení k udržení, nebo dalšímu rozvoji na zákaznických centrech. Výsledky a doporučení, ke kterým práce dospěla, byly posouzeny vedením Zákaznických center a schváleny. Doporučení na větší zaměření na ekonomickou osvětu byla hodnocena kladně, protože se ukázala slabá místa, na nichž je zapotřebí zapracovat.

Pro práci byly využity dva typy zdrojů dat – primární a sekundární. Mezi sekundární data můžeme počítat interní dokumenty a zdroje dat uveřejněné na intranetu. Primární data byla získána pomocí kvalitativního výzkumu. Sběr dat probíhal formou pozorování, dotazníku a strukturovaných rozhovorů.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Terminologie

#### 3.1.1 Pracovní síla, pracovník, zaměstnanec

Pracující člověk – **pracovní síla** - je pokládán za jeden z důležitých faktorů pracovního procesu. Pracovní síla zahrnuje všechny osoby 15 leté a starší, které jsou zaměstnané nebo nezaměstnané. Znalosti, dovednosti, úsilí a energii vkládá do vykonávání pracovní činnosti ve prospěch firmy.

Pojmem **pracovník** je označen člověk, který vykonává pracovní činnost. Je zapojen do pracovního procesu, který probíhá v organizaci. Pracovník je subjektem pracovní činnosti, jedincem, osobou, která vykonává pracovní činnost a vyznačuje se určitými skupinovými a individuálními charakteristikami, jako například profesí, pracovní způsobilostí, motivovaností. Pojem pracovník se nejvíce využívá ve spojení věd o práci, například psychologie práce, ergonomie, pracovní lékařství.<sup>1</sup>

Zaměstnanec je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu, kterým se zavazuje vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele. Smluvní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je upraven pracovní smlouvou. Zaměstnanecký poměr přináší méně odpovědnosti. Většinou zaměstnanec ve firmě tráví 8 hodin, pracovní dobu. Je zabezpečen veškerý servis pro práci pracovníků a pokud firma, nebo organizace nemá finanční problémy, zaměstnanec má jistotu, že v dohodnutém výplatním termínu obdrží dohodnutou mzdu.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s. 12

<sup>2</sup> VEBER, Jaromír. Podnikání malé a střední firmy. Praha 7: Grada, 2008, s. 53-54

### 3.1.2 Zdroj, zdroj ekonomického růstu a jeho členění

Lidé, kteří pracují v organizaci, vytváří hodnotu a jsou v organizaci chápáni jako „zdroj“. Zdroje ekonomického růstu mohou být členěny:

- Přírodní zdroje
- Kapitálové zdroje
- Lidské zdroje

**Přírodní zdroje** jsou představovány například půdou, nerostným bohatstvím, klimatickými podmínkami.

**Kapitálové zdroje** představují kapitálové statky, jejichž stav je obnovován a rozšiřován investicemi. Jsou tím míněny stroje, zařízení, budovy, ale i technická úroveň těchto statků. V tomto smyslu se jedná o kapitál reálný. Zvláštní forma kapitálu má nehmotnou podobu. Peníze, akcie a obligace jsou v běžném životě nazývány jako kapitál. V tomto případě se jedná o kapitál finanční.

**Lidské zdroje** jsou představovány množstvím práce, kvalifikací, motivací i celkovou etikou v organizaci.<sup>3</sup>

Armstrong uvádí „...řízení lidských zdrojů, jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“<sup>4</sup>

Storey (1989) uvádí, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.“ Čtyři aspekty tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

---

<sup>3</sup> BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s. 12-13

<sup>4</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27

- Zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
- Informace pro rozhodování o řízení lidí poskytují strategické podněty;
- Linioví manažeři mají ústřední roli;
- K formování zaměstnaneckých vztahů se spoléhat na soustavu „pák“<sup>5</sup>

Lidé jsou chápáni jako zdroj. Jako zdroj firmy, který slouží k získání konkurenční výhody v krátkodobém, nebo dlouhodobém horizontu. Toto je popsáno ve formuli VRIN

**V(valuable)** – zdroje jsou cenné, když jsou základem pro strategii zvyšující efektivnost organizace,

**R (rare)** – zdroje jsou vzácné,

**I (imperfectly imitable)** – zdroje jsou obtížně napodobitelné,

**N (non-substitutable)** – nelze je nahradit.

Formule VRIN je možné aplikovat v hierarchii zdrojů:

- zdroje – soubor všech materiálních a nemateriálních zdrojů v organizaci
- schopnosti/dovednosti – míra jejich využití v organizaci, která se zvyšuje se zdokonalováním organizačních procesů a s rozvojem organizační kultury,
- klíčové kompetence – kombinace výrobních, technických, personálních a manažerských znalostí a dovedností

Intelektuální kapitál, který je rozdělen na znalosti zaměstnanců a znalosti obsažené ve fyzických systémech, rozlišuje D. Leonard-Barton, na rozdíl od G.Petrashe, který používá tři typy znalostních zdrojů – lidský kapitál, zákaznický kapitál a organizační kapitál. Lidský kapitál je jím chápán jako znalosti zaměstnanců. Organizační kapitál

---

<sup>5</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 28

zahrnuje procesy v organizaci, organizační strukturu i organizační kulturu. F.Horiba místo organizačního kapitálu používá strukturální kapitál, lidský a zákaznický kapitál.

Podobné rozdělení uvádí i K. Sveiby, který dělí intelektuální kapitál na tři základní části, kterými jsou – zákaznický kapitál, individuální kapitál a strukturální kapitál. Do zákaznického kapitálu počítá sociální vazby se zákazníky, jejich loajalitu, znalost značky atd. Mezi strukturální kapitál je zahrnut software, účtne evidovatelné patenty, vzory a licence. Individuální kapitál představuje dovednosti, schopnosti a zkušenosti lidí - na úrovni jednotlivců i týmů.<sup>6</sup>

Dalším přehledem, podrobnějším, než předchozí, je rozdělení podle Y.Malhotra. Toto rozdělení je na tržní kapitál, organizační kapitál, procesní kapitál, obnovovací a rozvojový kapitál. Podobně intelektuální kapitál rozděluje P. Hujňák. Jeho rozdělení je na interní kapitál – tvořen je datovým, informačním a znalostním obsahem, obchodními procesy, pravidly uchovanými v obchodní logice, komunikačními modely organizace a organizační kulturou. Externí kapitál, který se skládá ze zákaznické sítě, dodavatelské sítě, partnerské sítě a firemního jména. Lidský kapitál obsahuje znalosti zaměstnanců, jejich motivací a kompetencí.

Zřejmě nejpropracovanější je rozdělení C.W.Holsappleho a K.D.Joshi, kteří rozdělují znalostní zdroje do dvou kategorií – schematické zdroje a obsahové zdroje. Schematické zdroje závisí na existenci organizace, k níž patří. Schematické zdroje obsahují účel, strategii, kulturu a infrastrukturu. Obsahové zdroje jsou nezávislé a skládají se z artefaktů a účastníků. Autoři uvádějí rozdíl mezi artefakty a účastníky v existenci, nebo absenci schopnosti zpracovávat znalosti. Účastníci mají schopnost manipulovat se znalostmi a tak je jim umožněno zpracovávat svůj vlastní repozitář znalostí. Tuto schopnost nemají artefakty.

---

<sup>6</sup> Management Mania. ManagementMania.com. [online].[cit. 2014-11-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/intelektualni-kapital>



Organizace nejsou majitelem znalostí, které mají zaměstnanci v hlavách, ale mohou se snažit systematicky transformovat co nejvíce těchto znalostí do organizační podoby.<sup>7</sup>

Pojem lidský zdroj vysvětlil Mateiciuc (1968) jako „*pojetí, podle něž se v manažerské terminologii lidským zdrojem rozumí osoby (soubory osob) vyznačující se určitými osobními vlastnostmi, kompetencemi, způsobilostmi, pracovní kapacitou a také motivovaností, které organizace zaměstnává, nebo má potenciálně k dispozici k tomu, aby jejich přispěním mohla dosahovat svých cílů a plnit své poslání.*“<sup>8</sup>

### **3.2 Intelektuální kapitál a jeho složky**

Lidský prvek má stále zvětšující se význam v organizaci. O zaměstnancích není uvažováno jen jako o zdroji bohatství organizace, ale také jako o intelektuálním a lidském kapitálu.

*„Kapitál je v ekonomii definován jako hodnota, která je schopna zhodnocení, přináší svému vlastníkovu výnos v podobě zisku, nebo úroku. Kapitál může existovat v různých formách: v podobě fyzického kapitálu - jako stroje, zařízení, v podobě finančního kapitálu – jako volné peněžní prostředky a další finanční aktiva, které má určitý subjekt k dispozici.“* Kapitál má několik důležitých znaků. V první řadě je kapitál jistou formou investice. Kapitál je používán po delší časové období, obvykle jsou vysoké náklady na jeho pořízení, z čehož vyplývá, že kapitál má dlouhodobý charakter.<sup>9</sup>

#### **3.2.1 Intelektuální kapitál - nehmotné aktivum**

*„Jedna z definic intelektuálního kapitálu ho charakterizuje jako komplex nehmotného vlastnictví, znalostí, dovedností, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností,*

---

<sup>7</sup> BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 34-36.

<sup>8</sup> BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s. 14.

<sup>9</sup> BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s. 14

*technologií užívaných v organizacích, vztahů se zákazníky, profesní a profesionální dovednosti, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu organizace na trhu.*<sup>10</sup>

Intelektuální kapitál je nejčastěji začleňován jako součást nehmotných aktiv organizace. Tato nehmotná aktiva lze velmi obtížně zachytit ve výkazech ve finanční podobě a právě tato nehmotná aktiva přinášejí velký podíl na tvorbě tržní hodnoty podniku.

Problematiku nehmotného a lidského kapitálu vystihl už Tomáš Baťa: *„Máte-li budovy a stroje, máte jen mrtvý kapitál, kapitál bez života a bez funkce... Chybí vám ten nejdůležitější kapitál: lidské znalosti. Kolik ještě dnes vidíte podniků, které jsou budovami plnými strojů, jsou plné lidí, ale chybí jim mozky. Chybí lidský kapitál, chybí znalosti, chybí to, Co a JAK a hlavně PROCĚ. Ekonomická teorie pojem lidských znalostí nezná. Neumí popsat, měřit či zaúčtovat lidskou inteligenci. Zná jen budovy a stroje, případně hromádky peněz – ale to je hrozně, hrozně málo.*<sup>11</sup>

Další možnost členění a definice nehmotného aktiva je podle standardu IAS 38 – Nehmotná aktiva

*„Definice podle standardu IAS 38 – Nehmotná aktiva*

- **je nepeněžní aktivum bez hmotné povahy** – tj přestože je zachyceno na hmotném nosiči, není téže povahy
- **je výsledkem minulých událostí** – např. licence, koupě, vlastní vývoj
- **je identifikovatelné** – tato podmínka je splněna, pokud buď (i) lze aktivum oddělit od podniku, nebo (ii) existuje k danému statku určité smluvní nebo zákonné právo, třebaže aktivum od podniku oddělit nelze.
- **pravděpodobně v budoucnu přinese ekonomický užitek** – např. zvýšení tržeb, snížení nákladů

---

<sup>10</sup> BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s. 14

<sup>11</sup> ZELENÝ, Milan. Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa. Česko: Čintamani, 2005, 155 s. str. 54

- **je kontrolovatelné** – tj. vlastníci či uživatelé mají jistou exkluzivitu na budoucí prospěch z aktiva.<sup>12</sup>

Význam nehmotných aktiv je možné měřit ukazatelem tržní hodnota/účetní hodnota. Tento ukazatel oceňuje nehmotná aktiva jako celek, který obsahuje řadu dílčích částí – nehmotných složek. „*O vymezení nehmotných aktiv se pokusil Svačina (2010), který cituje Bouteillera, podle něhož nehmotná aktiva vznikají jako výsledek minulých událostí, přičemž se vyznačují třemi charakteristikami: (1) nemají hmotnou povahu, (2) jsou schopna generovat budoucí čisté příjmy, (3) jsou právně či jinak chráněna.*“<sup>13</sup>

Další členění nehmotných aktiv, kdy nehmotná aktiva mohou být například členěna do třech vrstev:

**Intelektuální aktiva** - sem jsou začleňována aktiva, která jsou chráněna právem průmyslového a duševního vlastnictví (např. vynálezy, průmyslové vzory...)

**Nehmotná aktiva** – sem jsou začleňována intelektuální aktiva plus další kodifikovaná, ale explicitně nechráněná aktiva (např. manuály, know-how, obchodní tajemství..)

**Intelektuální kapitál** – ten zahrnuje nehmotná aktiva plus další nekodifikovaná aktiva (např. organizační struktura, schopnosti a dovednosti zaměstnanců, dobré jméno podniku -goodwill...). Goodwill představuje vytváření dobrého jména podniku, jako dobré značky, dobré pověsti, solidnosti, spolehlivosti, přesnosti. Podle Bati z r. 1990, str.24 „*Je výsledkem dlouhodobě udržované dobré jakosti výrobků, nebo služeb podniků, vysoké úrovně managementu, marketingu a řízení lidských zdrojů.*“<sup>14</sup> Bláha uvádí, že do goodwillu jsou

---

<sup>12</sup> SVAČINA, Pavel. Oceňování nehmotných aktiv. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 214 s. str. 18.

<sup>13</sup> BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s. 15.

<sup>14</sup> BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. 3. vyd. Praha: Institut řízení, 1990, s.24

například počítány zkušenosti a obchodní vědomosti, energie, pracovitost a obchodní nadání, důvěra dodavatelů, zákazníků, důvěra zaměstnanců.<sup>15</sup>

V případě dobrého goodwill má podnik snadnější možnost získat nové a kvalitní zaměstnance. Dobrá značka podniku umožňuje kvalitní personální marketing, kdy všichni zaměstnanci podniku i potenciální zaměstnanci podniku jsou bráni jako potenciální klienti podniku.

### 3.2.2 Vývoj názorů na intelektuální kapitál

Názory na intelektuální kapitál se vyvíjely od počátku 80. let, kdy převládal pouze pojem nehmotná aktiva – goodwill. V 80. letech s vývojem a rozvojem informací a s ním spojeného informačního boomeru došlo k ujasňování rozdílu mezi účetní a tržní hodnotou podniku. Počátek 90. let se objevují systematické pokusy k měření a reportování intelektuálního kapitálu k vnějším stakeholderům (např. Celemi a Skandia, 1995). V 90. letech například Nonaka a Takeuchi představili budování znalostní organizace, což byla průlomová práce, kdy nespaturují rozdíl mezi znalostmi a intelektuálním kapitálem. Skandia vydává doplněk výroční zprávy, kde uvádí hodnocení intelektuálního kapitálu, čímž startuje obrovský zájem ostatních organizací. V tomto období se začínají objevovat první publikace. Edvinsson navrhuje členění intelektuálního kapitálu na lidský a organizační kapitál. V r. 1999 OECD uspořádala v Amsterdamu mezinárodní sympozium o intelektuálním kapitálu, kde OECD navrhuje rozdělení intelektuálního kapitálu na lidský kapitál a organizační (strukturální) kapitál.

Dle Angely Baron a Michaela Armstronga lze intelektuální kapitál členit do třech složek:

**Lidský kapitál** – představuje znalosti, dovednosti, možnosti a potenciál k rozvoji a realizaci inovací. To vše vykazují lidé, kteří pracují v organizaci

---

<sup>15</sup> BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s. 16

**Společenský (sociální) kapitál** – představuje síť mezilidských kontaktů a procesů. Ty umožňují pracovníkům získávat a rozvíjet intelektuální kapitál prostřednictvím navazování kontaktů v organizaci i mimo organizaci.

**Organizační kapitál** – představuje institucionalizované poznatky, které vlastní organizace v informačních systémech, manuálech, dokumentech, směrnících...<sup>16</sup>

Obrázek 1. Složky intelektuálního kapitálu



Zdroj: BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s. 20

### 3.3 Lidský kapitál

Lidé používají, udržují a vytvářejí znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Znalosti jsou rozšiřovány a prohlubovány vzájemným působením a

---

<sup>16</sup> BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s. 17-18

ovlivňováním (společenský kapitál) a tvoří tak znalosti a dovednosti, které vlastní organizace (organizační kapitál).

Termín „lidský kapitál“ jako první použil Schulz „*Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať vrozené, či získané. Vlastnosti..., které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.*“<sup>17</sup>

Lidský kapitál je tvořen lidskými složkami organizace. Tyto složky jsou schopné učit se, změny, využívat kreativitu ve prospěch organizace. Pokud je toto úsilí vhodně motivováno, je velký předpoklad dlouhodobého přežití organizace.

Lidský kapitál je schopen aktivně reagovat na turbulence a změny okolí, jeho zvyšováním a zlepšováním je možnost docílit konkurenční výhody. Lidský kapitál je jako jeden z mála zdrojů, obtížně napodobitelný, zároveň vytváří potenciál pro tvorbu inovací.<sup>18</sup>

Koubek uvádí, že rysy lidského kapitálu, které jsou důležité pro výkon organizace, jsou kreativita, flexibilita jedinců a jejich schopnost zvyšování znalostí a dovedností v čase a za vhodné motivace reagovat na různé podněty.<sup>19</sup>

Rozvoj lidského kapitálu je závislý na vhodné motivaci. Schopnosti, dovednosti a znalosti je to, co vytváří hodnotu. Získání, udržení, rozvíjení a uchování lidského kapitálu je jedním z nejdůležitějších předpokladů zachování firmy.

---

<sup>17</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. s. 50

<sup>18</sup> 21. ŠTAMFESTOVÁ, Petra. Lidský kapitál a výkonnost podniku. In: Vysoká škola ekonomická [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000-2014 [cit. 2014-10-02]. Dostupné z: [http://kpe.vse.cz/veda-a-vyzkum/konference/konference\\_faktory\\_prosperity/sekce-vykon/](http://kpe.vse.cz/veda-a-vyzkum/konference/konference_faktory_prosperity/sekce-vykon/)

<sup>19</sup> KOUBEK, Josef. 20. Několik poznámek k pojetí lidského kapitálu. In: Vysoká škola ekonomická [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2009 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: [http://www.google.cz/url?url=http://kdem.vse.cz/resources/relik09/Prispevky\\_PDF/Koubek.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=mJhWVOCXKczhapXwgegP&ved=0CEkQFjAL&usg=AFQjCNH4xd\\_U98W7txlIQo04GqKoZebIw](http://www.google.cz/url?url=http://kdem.vse.cz/resources/relik09/Prispevky_PDF/Koubek.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=mJhWVOCXKczhapXwgegP&ved=0CEkQFjAL&usg=AFQjCNH4xd_U98W7txlIQo04GqKoZebIw)

Ekonomové Chicagské školy v 60. letech minulého století rozvinuli teorii přímého vztahu mezi vzděláním (kvalifikací) a produktivitou. „*Tato teorie lidského kapitálu vychází:*

- *Lidé jsou aktiva, která jsou rozhodujícím zdrojem tvorby hodnot, ale pouze tehdy, když jsou k tvorbě hodnot využívána, když jsou jako kapitál investována*
- *Hodnotu lidí jako aktiv lze zvýšit v procesu investování*
- *Přístupy z hlediska lidského kapitálu v rámci organizace musí být podřízeny jejímu základnímu cíli (poslání, koncepci budoucího rozvoje, strategickým plánům i dílčím cílům).“*

Pojem lidské zdroje představuje spíše nákladový pohled na zaměstnance, na rozdíl od pojmu lidský kapitál, který představuje perspektivu investiční. Prozíravé vedení firem chápe vzdělávání svých pracovníků jako investici a ne jako náklad.<sup>20</sup>

Lidský kapitál je možné dále rozdělit na obecný lidský kapitál a specifický lidský kapitál. Obecně lidským kapitálem se rozumí znalosti a dovednosti, které jsou využitelné ve všech organizacích a odvětvích. Investice do obecně lidského kapitálu zvyšuje produktivitu všech organizací.

Specifickým lidským kapitálem se rozumí znalosti a dovednosti, které využije jen několik málo zaměstnavatelů a investice do tohoto kapitálu přinesou zvýšení produktivity jen v těchto několika organizacích. Investice jsou představovány rozvojem odborných znalostí a dovedností, zvyšováním kvalifikace a zaměřením se na měkké dovednosti a osobnostní předpoklady. Cílená podpora zvyšování rozvoje měkkých dovedností dokáže znásobit efekt, kterým jednotlivec právě těmito svými znalostmi a dovednostmi dokáže přispět k výsledku celé firmy. Organizace kladou velký důraz na rozvoj těchto soft skills.

---

<sup>20</sup> BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s.20-21

Intelektuální kapitál a jeho složky se zabývají znalostmi, v této souvislosti se setkáváme s poznatky o znalostním managementu. „*Třísložkové pojetí intelektuálního kapitálu signalizuje, že ačkoliv jsou to jednotlivci, kdo generují, uchovávají a užívají znalosti (lidský kapitál) - tyto znalosti se rozšiřují a obohacují interakcí mezi nimi (společenský kapitál) za účelem generování institucionalizovaných znalostí organizace (organizační kapitál).*“<sup>21</sup>

Na obsahu lidského kapitálu se nejčastěji podílí např. motivace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, sounáležitost s organizací, stabilizace zaměstnanců, a další.

### **3.3.1 Řízení lidského kapitálu**

Řízení lidského kapitálu je manažerský postup, který je zaměřen na ovlivňování lidského kapitálu. Manažerské nahlížení na lidský kapitál, kdy je hospodaření s lidským kapitálem považováno za hospodaření s organizačním aktivem a kapitálem, je systematicky měřeno, hodnoceno, analyzováno. Toto měření sleduje, jak personální politika přispívá k zvyšování hodnoty organizace.

#### **Snížování lidského kapitálu**

Může mít formu opotřebení, nebo nevyužívání. Lidský organismus se přirozenou cestou, pokud není náležitě využíván a používán, opotřebovává. Toto opotřebení je jak fyzického, tak psychického rázu a dochází k němu přirozenou cestou. Okolo 30. roku věku je člověk na vrcholu fyzické výkonnosti, zatímco na vrcholu výkonnosti znalostně, zkušenostně, dovednostně, dochází okolo 55. roku věku. V následujících letech dochází k mírnému poklesu výkonnosti.

Investování do lidského kapitálu není jen investování do vzdělání a rozvoje, ale i investováním do další péče o zaměstnance. Kvalita pracovního života souvisí s přitažlivostí a podnětností práce a vede k dosažení rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem. „*Investice do lidského kapitálu znásobují osobní vlastnosti, jako je cílevědomost,*

---

<sup>21</sup> BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s.20-21



vytrvalost, vnitřní motivace, komunikační dovednosti. Investicím do vlastního lidského kapitálu jsou více nakloněni lidé, kteří se snadno učí, lehce si pamatují nová fakta, snadno dokážou reprodukovat logická schémata a baví je poznávání. Investice do lidského kapitálu je především investicí do vzdělávání a rozvoje.<sup>22</sup> Dlouhodobé neinvestování do lidského kapitálu se promítne do ekonomických ztrát, oslabení konkurenceschopnosti...

Tabulka č. 1 Úrovně a dimenze lidského kapitálu

<b>Úrovně a dimenze lidského kapitálu</b>				
<b>Úroveň/Dimenze</b>	<b>Politická</b>	<b>Ekonomická</b>	<b>Sociologická</b>	<b>Psychologická</b>
<b>Individuální</b>	Zvýšení úrovně kompetencí	Zvýšení zisku	Zvýšení rovnoprávnosti	Zvýšení sebevědomí
<b>Organizační</b>	Spolupráce s ostatními podniky a institucemi	Zvýšení konkurenceschopnosti	Zvýšení image	Zlepšení pracovního a sociálního prostředí
<b>Celospolečenská</b>	Doplněk pracovního trhu a zaměstnanecké politiky	Podíl na výdajích na vzdělávání	Implementace konceptu celoživotního vzdělávání	Představa dynamicky se rozvíjející společnosti

Zdroj: BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s. 27

<sup>22</sup> BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s.23-24

## **Získávání a přijímání zaměstnanců**

Většina organizací používá jako specifikaci požadavků pro výběr nových pracovníků, schopnosti. Tyto schopnosti, které jsou definované pro jednotlivé role a jsou využívány, jako rámec pro získávání a výběr pracovníků.

Metoda výběru, jako například psychologické testy, mohou pomoci rozpoznat schopnosti a důležité užitečné informace. Pomocí strukturovaného rozhovoru je možné klást otázky, které jsou zaměřené na konkrétní oblasti, vedoucí k odkrytí schopností a vlastností v konkrétní oblasti.

Dalším způsobem jsou assessment centra, která se využívají k definování schopností, které vedou k vysokému výkonu.<sup>23</sup>

## **Řízení pracovního výkonu**

*„Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů.“<sup>24</sup> Prostřednictvím zvyšování znalostí, schopností a dovedností lze dosahovat požadovaných výkonů. Vytvořením sdíleného, společného chápání, lze v kratší časové perspektivě dosáhnout vytčených cílů. Předpokladem je správná orientace lidí na to, aby dělali správné věci a vyjasnění jejich cílů. Linioví manažeři jsou v tomto nezastupitelní.*

Cílem řízení pracovního výkonu je nastolení kultury vysokého výkonu. Celé týmy i jedinci zde přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování a zdokonalování vlastních dovedností a přínosů, za zlepšování podnikových procesů. Jedná se o propojování individuálních a podnikových cílů a zabezpečování toho, aby se lidé s cíli a podnikovými hodnotami ztotožnili a dodržovali je. Definovat očekávání a dohoda o těchto očekáváních v podobě povinností a odpovědností role (očekávaných), dovedností (očekávaných) a

---

<sup>23</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.157.

<sup>24</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.413

chování (očekávaného). Vytváření a rozvíjení schopností lidí, je cílem. Vytvářet a rozvíjet tyto schopnosti, aby je lidé naplňovali a překračovali očekávání a aby využívali svoje předpoklady, svůj potenciál. Využívání tohoto potenciálu ve prospěch firmy i ve svůj. Nezbytným předpokladem pro rozvíjení a zlepšování lidí, je zabezpečení podpory pro toto vzdělávání a vedení.

Řízení pracovního výkonu je plánovaný proces. Jeho hlavní složky jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog. Porovnávání odváděného výkonu s očekávanými, které představují cíle, lze zkoumat výstupy. Řízení pracovního výkonu je založeno na dohodě o požadavcích a cílech role a zlepšování pracovního výkonu a na plánech osobního rozvoje. Vytvoření prostředí neustále probíhajících dialogů o pracovních výkonech, porovnávání dosažených cílů s požadavky a plány je základním předpokladem.

Tento proces představuje flexibilní a trvalý proces, založený na tom, že manažeři a vedoucí pracovníci spolupracují jako partneři na dosažení výsledků. Rozkazování a příkazování je nahrazeno principem řízení na základě dohody, nebo smlouvy.

Zpětné hodnocení a zaměření na minulost je nahrazeno výhledem do budoucnosti a zaměřením se na budoucnost, plánování a zlepšování. Pravidelný a častý dialog mezi vedením a pracovníky je nezbytným předpokladem pro další rozvoj.

Pro pochopení řízení pracovního výkonu je nezbytné identifikovat:

- Pojetí výkonu
- Význam hodnot
- Pojetí propojení
- Pojetí očekávání
- Význam chování založeného na vlastním úsudku

## **Pojetí výkonu**

Výkon není jen splnění kvantitativních cílů, ale i to, jak toho lidé dosahují. Dosažení vysokého výkonu předpokládá využití vhodného chování, zvláště chování, které je založeno na úsudku a vhodným využíváním schopností, znalostí a dovedností. Při řízení výkonu je potřeba zvažovat chování (vstupy) i výsledky (výstupy) s ohledem na schopnosti.

## **Význam hodnot**

Žít podle hodnot, předpokládá pracovní výkon v souvislosti s dodržováním hodnot organizace. Tyto hlavní hodnoty, jako například péče o lidi, péče o kvalitu, péče o rovné příležitosti a etické fungování, znamená přeměnu těchto hodnot na skutečné uplatňování v praxi.

## **Propojení cílů**

Toto propojení individuálních cílů s cíli organizace patří mezi nejdůležitější důvody řízení pracovního výkonu. Vše, co pracovníci při práci dělají, vede k výsledkům, které napomáhají dosahování cílů organizace. Cíle by měly být na základě dialogu mezi manažery a pracovníky, dohodnuty a ne jednostranně stanoveny. Partnerství mezi manažery a jednotlivými pracovníky vede ke sdílení odpovědnosti a jasnému definování vzájemného očekávání. Cíle mohou být stanoveny kaskádovým procesem – to znamená od vrcholu dolů, na každé úrovni organizace stanoveny cíle organizace, týmu, jednotlivce s ohledem na cíle vyšší úrovně organizace. Další možností je stanovení cílů zdola nahoru.

## **Řízení očekávání**

Řízení očekávání se úzce vztahuje k očekávání. Vše co je potřeba udělat a jak to udělat, aby bylo dosaženo zlepšení výkonu. Prostřednictvím vyjasňování a dohodnutí očekávaného chování a konání lidí je vytvářeno společné sdílení. Tyto dohody slouží za základ pro posouzení a stanovení měření a pro přípravu plánů rozvoje pracovníků a zlepšování pracovního výkonu.

## **Význam chování založeného na vlastním úsudku**

Každý pracovník se ve svém chování řídí vlastním úsudkem. Dosažení úspěšnosti a vytčených výsledků pomáhá k posilování pozitivního postoje, sebevědomí, jistoty, zdravé sebedůvěry.<sup>25</sup>

### **3.3.2 Hodnocení zaměstnanců a odměňování**

#### **Hodnocení zaměstnanců**

Úzce navazuje na řízení pracovního výkonu. Je to posuzování jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, názorů, postojů a vlastností, které zaměstnanec představuje vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k spolupracovníkům, se kterými je v kontaktu. Cílem hodnocení je zjistit, zda pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a zda je možnost jeho dalšího využití. Hodnocení představuje pro pracovníka přehled jeho postavení v rámci podniku a jeho perspektivy. Na tomto základě se pracovník může rozhodovat o svém dalším profesním rozvoji ve firmě, či o setrvání. Hodnocení zaměstnanců je úzce spjato s odměňováním.

Základní úkoly hodnocení:

- Získat informace o pracovním výkonu a chování potřebné pro vedení pracovníka
- Rozhodovat o rozmístění pracovníků,
- Rozhodovat o přípravě a vzdělávání pracovníků,
- Plánovat osobní rozvoj pracovníka a nástupnictví v pracovních funkcích,
- Poskytnout pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce
- Diferencovat odměňování
- Zjistit účinnost personálního řízení (spokojenost pracovníka).

Hodnocení pracovníků je možné rozdělit na hodnocení formální a neformální.

---

<sup>25</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 413-416 s.

**Formální** hodnocení probíhá pravidelně, standardizovaně, podle přesně daných pravidel a kritérií. Hlavním rysem je systematickost a plánovitost. Výsledky hodnocení se zaznamenávají do osobních materiálů pracovníka.

**Neformální** hodnocení je prováděno nadřízeným a představuje průběžné hodnocení pracovníka. Probíhá příležitostně a nikam se nezaznamenává.

Proces hodnocení má čtyři fáze:

- Přípravná etapa – normalizovaný dotazník, instrukce hodnotícím pracovníkům, výběr hodnotících kritérií výkonu.
- Etapa sběru informací – sběr informací o hodnoceném pracovníkovi pověřeným pracovníkem. Průběh sběru je možný např. pozorováním a je kladen velký důraz na objektivitu a přesnost.
- Projednávání získaných informací – dochází k porovnání dosažených výsledků s očekávanými výsledky práce, výstup má písemnou podobu.
- Hodnotící pohovory – osobní setkání mezi zaměstnancem a hodnotitelem. Zaměstnanec je seznámen s výsledkem hodnocení a závěry, které z něj vyplývají.

Hodnotitelem může být:

- Přímý nadřízený – pro hodnocení pracovníka je nejkompentnější osobou. Provádí závěrečné vyhodnocení informací, navrhuje opatření, které vyplývá z hodnocení.
- Nadřízený bezprostředně nadřízeného – ověřovatel a schvalovatel hodnocení, může hodnocení provádět
- Pracovník personálního útvaru – hodnotí v případě nepřítomnosti přímého nadřízeného, nebo pokud se jedná o vyhledávání pracovníků pro nové úkoly, nebo hodnocení bude sloužit za účelem rozvoje pracovníků
- Nezávislý externí hodnotitel (psycholog) – vyhodnocuje specifické aspekty pracovníků – potenciál, chování...

- Zákazník – hodnotí pracovníky, se kterými přichází do kontaktu
- Spolupracovník, nebo skupina spolupracovníků – většinou se pracovní skupina nechce do hodnocení zapojit
- Hodnocení podřízeným – využívá se málo, jen k hodnocení pracovního chování nařízeného
- Sebehodnocení – pracovník hodnotí sám sebe. Většinou následuje hodnotící rozhovor, nebo je možné jako konfrontace s hodnocením spolupracovníků.<sup>26</sup>

### **Odměňování pracovníků**

Odměňování představuje jednu z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností. Systém odměňování plní následující úkoly:

- Systém odměňování je důležitý pro přilákání potřebného počtu uchazečů o zaměstnání v organizaci i s jejich odbornou kvalitou.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky
- Za úsilí, dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti, loajalitu stávající pracovníky odměňovat
- Napomoci k udržení a dosažení konkurenceschopnosti a trhu
- Systém odměňování by měl být akceptován zaměstnanci
- Měl by být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy
- Měl by motivovat pracovníky – práce podle nejlepšího svědomí a vědomí
- Sloužit jako stimul při zvyšování a zlepšování kvalifikace a schopností<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 231-232

<sup>27</sup> DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 233-234

Se zvyšováním snahy o odlišení se, či získání konkurenční výhody, se firmy zaměřují na získávání přidané hodnoty a lepším využíváním zdrojů. To se projevilo i v odměňování. Do této doby lze mluvit o mzdě úkolové, či dle tarifů. Armstrong str. 40 předkládá koncepci celkové odměny. Tento systém by měl zahrnovat nejen peněžní, ale i nepeněžní odměny. Nepeněžními formami jsou míněny uznání, pochvala či příležitost k růstu.<sup>28</sup>

Úhrnná odměna představuje kombinaci peněžních a nepeněžních odměn nabízených pracovníkům. Naproti tomu celková odměna je hodnota celkových výdělků a zaměstnaneckých výhod, které mají pracovníci možnost získat.

Základní sazba – pevný plat, nebo mzda, které tvoří sazba, nebo tarif za určitou práci, nebo pracovní místo. Její změna podléhá změně úrovně práce, nebo podle kvalifikace. Základní mzda, nebo plat může být jako roční, měsíční, týdenní, nebo hodinová sazba. K základní mzdě je možné přidat příplatky za přesčasovou práci, za práci ve směnách a další.

V organizaci jsou stanoveny platové struktury, na základě zařídování prací do této struktury dochází ke stanovení hodnocení. Toto hodnocení je založeno na analýze rolí, nebo pracovních míst, které jsou přesně popsány v popisech pracovních míst, nebo jsou stanoveny profily rolí.

Do stupňovité struktury jsou zařazena pracovní místa dle významu. Tržní sazby ovlivňují úroveň peněžních sazeb ve struktuře. Jednotlivé stupně mohou mít různá platová rozpětí. Toto rozpětí umožní růst mzdy v závislosti např. na schopnosti, přínosu, délce zaměstnání...

Zaměstnanecké výhody představují nemocenské dávky, penze, služební auta a další zaměstnanecké výhody, které nejsou přímo odměnami.

---

<sup>28</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, str.40



Nepeněžní odměny představují typ odměn, které vyplývají z pocitu dobře vykonané práce, pocitu uznání, úspěšnosti, prostoru pro rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitosti pro rozvoj kariéry.

Celková odměna se skládá ze všech typů odměn. Vzájemná provázanost s integrovaným celkem, který tvoří základní mzda, či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, které zahrnují odměny, které přináší práce. Do celkové odměny se promítají hmotné odměny od zaměstnavatele a zaměstnanecké výhody, které představují transakční odměny a nehmotné odměny, které se týkají vzdělávání a rozvoje a zkušeností, zážitků z práce, což představuje relační (vztahové) odměny.<sup>29</sup>

Obrázek č. 2 Složky celkové odměny

Složky celkové odměny			
Transakční odměny	Základní mzda/plat Zásluhová odměna Zaměstnanecké výhody	Celková hmotná odměna	Celková odměna
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj Zkušenosti /zážitky z práce	Nepeněžní/ vnitřní odměny	

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. s.521.

<sup>29</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.515-521

Význam celkové odměny představuje vytvoření takového prostředí, ve kterém je pracovníkovi dobře, je pro něj podnětné a zároveň jej motivuje k využívání svých schopností, znalostí a zkušeností ve prospěch firmy.

Výhoda celkového odměňování je představována větším vlivem na motivaci a oddanost lidí, zlepšení zaměstnaneckých vztahů, flexibilita v uspokojování individuálních potřeb (výborní spolupracovníci, výborné pracovní klima – pracovníkovi se nechce měnit firma, což vede ke stabilizaci pracovníků). Řízení talentů hraje důležitou psychologickou zábranu – firma si nadaných lidí váží, investuje do nich, což konkurenci znemožňuje, nebo ztěžuje napodobení.

Obrázek č. 3 Model celkové odměny

Model celkové odměny	
<b>Peněžní odměny</b> základní mzda/plat zásluhová odměna peněžní bonusy dlouhodobé pobídky akcie podíly na zisku	<b>Zaměstnanecké výhody</b> důchody dovolená zdravotní péče jiné funkční výhody flexibilita
<b>Vzdělávání a rozvoj</b> vzdělávání a rozvoj na pracovišti vzdělávání a výcvik řízení pracovního výkonu rozvoj kariéry	<b>Pracovní prostředí</b> základní hodnoty organizace styl a kvalita vedení právo pracovníků se vyjádřit uznání úspěch vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností) kvalita pracovního života rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem řízení talentů

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 522.

### 3.3.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků představuje nepřetržitý proces zvyšování existujících znalostí a schopností. Zároveň vzděláváním dochází k rozvíjení znalostí, dovedností a schopností. Ty jsou důležitým předpokladem pro budoucí náročnější a důležitější úkoly.

### 3.3.4 Znalosti, dovednosti

Rodinné firmy, jejich vlastníci, předávali svoje nabyté znalosti svým potomkům, rozdělili se o vydobyté know-how. Řemeslníci si brali učně do učení a předávali jim své znalosti.

#### Znalosti

*„Znalosti charakterizujeme jako osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaný učením, praktickou činností a zkušenostmi.....Znalosti jsou vytvářeny v lidech a mezi lidmi. Jsou poskytovány ve strukturovaných médiích jako manuály, knihy a dokumenty, stejně jako v přímém kontaktu a učení. Znalosti jsou zhodnoceny na základě jejich dopadu na rozhodování a jednání, k němuž vedou a při němž jsou využity Znalosti jsou zahrnuty ve zkušenostech základních pravdách, úsudcích a intuici.“<sup>30</sup> To jak podnik bude využívat těchto znalostí, se promítne do jeho efektivity.*

Znalosti je možné rozdělit na takové, které je možné vyslovit, znázornit, zhmotnit, pak mluvíme o znalostech explicitních. Vzájemnou interakcí zkušeností lidí a těchto explicitních znalostí vznikají znalosti tacitní. Jsou těžko uchopitelné a komunikovatelné.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 74

<sup>31</sup> VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 27

Je zapotřebí rozlišovat mezi daty, informacemi a znalostmi:

- **Data** – jsou tvořena základními skutečnostmi – stavebními bloky pro informace a znalosti
- **Informace** – jsou zpracovaná data, která dávají lidem smysl a mají pro ně význam.
- **Znalosti** – jsou informace uzpůsobené k produktivnímu využití; jsou osobní a často nehmotné a mohou být prchavé a neuchopitelné – úkol je omezovat, zašifrovat a rozdělovat je složitý a ošidný.<sup>32</sup>

### **Dovednosti**

*„Dovednosti zajišťují, že člověk je schopen vykonat činnosti související s nějakým úkolem (fyzickým, duševním). Podle náročnosti úkolu je k jeho realizaci třeba různé množství dovedností.“<sup>33</sup>* Pro určité činnosti člověka jsou nezbytné určité předpoklady, dovednosti a způsobilost. Dovednosti, které člověk provádí často, se časem zautomatizují a stanou se návykem. Prostřednictvím vzdělávání a odborné přípravy člověk v pracovním procesu získává odborné dovednosti.<sup>34</sup>

### **3.3.5 Metody vzdělávání**

*„Metoda je postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek.“<sup>35</sup>*

---

<sup>32</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 161-162

<sup>33</sup> VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 72

<sup>34</sup> VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 75

<sup>35</sup> MUŽÍK, Jaroslav. Andragogická didaktika. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1998, s. 149

Neexistuje jediná a správná metoda vzdělávání. Při předávání nebo osvojování vědomostí a znalostí jsou používány jiné metody, než při rozvoji schopností, nebo zvládnutí dovedností, či ovlivňování postojů a hodnotové orientace.

## **Rozdělení metod**

Metody vzdělávání je možné rozdělit do dvou základních skupin:

- **Metody vzdělávání na pracovišti** (on the job) na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří sem například: instruktáž při výkonu, rotace práce (cross training) koučování (coaching), nebo mentorování (mentoring).
- **Metody vzdělávání mimo pracoviště** (off the job) jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. Vzdělávání probíhá mimo běžné pracoviště v organizaci, nebo mimo organizaci, například v prostorách vzdělávací instituce. Pracovníci si osvojují nejen znalosti a dovednosti potřebné pro výkon práce, ale zpravidla i znalosti a dovednosti, které přispějí ke zvýšení jejich hodnoty na trhu práce uvnitř i vně firmy. K takovým metodám patří: přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, diagnosticko-výcvikový program (assessment centre). K dosahování vyšší efektivity vzdělávání je vhodné využívat kombinace více metod. Nejčastěji jsou využívány přednášky, semináře, modernější a účinnější jsou však tzv. participativní metody.
- **E-learning** je moderní metoda vzdělávání, která je použitelná jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Základním předpokladem je připojení k síti.<sup>36</sup> Velkou výhodou této metody vzdělávání je, že pracovníci se

---

<sup>36</sup> NĚMEC, Otakar a BUCMAN. Personální management. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s.153

mohou vzdělávat v době, kdy jim to nejlépe vyhovuje, mají čas na vzdělávání.

### 3.4 Sociální kapitál

Stejně jako lidský kapitál, souvisí i sociální kapitál s lidským blahobytem, ale na sociální úrovni. Sociální kapitál je další složkou intelektuálního kapitálu. Sociálním kapitálem jsou vztahy. Vztahy jedince s ostatními lidmi – spolupracovníky, přáteli a další vztahy, kde je možné uplatnit lidský kapitál. *„Za sociální kapitál jsou považovány jak sociální sítě, tak hodnoty normy a sankce, které určují blíže jejich charakter.....Jsou určeny základní dimenze – těmito dimenzemi jsou formální a neformální sociální sítě, důvěra a sdílené normy, hodnoty a porozumění, občanská angažovanost a sounáležitost s lokalitou. Sociální kapitál je analyzován v souvislosti s různými aspekty společenského života ať už se jedná o občanskou společnost, hospodářskou situaci, výkon institucí komunitní život, zdraví populace, vzdělání či kriminalitu. Je vytvářený, udržovaný a rozvíjený sociálními interakcemi, které jsou založeny na:*

- *Vzájemně akceptovaných pravidlech sociálních vztahů,*
- *Důvěře v taková pravidla a instituce, které je zajišťují,*
- *Důvěře v ostatní aktéry sociální skupiny, sítě či společnosti.*

*Prostřednictvím těchto interakcí vznikají sociální vazby, které ulehčují koordinaci a kooperaci mezi lidmi a umožňují přenos a sdílení zdrojů informací a znalostí mezi členy sociálních sítí a skupin.“<sup>37</sup>*

*„Při úvahách o koncepci sociálního kapitálu je třeba rozlišovat dvě součásti: jednak zdroje, kterými jsou sociální vztahy (ty znamenají v této koncepci více než účastníci*

---

<sup>37</sup> BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s.28

– lidé), a jednak přístup k těmto zdrojům skrytým ve vztazích a jejich využití, které spočívá na samotných aktérech.“<sup>38</sup>

Sociální kapitál obsahuje aspekty sociální sítě, normy, hodnoty a důvěra. Sociální síť se zaměřuje především na sociální vazby. Důvěra patří mezi nejlepší indikátor, který je používán pro měření sociálního kapitálu.

*„Důvěra v organizaci má význam z mnoha důvodů: stimuluje spolupráci, vytváří motivující klima a generuje efekt synergie.“*<sup>39</sup> A.Sankowská navrhuje vymezení: *“Důvěra je ochota vcítit se do druhé strany a její činnosti a to na základě posouzení její věrohodnosti v situaci vzájemné závislosti, jakož i rizika.“*<sup>40</sup>

Důvěra je důležitá pro řešení problémů, pro inovace, pro tvůrčí činnost, pro otevřenou a transparentní komunikaci, pro krizovou komunikaci, pro realizaci změn, spolupráci, hlavně ve velkých organizacích, pro řízení lidských zdrojů, pro zplnomocnění, pro vyšší úroveň angažovanosti pracovníků, pro produktivitu..... Důvěra patří mezi hlavní hodnoty, na kterých organizace stojí – důvěra zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, akcionářů. Tyto hodnoty jsou důležité pro budování organizační kultury, která se vyznačuje vysokou důvěrou.

### 3.4.1 Péče o zaměstnance

Péči o zaměstnance lze rozdělit na individuální služby a skupinové služby.

- **Individuální služby** představují osobní služby spojené s nemocí, úmrtím blízké osoby, problémy v zaměstnání, rodinnými problémy, problémy starších a penzionovaných pracovníků.

---

<sup>38</sup> VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 28

<sup>39</sup> BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno, 2013, s.28

<sup>40</sup> SANKOWSKA, Anna. Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem: perspektywa wewnątrzorganizacyjna. Warszawa: 2011, str. 34

- **Skupinové služby** se týkají skupin - služby orientované na sportovní a společenské aktivity, pomoc dobročinným organizacím, kluby pro pracovníky v důchodu.

### **Individuální služby**

Péče o pracovníky se týká individuálních služeb, jako například konzultace při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované pracovníky. Tyto služby jsou vždy vázány na konkrétní osobu a předpokladem je vytvořená důvěra. V případě nemoci, úmrtí v rodině, či rodinných problémů je citlivý a ohleduplný přístup více než žádoucí. Obvykle se pracovník zdráhá požádat o pomoc, pak záleží na organizaci, zda a jaký zvolí přístup. V případě problémů v zaměstnání, zvláště při neshodách s nadřízenými, mají pracovníci obavu obrátit se o pomoc, či radu. V těchto případech pracovník personálního oddělení, jakožto nezávislá osoba, navrhne konzultaci a následné kroky k řešení situace. Pro přípravu na odchod do důchodu je možné poskytovat informace o kurzech a možnostech, které se nabízejí těmto lidem přímo v konkrétních lokalitách, případně pořádat zvláštní kurzy pro přípravu odchodu do důchodu ve firmě. V případě penzionovaných pracovníků, je zapotřebí s těmito lidmi udržovat kontakt, pořádat a zvát je na akce tak, aby se necítili nepotřebnými.

### **Skupinové služby**

Služby skupinové péče představují stravovací zařízení, které je žádoucí ve firmě s ohledem na velikost a počet zaměstnanců. Případně mohou být zaměstnancům poskytovány stravenky na oběd. Sportovní aktivity je jistě žádoucí podporovat, nicméně pro málokterý podnik je žádoucí i vzhledem k využití, provozovat samostatné tělovýchovné zařízení. V dnešní době spíše firmy ve vlastních prostorách budují fitcentra, kde se mohou pracovníci mimo pracovní dobu realizovat. Budování společenských klubů je již minulostí, ale v případě že vzejde spontánní požadavek od většiny pracovníků, záleží na organizaci, zda poskytne prostory, případně finančně vypomůže. V případě mladých rodin s dětmi, některé firmy budují vlastní jesle a školky, aby umožnily rodičům práci na



plný pracovní úvazek, nebo práci na zkrácenou pracovní dobu. Tím dojde ke stabilizaci stálých pracovníků.<sup>41</sup>

### 3.5 Organizační kapitál

Organizační, neboli strukturální kapitál je součástí intelektuálního kapitálu organizace. Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů cituje Youndta, Edvinsona a Malone „*Organizační kapitál jsou institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uchovávány v databázích, manuálech apod. (Youndt, 2000). Často se pro něj používá i označení strukturální kapitál (Edvinson a Malone, 1997), ale Youndt preferuje termín „organizační kapitál“, protože, jak tvrdí, jasněji sděluje, že jsou to znalosti, které organizace skutečně vlastní.*“<sup>42</sup>

Organizační kapitál obsahuje jak informace a znalosti, které jsou formální a jsou uloženy v podnikových počítačových databázích, tak i podnikové know-how. To je zachyceno v uspořádání organizace a jejich procesů při maximálním využití nasbíraných zkušeností v běžném provozu a rozvoji organizace. Někdy se používá pojem strukturální kapitál.

#### 3.5.1 Organizační systém

Struktura organizace a procesy, které v ní probíhají, rozhodují o tom, jak organizace funguje ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí.

Každá organizace má formalizovanou strukturu organizace. Armstrong uvádí „*...formalizování struktury jako něco, co obsahuje všechny zřetelné a pravidelně se objevující rysy, které pomáhají formovat chování jejích členů. Struktury zahrnují síť rolí a vztahů a mají pomáhat při zabezpečování toho, aby kolektivní úsilí bylo v zájmu dosažení*

---

<sup>41</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 685-691

<sup>42</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. 51

*konkrétních výsledků jasně organizováno.*“<sup>43</sup> Organizace se od sebe odlišují svojí složitostí. Úkoly jsou rozděleny do škály činností, které jsou přiděleny různým částem organizace. Zároveň je potřebné vytvořit nástroj na kontrolu, koordinaci, integraci.

Jednotky, funkce, divize, oddělení, pracovní týmy, vytvářejí celkový rámec organizace. Seskupení, organizační struktura ukazuje kdo je ve firmě zodpovědný za řízení, koordinování a výkon těchto činností a definuje hierarchie řízení. Říká, kdo je na které úrovni organizace odpovědný komu a za co.<sup>44</sup>

Typy organizace:

- **Liniový a štábní typ organizace** – liniová úroveň struktury je tvořena funkcemi a manažery, kteří jsou přímo zapojeni do plnění primárních úkolů organizace. Štáb poskytuje služby linií. Štábem může být oddělení financí, personalistika a technika.
- **Divizní typ organizace** – organizace je strukturovaná do divizí. Každá divize se zabývá samostatnou činností např. prodejem, distribucí, službami... V ústředí jsou útvary, které poskytují služby a provádějí kontrolu divizí. Je důležitá centralizace a decentralizace pravomocí.
- **Decentralizované organizace** – decentralizují většinu činností, na ústředí je jen základní personál se zabývá finanční kontrolou a, strategickým plánování, právní oddělení.
- **Maticové organizace** – jsou založené na projektech. Vedoucí projektu nemá žádné stále pracovníky, vybere si do svého týmu pracovníky z odborných skupin. Tyto odborné skupiny jsou vedeny ředitelem, nebo manažerem.

---

<sup>43</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. 246

<sup>44</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. 245-247

- **Flexibilní (pružné) organizace** – jsou založené na pevném jádru pracovníků, kteří vykonávají trvalé činnosti organizace a na dočasně pracujícím okrajovým personálem, který je zaměstnáván dle potřeby organizace.

Organizace založená na procesech – existují funkční útvary a funkce vytvořené například pro výrobu, prodej a dodávání výrobků. Je kladen důraz na spolupráci funkčních útvarů na multifunkčních projektech, aby se vyrovnaly s novými požadavky. Těmi jsou například vytváření produktů s ohledem na trhy. Týmy, manažeři i personál budou spolupracovat, společně převezmou odpovědnost za kvalitu a soustavné zlepšování. Cílem je plynulý tok práce a dosažení synergického efektu společným užíváním zdrojů.<sup>45</sup>

### 3.5.2 Firemní kultura

Firemní kultura představuje soustavu hodnot, norem, postojů, domněnek a přesvědčení, které určují chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Tyto hodnoty jsou v souladu s chováním lidí v organizaci. Tato nepsaná pravidla chování představují normy, kterými se pracovníci organizace řídí a které vyznávají. Tato charakteristika je společná všem firmám a současně je od sebe odlišuje.

Firemní kultura se skládá vlastně ze tří částí, atmosféra na pracovišti, přístup ke stávajícím či potenciálním zákazníkům a přístup k obchodním partnerům. Firemní kulturu může z části vytvářet zaměstnavatel, respektive management firmy svými rozhodnutími, a z části ji vytvářejí zaměstnanci, skupiny zaměstnanců nebo silní vůdci mezi zaměstnanci, a to bez přímého zásahu zaměstnavatele.<sup>46</sup>

Složky kultury jsou hodnoty, normy, lidské výtvořiny a styl vedení, nebo řízení. Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší, nebo dobré pro organizaci.

---

<sup>45</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. 246-249

<sup>46</sup> Rozvoj. Businessvize [online]. 2010 [cit. 2014-10-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zakladlo-velkych-korporaci>

Těmito hodnotami se řídí jak vedení, tak pracovníci organizace. Hodnoty mají tím větší vliv na chování, čím jsou silnější „...hodnoty, které jsou hluboce zakotveny v kultuře organizace a jsou posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přijaté a okázale zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodrážejí se v chování manažerů, mohou mít malý nebo dokonce nulový efekt. To, co je důležité jsou „fungující hodnoty,“ hodnoty, které vedou k žádoucímu chování.“<sup>47</sup>

**Normy** představují návod jak se chovat, říkají lidem co budou dělat, říkat... Předávají se ústní formou. Pomocí reakcí lze vyvíjet tlak na chování, ostatní lze řídit i způsobem reakcí.

Normy se týkají například: jak manažeři zacházejí se členy svých týmů (styl řízení) a jak tito členové reagují na své manažery a jaký k nim mají vztah.

**Přístupnost** – od manažerů se očekává, že budou přístupní a viditelní; všechno se odehrává za zavřenými dveřmi.

**Formalita** – normou je chladný, formální přístup; na všech úrovních se používá/nepoužívá oslovení křestním jménem; existují nepsaná, ale jasně chápaná pravidla týkající se oblékání.

**Lidské výtvoř** (artefakty) jsou hmatatelné a viditelné stránky organizace. Mohou představovat takové věci, jako například přijetí návštěv – vřelé/chladné, způsob jak telefonisté jednají se zákazníky, způsob jak se lidé oslovují na schůzích, tón a jazyk který je používán v korespondenci.

**Styl vedení** je charakterizován přístupem manažerů, který je používán při jednání se svými týmy.

---

<sup>47</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 259-260

Lídry je možné rozdělit na:

- **Charismatické /necharismatické** – jsou orientováni na úspěch, jsou dobří komunikátoři, spoléhají na svou osobnost. Necharizmatičtí lídři znají své know-how, chladný přístup.
- **Autokratický /demokratický přístup** – autokrat nutí lidi dělat, co jim řekne. Demokrat povzbuzuje k zapojení se do rozhodování.
- **Umožňující /kontrolující přístup** – umožňující přístup mají svoji vizi, kterou inspirují a povzbuzují lidi k plnění týmových cílů. Kontroloři jsou manipulující lidmi.
- **Transakční lídři / transformační** – Transakční poskytují něco za něco – peníze, práci..za ochotu vyhovět. Transformační lídři motivují k vyšším cílům.

Každý manažer má svůj styl, který je ovlivněn kulturou organizace a který ovlivňuje styl řízení a přijaté normy chování.<sup>48</sup>

### 3.6 Zákaznický kapitál

Stále více organizací a firem si uvědomují, že zákazník patří k základnímu stavebnímu kamenu úspěšného podnikání firmy. Obtížnost konkurenceschopnosti na trhu si firmy uvědomují a hledají způsoby odlišení se od konkurence.

#### 3.6.1 CRM

Zkratka CRM (Customer Relationship Management), představuje jeden ze základních zdrojů konkurenceschopnosti podniku. Řízení vztahů se zákazníky, jejich upevnování a rozvoj jsou v dnešní době pro firmy nezbytné. Řízení vztahů se zákazníky zahrnuje všechny procesy komunikace se zákazníkem, jejich vzájemnou koordinaci,

---

<sup>48</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 258-263

sladřování a řízení. Cílem je budování spokojeného a trvalého vztahu se zákazníky. Jedním z nejtěžřích úkolů je získání zákazníka, neméně důležitým úkolem je i jeho udržení, protože spokojený zákazník přináří firmě zisk a firmě klesají prodejní náklady.

Předpokladem vzniku vztahu se zákazníkem je rozdělení činností do dvou částí. Nejprve je nutné zákazníka přilákat a dále vybudovat vztah, aby byly naplněny ekonomické cíle. Součástí vztahového marketingu je koncept příslibu. Nezbytným elementem je důvěra.

Firma se musí naučit využívat a prodat zákazníkovi i ty prvky svojí tržní nabídky, které vytvářejí doplňující služby k produktu. Jsou jimi například včasná a pružná logistika, fakturace, která je přizpůsobená potřebám zákazníka, informace, společenské kontakty. Pro zákazníka je velmi zajímavé a zároveň výhodné zapojení se do trvalé spolupráce s daným partnerem na trhu.

CRM jako filozofie představuje určitou strategii při přístupu k zákazníkům. Navázání a udržení vztahu se zákazníkem představuje určitou formu a způsob chování k těmto zákazníkům. Předpokladem je, že firma zaznamenává obchodní případy a sleduje informace o zákaznících – například nákupní chování, oblíbenost značky, preference vkusu...

Cílem CRM je získání nových zákazníků a udržení stávajících. Zároveň se firmy snaží o zvýšení loajality zákazníka. Rozpoznání preferencí zákazníka je pro firmu neméně důležité. Nepřetržitě vzájemné působení a vedení otevřeného dialogu mezi společností a zákazníkem je úspěšným předpokladem CRM. Využitím vhodných strategií vztahů mohou firmy dosáhnout vyšřích hodnot.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9

## 4 Praktická část

K vypracování diplomové práce bylo využito metody pozorování, dotazování a rozhovoru. Pozorování bylo prováděno na zákaznických centrech. Dotazování bylo po dohodě s vedením Zákaznických center zaměřeno na vedoucí 27 zákaznických center a jejich vztah k podnikatelskému myšlení. Všichni oslovení vedoucí dotazník vyplnili a vrátili. Pro výzkum dotazováním byl zvolen dotazník, obsahující 21 otázek. Pro zjištění co nejvíce informací, byly použity otázky uzavřené, otevřené i polozavřené. K nesporným výhodám dotazování patří získání informací od respondentů. Mezi nevýhody dotazování můžeme zahrnout velký počet odpovědí, obtížnější vyhodnocování, či měření otevřených otázek. Poznatky získané na zákaznických centrech jsou v praktické části analyzovány a zpracovány.

Dále bylo využito rozhovoru s vedením Zákaznických center – ředitelkou, metodikem i specialistou. Ti ochotně poskytli informace z oblasti znalostí, dovedností, podnikatelského myšlení, ekonomického rozhledu, které jsou u vedoucích zákaznických center očekávány.

### 4.1 O společnosti

Společnost RWE patří mezi pět největších evropských elektrárenských a plynárenských společností. Odborné znalosti v oblasti produkce ropy, zemního plynu a hnědého uhlí, obchodu s komoditami, přepravy a prodeje elektřiny a plynu umožňují pokrýt celý energetický řetězec.

RWE patří mezi velké zaměstnavatele, zaměstnává více než 70.000 zaměstnanců a elektřinu dodává přibližně 16 milionům zákazníků. Zemní plyn firma dodává téměř 8 milionům zákazníků.

V České republice řídí RWE společnost RWE Česká republika. Hlavní její činností je obchodování s komoditami - zemním plynem a elektřinou. Součástí RWE East je i RWE Česká republika.

1. ledna 2013 vznikla společnost RWE Supply & Trading CZ, která se zabývá velkoobchodem s energiemi.

Regionální distribuční společnosti Západočeská plynárenská, Středočeská plynárenská, Severočeská plynárenská, Východočeská plynárenská, Severomoravská plynárenská a Jihomoravská plynárenská tvoří distribuční společnost RWE se tak staly obchodníky s touto komoditou s názvem RWE Energie, zatímco společnost RWE GasNet, kterou tvoří bývalá STP Net, SČP Net, ZČP Net, JMP Net, SMP Net a VČP Net. Tyto společnosti zajišťují distribuci zemního plynu.

V roce 2007 oddělením od RWE Transgas, vznikla společnost RWE Gas Storage. Ta zajišťuje provoz podzemních zásobníků plynu a přepravu zde uskladněného zemního plynu. RWE Gas Storage vlastní a provozuje šest podzemních zásobníků plynu, nacházejících se na území České republiky. Celková kapacita takzvaných virtuálních PZP činí 2,3 miliardy kubických metrů zemního plynu.<sup>50</sup>

1. ledna 2008 byla založena skupina RWE Distribuční služby. Hlavní činností společnosti je správa a údržba zařízení pro distribuci zemního plynu. Ve stejném roce vznikla i společnost RWE Zákaznické služby. Ty zajišťují veškeré formy komunikace s koncovými zákazníky. Od roku 2010 RWE Česká republika obchoduje vedle plynu také s elektrickou energií.

#### **4.1.1 Historie vývoje RWE v České republice**

Od ledna 2005 začala v České republice probíhat liberalizace trhu se zemním plynem. Tato liberalizace probíhala ve třech vlnách – v první vlně k 1.1.2005 jsou oprávněnými zákazníky (zjednodušeně osoby, které mají právo zvolit si dodavatele plynu) všichni koneční zákazníci s odběrem nad 15 mil. m<sup>3</sup>/rok (největší spotřebitelé plynu a firmy, které používají plyn na výrobu elektřiny) na jedno odběrné místo a dále všichni

---

<sup>50</sup>RWE [online]. 2013 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.rwe-distribuce.cz/cs/management/>



držitelé licence na výrobu elektřiny spalující plyn v tepelných elektrárnách nebo při kombinované výrobě elektřiny a tepla, a to v rozsahu své spotřeby na tuto výrobu.

Druhá vlna probíhala k 1.1.2006 a týkala se všech oprávněných zákazníků, kromě domácností.

Třetí a poslední vlna proběhla k 1.1.2007 a týkala se domácností.<sup>51</sup>

Co vlastně liberalizace trhu se zemním plynem znamenala? Pro zákazníka došlo ke zlomovému okamžiku, protože poprvé v historii si zákazník mohl vybrat a zvolit svého obchodníka. Podle směrnic Evropské unie musely plynárenské společnosti oddělit své distribuční činnosti – zajišťují chod plynovodní sítě a obchodní činnosti – nakupují plyn za účelem jeho dalšího prodeje. Pro naplnění zákona bylo nezbytné oddělit distribuci a obchod. Společnost RWE Transgas, a.s. měla dosud monopolní postavení na trhu s plynem. Ze společnosti RWE Transgas a.s. vznikly dvě společnosti – obchodní RWE Transgas, a.s. a RWE Transgas Net s.r.o., který je provozovatelem distribuční soustavy a zajišťuje tranzitní přepravu zemního plynu přes území ČR pro zahraniční obchodní partnery. Zároveň zajišťuje tuzemským partnerům vnitrostátní přepravu plynu.<sup>52</sup>

V současné době se z obchodní společnosti RWE Transgas, a.s., která obsahovala původní regionální společnosti, jako Východočeskou plynárenskou, Jihomoravskou plynárenskou, Severomoravskou plynárenskou, Západočeskou plynárenskou, Středočeskou plynárenskou a Severočeskou plynárenskou, a.s., stala RWE Energie. Ta je největším dodavatelem zemního plynu v ČR a současně je také jedním z nejúspěšnějších alternativních dodavatelů elektřiny.

Ze společnosti RWE Transgas Net s.r.o., jakožto provozovatele distribuční soustavy, který obsahoval původní regionální distribuční společnosti jako VČP Net, s.r.o., SMP Net, s.r.o., JMP Net, s.r.o., ZČP Net, s.r.o., STP Net, s.r.o., SČP Net, s.r.o. se stala

---

<sup>51</sup> Peníze.CZ a dodavatelé. *Peníze.CZ a dodavatelé* [online]. 2014 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/spotrebitel/18702-plyn-od-jineho-dodavatele-mozne-to-je-ale-nejspise-neusetrite>

<sup>52</sup> RWE [online]. 2013 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.rwe-distribuce.cz/cs/management/>

společnost RWE GAS Net, s.r.o. Veškeré aktivity distribuční společnosti RWE GAS Net, s.r.o. jsou zaměřeny na zajištění spolehlivých a bezpečných dodávek plynu uživatelům distribuční soustavy, a to za systematického dodržování pravidel nediskriminačního chování.<sup>53</sup>

RWE Distribuční služby, s.r.o., se sídlem v Brně zahájily činnost 1.1.2008. Zabezpečují provoz a údržbu plynárenských zařízení regionálním provozovatelům distribučních soustav skupiny RWE v ČR. Zajišťují též opravy plynárenského zařízení a měření spotřeby. Současně zabezpečují připojování a odpojování zákazníků, provoz dispečinku a telefonickou linku pohotovosti.

Společnost RWE Gas Storage, s.r.o. je další společností, která byla vytvořena ze společnosti RWE Transgas a.s. Hlavní činností provozování podzemních zásobníků plynu v České republice.

Hlavní činností RWE Energo, s.r.o. je uplatňování nových technologií podle potřeb zákazníka s ohledem na maximální účinnost jednotlivých zařízení a respektování ochrany životního prostředí. Novou činností, kterou se společnost zabývá, je i prodej stlačeného zemního plynu (CNG).

1.1.2008 zahájila činnost společnost RWE Zákaznické služby. Tato společnost patří mezi nejdůležitější, protože zajišťuje různé formy komunikace s koncovým zákazníkem. Kromě domácností, jsou zákazníky firmy a velké podniky. Proto má firma zákazníky rozdělené podle druhu obsluhy na segment MASS, INDI a VIP. VIP a INDI zákazníkům je věnována zvláštní, individuální péče. Zákazníci MASS tvoří největší skupinu zákazníků a jsou obsluhováni prostřednictvím zákaznických center a call centra.

---

<sup>53</sup> RWE [online]. 2013 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.rwe-distribuce.cz/cs/management/>

## **4.2 RWE Zákaznické služby**

Společnost RWE Zákaznické služby, s.r.o. byla založena 27.7.2007 v Ostravě a je dceřinou společností RWE Česká republika a.s. RWE Zákaznické služby zajišťují prodej produktů RWE. Současně zajišťují servis pro téměř 2 miliony zákazníků skupiny RWE v České republice. Zároveň poskytuje své služby regionálním plynárenským společnostem a provozovatelům distribučních soustav Skupiny.

V čele společnosti RWE Zákaznické služby, s.r.o. jsou dva jednatele. Každý z nich zodpovídá za určitou oblast. Jednou oblastí je vymáhání pohledávek, fakturace, reklamace a oddělení metodiky a rozvoje. Druhá oblast je zaměřena na přímou komunikaci se zákazníky a to prostřednictvím Call centra a Zákaznických center. Pro vyřizování požadavků zákazníků je oddělení back office. V čele každého odboru stojí ředitel odboru.

### **4.2.1 Call centrum**

Call centrum zabezpečuje telefonický kontakt pro zákazníky, kteří se na RWE obrátí telefonicky. Zákazníci mohou svůj požadavek vyřizovat jak telefonicky, tak e-mailem – 24 hodin denně, sedm dní v týdnu, 365 dní v roce. Na call centru pracuje 260 zaměstnanců, kteří pracují v prostředí open space. Pro každý komunikační kanál se plánují kapacity rozdílně. Znamená to naplánovat směny dle odlišnosti specializované práce týmů. Jsou to týmy – e-mailový, Retrea tým, Support tým.

Úsek call centra řídí ředitel. Celé call centrum je rozdělené na dvě oddělení v čele s vedoucími těchto oddělení. Jednotlivá oddělení jsou dále členěna na několik týmů, které zajišťují vyřizování požadavků zákazníků.

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů, které se na call centru sledují, je procento vyzvednutých hovorů (obslužnost) a procento příchozích hovorů obslužených do třiceti vteřin (Servis level). Další ukazatele, které se sledují je počet hovorů, průměrná délka hovoru a průměrná délka zpracovaných požadavků. Někdy nelze požadavek vyřešit hned na první pokus a proto je potřeba dořešit požadavek zpětným kontaktováním zákazníka. To vše se promítá do plánování práce, které musí predikovat nadcházející období a přitom vycházet z minulého období a zohledňovat například marketingové akce, odesílání

upomínek, fakturace. Práce na call centru je velmi náročná, práce ve stresu a tomu odpovídá i častá obměna zaměstnanců. Někteří z nově nastupujících zaměstnanců tuto práci vnímají jako šanci dostat se do firmy. Po náročném vstupním školení a zapracování vykonávají svou práci 7 dní v týdnu, 24 hodin denně. Následně pak tito pracovníci při první příležitosti hledají uplatnění na ostatních odděleních v rámci firmy.

#### **4.2.2 Zákaznická centra**

Zákaznická centra nabízejí pomoc, či radu pro zákazníky a jsou otevřena na 27 místech České republiky. Většinou jsou soustředěna do obchodních center a podle toho jsou i otevřena. Logo a jednotný design kanceláří, kterým vévodí modrá barva, ubezpečí zákazníka, že je na správném místě. Otevřené jednání se zákazníkem je zajištěno otevřeným prostorem, kdy jsou od sebe jednotlivé stolky odděleny zástěnou, ale jsou od sebe dostatečně daleko, aby se zákazníci vzájemně nerušili. Součástí práce v Zákaznickém centru je i práce na recepci, kde jsou vyřizovány jednodušší požadavky. Vyvolávací zařízení zajišťuje, že je každý požadavek zákazníka pečlivě zaevidován. Samozřejmostí na zákaznických centrech je i dodržování dress code.

Organizačně jsou zákaznická centra rozdělena podle geografické polohy do čtyř lokalit (Sever, Jih, Východ, Západ). V čele každé lokality je vedoucí těchto zákaznických center.

Většina zákaznických center má svého vedoucího, ale jsou i malé kanceláře o 2 lidech, které svého vedoucího přímo nemají. Takové kanceláře jsou, co se týká vedení, přiděleny některému z vedoucích zákaznických center v dané lokalitě.

### **4.3 Lidský kapitál na zákaznických centrech**

#### **4.3.1 Nový zaměstnanec**

Společnost RWE je stále vyhledávaným zaměstnavatelem. V případě vypsání výběrového řízení na novou pozici, je toto vyvěšeno prostřednictvím intranetu v oddíle kariéra. Umístění oznámení o novém výběrovém řízení je uskutečněno formou inzerátu

v tisku, prostřednictvím pracovních agentur a pracovních webů, jako například jobs, kariera, prace.cz. Pracovníci, kteří mají na starosti výběr a nábor nových zaměstnanců pečlivě sledují i sociální sítě a v případě vhodného kandidáta osloví k pohovoru. V uvedeném oznámení o výběru nového zaměstnance je přesně popsána pozice, pro kterou se zaměstnanec vybírá – například pracovník zákaznického centra a náplň práce. Tou je přímý servis a obsluha zákazníků u přepážky, aktivní doporučování a prodej služeb a produktů, uzavírání smluv, jednání se zákazníky, vyřizování stížností a reklamací atd. Jsou identifikovány profesní předpoklady, které firma na pracovní pozici má, jako například vzdělání, praxe, odpovídající zkušenosti s výpočetní technikou, případně znalost SAP, Word, Excel... Zároveň jsou upřesněny i osobnostní předpoklady pro tuto pozici. Tou jsou například příjemné vystupování a proklientský přístup, vysoké pracovní nasazení, odpovědnost a přesnost, ochota nabízet produkty, komunikativnost, schopnost a ochota rychle se učit, odolnost vůči stresu.

V uvedeném oznámení je sdělen i požadovaný termín nástupu, místo výkonu práce, či případně jiné požadavky, jako například práce na dobu určitou, zástup za mateřskou dovolenou a podobně.

Zároveň firma zájemce o práci informuje o tom, co nabízí, jako například zajímavou práci s možností seberealizace ve stabilní firmě s mezinárodní účastí, příjemné pracovní prostředí, týden dovolené navíc, příležitost k osobnímu i profesnímu růstu, benefity v podobě příspěvku na penzijní, nebo životní pojištění, příspěvek na kulturu a vzdělání, příspěvek na dovolenou, nebo rekreaci, příspěvek na stravování, nebo stravenky, firemní akce, zdravotní volno.

Noví pracovníci musí procházet nesnadným výběrovým řízením, které se sestává z několika kol. První kolo probíhá na základě vyplněných údajů v dotaznících. To provádí samostatně personální oddělení a provede selekci. Vybrané uchazeče následně pozve k osobní účasti v druhém kole. Tady jsou testováni na počítačové dovednosti, komunikační dovednosti, testy osobnosti, v případě vedoucích probíhá simulace konkrétní situace a účastník na ni musí zareagovat. Druhého kola se většinou účastní i potenciální vedoucí nového pracovníka. V případě, že není možné rozhodnout o vhodném výběru již ve

druhém kole, proběhne kolo další. Rozhodnutí o výběru pracovníka je pracovníkovi zasláno písemně.

#### 4.3.2 Školení a vzdělávání

Pro kvalitní výkon práce je nezbytné zaškolení pracovníka. Nový zaměstnanec projde vstupním školením, a následně je doškolován. Školení můžeme rozdělit na školení ze zákona a školení firemní. Stávající zaměstnanci absolvují taktéž pravidelně školení ze zákona.

Ke **školením ze zákona** je možné počítat proškolení v oblasti Bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, Požární ochrana, Ochrana dat. Na zákaznických kancelářích pracovníci disponují s osobními údaji zákazníků, proto také pravidelně absolvují kurz ochrana osobních údajů. Jeden z požadavků na vedoucí zákaznických center je, aby byli aktivní řidiči. Proto se pravidelně účastní kurzu Řízení vozidel a s ním spojených bezpečnostních předpisů. Veškerá tato školení ze zákona jsou umístěna v aplikaci i-Tutor a jsou prováděna formou e-learningu. Každý takovýto kurz má dvě části: teoretickou a test. Nejprve je potřeba absolvovat teoretickou část a následně formou správných odpovědí projít testem. Na závěr je potřeba vytisknout certifikát o absolvování a podepsaný zaslat na personální oddělení, které odpovídá na tyto kurzy.

Vzhledem k uvolnění trhu s plynem, zákaznická centra zastupují v poskytování svých služeb jak Obchodníka, tak Distributora. Při své práci musí důsledně rozlišovat, koho při vyřizování požadavku zákazníka zastupují. Nesmí docházet k diskriminaci, či nadřezování Obchodníkovi, či Distributorovi ze Skupiny. Proto pravidelně pracovníci kanceláří absolvují kurz ohledně nediskriminačního chování.

Práce na Zákaznických centrech je náročná nejen z hlediska psychické odolnosti, ale i vzhledem ke znalostem. Neustálé změny a novinky vedou k průběžnému vzdělávání, které probíhá jak speciálním oddělením Metodiky a rozvoje, tak externími společnostmi. **Firemní vzdělávání** oddělením Metodiky a rozvoje je úzce odborné. Větší změny se odborně školí ve firemních školicích místnostech a za osobní účasti pracovníků. Takových školení se účastní i vedoucí jednotlivých zákaznických center, kteří na svých kancelářích

zároveň fungují jako odborná podpora, rádce, specialista. Osobní školení probíhají většinou ve třech lokalitách – Ostrava, Brno a Praha a jsou velmi náročné na logistiku. V době školení je zapotřebí zajistit i správný a plynulý chod zákaznické kanceláře tak, aby zákazníci byli obslouženi ke své spokojenosti.

Pro doplňující školení z odborné oblasti jsou využívány moderní technologie, jako například školení prostřednictvím MeetingPlace a telekonferenčních hovorů.

Školení pomocí **MeetingPlace** probíhá prostřednictvím připojení telefonu i počítače zároveň, takže účastníci nejenom slyší, ale i vidí na svém monitoru to, co školitel ukazuje. Tato forma školení má své výhody i nevýhody. Mezi výhody můžeme počítat možnost školit se bez nutnosti cestování, úsporu času, kdy školení probíhá v určitý čas, takže do školení a ihned po něm může pracovník plnit své pracovní úkoly. K nevýhodám zejména patří omezený počet najednou školených účastníků, kdy při překročení limitu dojde ke zhoršení kvality příjmu jak obrazu, tak zvuku a někteří z účastníků jen uslyší, někteří jen uvidí obraz. Při využívání MeetingPlace pro školení, je zapotřebí vysoké disciplinovanosti v komunikaci, to znamená nemluvit několik lidí současně, nevstupovat do hovoru..., protože následně dojde k tomu, že nikdo nikoho neslyší. Zároveň je limitující i doba pro konání těchto školení. V době provozu zákaznických kanceláří musí být účastníci v zázemí kanceláří. Jednou z velkých nevýhod MeetingPlace je, že v průběhu školení školitel nevidí mimiku školených, nedokáže posoudit, zda rozuměli, pochopili, pokud sami nepotvrdí.

**Telekonferenční hovory** slouží spíše jako prostředek pro rychlou konzultaci novinek, seznámení se se změnami, rychlé předání informací a podobně. Výhodou je, že informace či vysvětlení slyší najednou více účastníků, kteří mohou informace ihned prokonzultovat, zda došlo ke správnému pochopení a podobně.

Práce na zákaznických kancelářích je práce s lidmi, proto jsou důležité i měkké dovednosti. Ke zdokonalování těchto dovedností probíhají pravidelně vzdělávací akce buď vedené někým z trenérů oddělení Metodiky a rozvoje, nebo externími agenturami. Prostřednictvím agentur jsou to většinou vícedenní akce a jsou soustředěné na hraní scének a následný nácvik a řešení problematické situace.

Firma velmi dbá na kvalitní znalosti a dovednosti svých zaměstnanců, které pravidelně kontroluje. Kontroly probíhají interně prostřednictvím oddělení Metodiky a rozvoje a externě prostřednictvím Mystery Shoppingu. Testování probíhá formou e-learningu, kdy pracovníci musí zpracovat test znalostí. Většinou obsahuje novinky a nejčastěji vysvětlované chyby. Výsledky testu se zahrnují do měsíčního hodnocení.

### **4.3.3 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců provádí jejich vedoucí. Každý měsíc je u každého pracovníka zákaznického centra prováděno ústní hodnocení jeho výkonů za minulý měsíc. Do hodnocení se zahrnuje hodnocení výkonů za minulý měsíc, plnění plánu, ale i nahrávky za uplynulý měsíc. Každý měsíc jsou vybrány čtyři náhodně vybrané hovory se zákazníky. Je přesně dané, co tyto rozhovory musí obsahovat, co musí zaznít a za co budou body rozděleny. Samozřejmě je hodnocena snaha v nabídkách pro všechny komodity. Vedoucí zákaznických kanceláří mají pravomoc v případě splnění plánu celé zákaznické kanceláře, přidat body do výkonových odměn. Do hodnocení se promítají i výsledky Mystery shoppingu, stejně jako dodržování dress code. Rychlost obsluhy, kvalita obsluhy, stejně jako úspěšné zvládnutí pravidelného měsíčního testu. To vše je součástí pravidelného měsíčního hodnocení, stejně jako plnění Servis levelu. Hodnocení je prováděno ústně, s každým individuálně, kde je potřeba přidat, kde je to v pořádku.

Hodnocení vedoucích probíhá obdobným způsobem. Na začátku roku si vedoucí prostřednictvím aplikace Hodnocení výkonů (Target dialogue) nastaví cíle. Každé čtvrtletí sami vedoucí hodnotí dosažení těchto cílů, včetně celkového procentuálního hodnocení. Následné hodnocení je provedeno ústně přímým nadřízeným. Ten v rozhovoru s podřízeným zhodnotí své postoje a výsledky zaměstnance, spolu s výsledky celé zákaznické kanceláře.

## **4.4 Sociální kapitál**

Společnost RWE pečuje o své zaměstnance v různých oblastech. Můžeme sem počítat stravování, různé benefity, setkání zaměstnanců, ale i pomoc při odchodu ze Společnosti.



#### **4.4.1 Stravování**

Stravování zaměstnanců je zabezpečeno prostřednictvím cateringové společnosti Eurest. Ta dodává čerstvá jídla do nasmlouvaných jídelen po celé republice. V RWE jsou hlavními místy Praha, Brno, Ostrava, Hradec Králové, Plzeň, Ústí nad Labem. Vzhledem k rozmístění Zákaznických center je stravování v závodních jídelnách umožněno pouze zaměstnancům, v místě těchto jídelen. Ostatní pracovníci zákaznických kanceláří obdrží stravenky, které mohou uplatnit v dalších jídelnách a restauracích. V době oběda nesmí být provoz na zákaznickém centru přerušen, proto se pracovníci v obědové přestávce střídají. Kdo by si myslel, že v přestávce na oběd je na zákaznickém centru klidněji, ten by se mýlil. Opak je pravdou. Velmi často se spousta zákazníků v pauze na oběd snaží vyřídit soukromé záležitosti a to se pak na zákaznických kancelářích tvoří i dlouhé řady čekajících zákazníků.

#### **4.4.2 Odchod ze Společnosti**

Vzhledem k neustálým rychlým změnám ve Společnosti, se někteří zaměstnanci rozhodnou ze Společnosti Zákaznické služby odejít, nebo v rámci reorganizace dojde k jejich propuštění, nebo dosáhnou věku odchodu do starobního důchodu. V takovém případě pro ně oddělení lidských zdrojů má připraven program, jak takovému člověku pomoci.

V případě odchodu ze Společnosti je důležitý osobní kontakt odcházejícího zaměstnance s odborným poradcem. Ten tomuto zaměstnanci pomáhá zorientovat se na trhu práce a radí mu, jak postupovat při hledání nové příležitosti, jak budovat síť kontaktů, jak sestavit životopis, jak se připravit na pohovory a na výběrová řízení. Konzultant dává propuštěnému nejen praktická doporučení, ale měl by ho také povzbudit a pomoci mu najít motivaci. Cílem je usnadnit odchod propouštěným zaměstnancům (informovat je o jejich nárocích, právech a povinnostech) a pomoci jim snáze a rychleji najít nové uplatnění na trhu práce.

Pro pracovníky, kteří teprve v dohledné době dosáhnou věku řádného odchodu do důchodu je připraven program, který za výhodných podmínek pro zaměstnance těmto

zaměstnancům umožní ukončit pracovní poměr. Účastníci programu obdrží při odchodu ze skupiny mimořádné finanční zvýhodnění.

Pro bývalé zaměstnance RWE Zákaznické služby, kteří jsou ve starobním důchodu, je pořádáno setkání a jsou zváni na firemní akce, například uvedení nového filmu, na kterém se RWE podílelo.

Někdy je odchod pracovníka ze Společnosti náhlý a neplánovaný. Tuto smutnou zkušenost mají i pracovnice jedné zákaznické kanceláře, kdy během třech let, zemřely dvě jejich kolegyně. V takovém případě se zástupci společnosti RWE Zákaznické služby s.r.o., účastnili posledního rozloučení, spolu s předáním květinových darů a finanční pomoci pozůstalým.

#### **4.4.3 Benefity a výhody**

Firma se snaží zvýšit spokojenost zaměstnanců a tím docílit stabilizace pracovníků. Spokojený pracovník podává vyšší a kvalitnější výkon. K tomu slouží celá řada zaměstnaneckých výhod a benefitů.

Můžeme je rozdělit do několika skupin. Na výběr je široká škála benefitů poskytovaných různými dodavateli. Benefity jsou rozčleněny do skupin podle svého zaměření. Čerpat je možné finanční benefity, mezi které patří doplňkové penzijní spoření a životní pojištění. Mezi volnočasové benefity je možné počítat poukázky do fitness center, slevy na dovolené a rekreační pobyty, slevy na nákup zboží...Benefity pro zdraví obsahují poukázky a slevy na kosmetické a zdravotní ošetření, masáže, nákupy v lékárnách za zvýhodněné ceny. Zaměstnanec má také možnost uplatnit benefit na jazykovou výuku. Je možné využít skupinové výuky, nebo individuální. Vzhledem k možnosti uplatnění cizího jazyka na přepážce, vyučuje se angličtina, němčina a ruština. Zájemci by byli ale i o vietnamštinu.

Mezi výhody můžeme dále počítat i možnost výhodného nákupu prostřednictvím portálu Premium. Ten nabízí atraktivní slevy od obchodních partnerů RWE, které lze uplatnit v každodenním životě. Vysoké slevy jsou určeny zákazníkům RWE, ale i zaměstnancům, kteří jsou zákazníky v kategorii domácnost a obsahují slevy na širokou

škálu zboží a služeb renomovaných značek, které jsou pravidelně aktualizovány. Tyto slevy se týkají zboží například z oblasti elektroniky, domácích potřeb, sportovního vybavení, wellness zážitků či stavebních hmot a topné techniky.

Pro své zaměstnance má společnost RWE Zákaznické služby i další výhodu. Tou je RWE karta s 20% slevou do kina na všechny české filmy a jednodenní skipasy do 19 českých ski areálů. Pracovníci Zákaznických center ji náležitě využívají.

Každý pracovník zákaznické kanceláře, spolu se svým partnerem, má možnost se každoročně účastnit promítání filmu, na kterém se RWE podílelo koprodukcí, či sponzoringem. Na uvedení nového filmu pracovníci vždy netrpělivě čekají. V rámci utužování kolektivu absolvují návštěvu kina většinou společně.

#### **4.4.4 Setkání zaměstnanců a Modrý den**

Pravidelné setkání zaměstnanců patří mezi dlouho očekávanou a milou akci. Při ní se setkají nejenom pracovníci ze všech oddělení RWE Zákaznických služeb s.r.o., ale i s vedením společnosti. Oficiální část programu obsahuje zhodnocení uplynulého roku a vyhlídky na rok budoucí. V neoficiální části je volná zábava, doprovázená vystoupením hudební skupiny a dalšími kulturními zážitky. Pracovníci zákaznických center se velmi na toto setkání těší, protože je to jedna z mála příležitostí setkat se s kolegyněmi z jiných zákaznických center napříč celou republikou. Většinou se hovor stočí na pracovní věci, například ohledně různých způsobů vyřizování požadavků zákazníků, různých nových postupů a podobně. Vzhledem k tomu, že se setkání zaměstnanců koná v pracovní den, možnost všech pracovníků zákaznických center účastnit se, je omezená. Na prvním místě je zákazník a tomu musí být podřízeno vše. Možnost zúčastnit se, vyřeší spravedlivé prostřídání pracovníků, kteří se setkání zaměstnanců v předchozím roce zúčastnili.

Další velmi oblíbenou akcí pro zaměstnance je Modrý den. Modrý den jako největší zaměstnanecká a také rodinná akce RWE. Je to předem určená sobota v krásném areálu v Novém Městě na Moravě, kdy se zaměstnanci i se svými rodinami mohou potkat a prožít společně den. Den plný nejen zábavy, ale i soutěží, které jsou jak pro děti, tak pro dospělé. Proběhly zábavné atrakce, soutěže pro malé i velké, oblíbené i hojně využívané dílničky,

stánky zaměřené na různé speciální aktivity a vystoupení pozvaných herců či kapel na hlavním pódiu. V rámci celodenního programu se soutěžilo také na motivy zajímavých Her bez hranic, do kterých se zapojili kolegové z různých oddělení. V rámci úsporných opatření bylo letos konání Modrého dne zrušeno. Někteří zaměstnanci byli zklamáni, ale vedoucím zákaznických center ubyla starost se zajišťováním chodu kanceláře.

#### **4.4.5 Plynárenské hry**

Každoročně firma pořádá pro své zaměstnance letní a zimní sportovní hry. Jednotlivci, či týmy mohou soutěžit v různých disciplínách. V létě například přespolní běh, fotbal, tenis, hod plynoměrem, v zimě ve sjezdu, slalomu, či běhu na lyžích. V žádném případě nejde o překonání sportovních výkonů, ale o příjemnou zábavu v příjemné společnosti. Pracovníci zákaznických center jsou pravidelnými účastníky jak letních, tak zimních her. Je vidět, že sport a pohyb je pracovníkům zákaznických kanceláří vlastní.

### **4.5 Organizační kapitál**

Zákaznická centra patří do skupiny RWE Zákaznické služby, s.r.o. Vedením jednotlivých zákaznických center je pověřen vedoucí, který se zodpovídá svému nadřízenému a to lokálnímu vedoucímu zákaznických center. Vzhledem k rozmístění obsluhy po celé republice, jsou Zákaznická centra rozdělena do čtyř lokalit – Sever, Jih, Východ, Západ. V čele oddělení zákaznických center je ředitelka zákaznických center.

Jednotlivé zákaznické kanceláře obsluhují pracovníci, kteří jsou na pozici specialista zákaznických center. Pracovní náplní specialistů zákaznických center je obsluha zákazníků na přepážce. Vzhledem k tomu, že pracovníci zákaznických center zastupují při vyřizování požadavků jak Obchodníka, tak Distributora, musí disponovat širokými znalostmi. Jako technická podpora jim k tomu slouží znalostní báze.

Velké množství projektů, do kterého jsou zapojeni vedoucí zákaznických center, stejně jako někteří pracovníci zákaznických center, nutně vede k vytvoření projektových týmů, které jsou ustanoveny po dobu probíhání projektu. Organizačně mají tyto pracovníci své vedoucí, kteří je hodnotí a kterým odpovídají za práci. Po dobu trvání projektu jsou

částečně úkolování vedoucím projektu, kterému se zodpovídají za tu část projektu, na které spolupracují. Názory vedoucích: projekty jsou důležité a je dobré, že se jich účastníme. Máme tak možnost podílet se hned od začátku a svými připomínkami z praxe ovlivňovat připravované změny. (85%)

#### **4.5.1 Pracovní postupy**

Činnost zákaznických center je obsáhlá a není možné, aby každá kancelář při vyřizování požadavků zákazníků postupovala odlišně. Pro stanovení jednotných postupů a řešení různých situací, jsou oddělením Metodiky a rozvoje, stanoveny přesné metodiky a návody. Tyto metodiky jsou závazné a musí se jimi řídit všichni, kdo obsluhují zákazníka – to znamená call centrum, back office i zákaznická centra. Nejčastějšími připomínkami ze strany vedoucích (24 z 27) k metodikám a změnám, jsou jejich časté změny. Je to neustálý boj, kdy všichni chápou rychlost změn, které se musí projevit v úpravách postupů a zavedení nových postupů. Málo kdo ale dokáže pochopit, že práce se zákazníkem, práce na přepážce opravdu neumožňuje okamžitou reakci na změny. Někdy se stane, že v průběhu pracovního dne přijde několik změn k různým metodikám a tyto změny jsou většinou dost obsáhlé. Pracovník na přepážce nemá možnost v průběhu obsluhy zákazníka, tyto změny studovat. Kolikrát se stane, že se změnami metodik začnou pracovníci přepážek řídit až opožděně, například když je na stále se opakující chyby upozorní metodik.

Na společném úložišti jsou v přehledném a strukturovaném pořadí uloženy návody a pokyny, které pracovníkům pomáhají v práci. Pracovník zadá pouze klíčové slovo a na monitoru se objeví všechny související metodické pokyny a návody.

Další podporou, kterou pracovníci zákaznických center mají, je jejich vedoucí. Vedoucí se účastní všech odborných školení spolu s podřízenými, protože i jeho částečnou pracovní náplní je práce na přepážce. Vedoucí kanceláře nemá přímo pracovní místo v hlavním prostoru kanceláře, ale částečně bokem, v zázemí. Nicméně má dokonalý přehled o dění na kanceláři, včetně hovorů se zákazníky, které jsou nahrávány.

#### **4.5.2 Technické vybavení**

Všichni pracovníci na zákaznických centrech provádějí obsluhu zákazníků prostřednictvím počítačů, vedoucí mají k dispozici notebook. Vzhledem k nutnosti tisknout zákazníkům smlouvy a skenovat dokumenty, všem slouží společná tiskárna spolu se skenerem.

Obsluha pracuje prostřednictvím nového programu SAP CRM. Ten umožní lepší a komfortnější obsluhu zákazníka, kdy se přímo po načtení zákazníka obsluze zobrazují identifikační údaje, ale i údaje ohledně jeho platební morálky, případně další kontakty se zákazníkem.

Zákazník si při vstupu do zákaznického centra navolí na vyvolávacím zařízení požadavek, který přišel řešit. Obsluha, včetně vedoucí, má tak přehled o počtu čekajících zákazníků i o struktuře jejich požadavků. Vyvolávací zařízení umožňuje sledovat čekací dobu zákazníka, stejně jako vyhodnotit délku obsluhy zákazníka. Toto všechno se promítá do hodnocení Servis levelu zákaznické kanceláře.

V dnešní, uspěchané době, mají zákazníci možnost objednat si návštěvu v zákaznickém centru prostřednictvím aplikace na internetu. Zákazník si navolí den i hodinu, která mu vyhovuje, pak při příchodu do Zákaznického centra již nemusí čekat na vyřízení a je přednostně obsloužen.

#### **4.5.3 Firemní kultura**

Pohledem z vnějšího prostředí, pohledem zákazníka, jsou Zákaznická centra pro zákazníka jednoznačně čitelná. Všechna Zákaznická centra jsou označena viditelným logem, a stejným designem kanceláří. Celému prostoru moderně vybavených kanceláří vévodí modrá barva. Ta se objevuje i na kancelářských stolech i recepci. Druhou výraznou barvou je oranžová na židlích pro zákazníky a skákacím polštáři pro děti, která celý prostor prozáří. Všechna Zákaznická centra mají jednotný design i na polepech zdí.

Samozřejmostí je, že na stolech nejsou umístěny nevhodné soukromé předměty, jako například fotografie, různé hrnečky, plyšáky. To stejné platí i pro jídlo a skleničky

s pitím, či kávou. K tomu slouží zázemí, mimo dosah zákazníka. Za upravený stůl jsou pracovníci vedoucími kanceláří bodováni a toto bodování se promítá i do celoměsíčního hodnocení.

Dodržování dress code je nezbytnou součástí práce se zákazníkem. Dress code se sestává z tmavých kalhot, či sukně a světlé, jednobarevné halenky, pro pány košile a k tomu odpovídající obuv. Nejlépe s plnou špičkou. Jsou zakázány výrazné doplňky, různobarevné oblečení, v létě šaty na ramínka, či velké výstřihy. Pánové mají zakázáno nošení kraťasů a bermud, stejně jako pestrých triček a doplňků. Při zavádění dress code zaměstnanci obdrželi určitou finanční částku na pořízení oblečení a každý rok dostávají příspěvek. Vedoucích se tento příspěvek netýká, ale je samozřejmostí dodržování dress code. Stejně jako pracovníci, tak i vedoucí, jsou za dodržování dress code hodnoceni.

Do firemní kultury patří i komunikace se zákazníkem. Tato komunikace je otevřená, přátelská, ale ne familiární a vlezlá. Má svá přesně stanovená pravidla – například při vstupu zákazníka do kanceláře, jako první pozdraví pracovník kanceláře, případně se se zákazníkem přivítá podáním ruky a podobně. Pracovníci v hovoru se zákazníkem nepoužívají zkratky, případné odborné výrazy zákazníkům vysvětlí. Dodržování ochrany osobních údajů, stejně jako dodržování diskrétní vzdálenosti, mezi jednotlivými stoly je zábrana, aby zákazník sedící u vedlejšího stolu, nemohl rozhovor slyšet, patří k samozřejmosti.

V Zákaznických centrech pracuje spousta šikovných pracovníků, kteří mají dobré nápady, či náměty na vylepšení, či usnadnění práce se zákazníky. Pro takové případy mají všichni pracovníci k dispozici aplikaci, pomocí které svůj návrh či námět zevrubně popíší a uloží. Automaticky se tento návrh dostane k vedoucímu Zákaznického centra, který provede vyhodnocení a pokud návrh shledá zajímavým, eskaluje svému nadřízenému. Tak je zabezpečeno, že se žádný dobrý návrh, námět, či usnadnění, v záplavě informací neztratí.

## **4.6 Zákaznický kapitál**

Základním stavebním kamenem v obchodě je zákazník. Bez něj by firma nemohla prodávat, neměla by proč vyrábět. To si uvědomuje stále více firem a zákazníka si začínají považovat.

Vzhledem k otevření trhu s plynem, mají zákazníci svobodnou volbu svého dodavatele. Pro firmu to znamená vynaložit větší úsilí pro setrvání stávajících zákazníků a ještě větší úsilí pro získání nových zákazníků.

Stávající zákazníci jsou rozděleni do několika segmentů podle způsobu obsluhy. Jedná se o individuální obsluhu – VIP, INDI a SEMI-INDI a hromadnou obsluhu MASS. Individuální obsluha se většinou týká velkých zákazníků z kategorie velkooběru, středoooběru a malooběru. Hromadná obsluha je zprostředkovávána zákazníkům kategorie domácnost a podnikatelé. Rozdělení do jednotlivých segmentů se uskutečňuje podle výše ročního odběru.

O každém zákazníkovi je v počítačové databázi vedena pečlivá evidence, tak aby obsluha měla neustálý přehled o kontaktech se zákazníkem, nebo zákazníka s firmou a mohla tak případně pohotově obchodně zareagovat. V nedávné době firma provedla implementaci systému CRM, tak aby byla schopna ještě pružněji reagovat na požadavky a přání zákazníka. Zároveň aby lepším způsobem dokázala využít k nabídce produkty a vyhodnotit, jaký produkt je pro zákazníka nejprínosnější a nejvhodnější.

## **4.7 Požadavek vedení oddělení Zákaznických center**

RWE Zákaznické služby vsadily na vysoce kvalifikovanou péči o zákazníka. Pro zákaznický přístup a podnikatelské myšlení je jedním z předpokladů dosažení úspěchu na trhu. Zmapovat intelektuální kapitál, se zaměřením na vedoucí zákaznických center a jejich podnikatelské myšlení bylo zadáním vedení oddělení Zákaznických center.



#### 4.7.1 Dotazníkové šetření

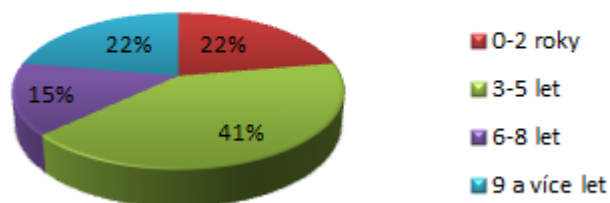
Výzkum formou dotazníku byl proveden u vedoucích zákaznických center se zaměřením na podnikatelské myšlení. Dotazník odevzdalo a vyplnilo všech 27 vedoucích. Dotazník se skládal z 21 otázek a identifikace. Byly použity otázky uzavřené, otevřené i polozavřené.

##### **Otázka č. 1 Jak dlouho pracujete v RWE ZS**

Otázka byla zaměřena na zjištění, jak dlouho vedoucí pracovník pracuje ve společnosti RWE Zákaznické služby, s.r.o. Jednalo se o otázku uzavřenou, kdy pracovníci vybírali podle délky – 0-2 roky, 3-5 let, 6-8 let, 9 a více let

*Graf č. 1 Délka práce ve společnosti RWE ZS s.r.o.*

#### **Délka práce v RWE ZS**



Zdroj: autor

Z výzkumu vyplynulo, že více jak 40% pracovníků je u společnosti RWE ZS s.r.o. zaměstnáno 3-5 let. Shodně je 22% pracovníků dlouhodobě zaměstnáno v RWE ZS - 9 a více let, stejně jako nováčkové – 0-2 roky. 6-8 let je zaměstnáno 15% pracovníků.

Lze tedy říci, že pracovníci ve vedení zákaznických center jsou poměrně dobře promícháni. Dlouhodobí vedoucí 9 a více let, kteří mají zkušenosti, je mohou předávat svým novějším kolegům, stejně tak jako noví kolegové jim.

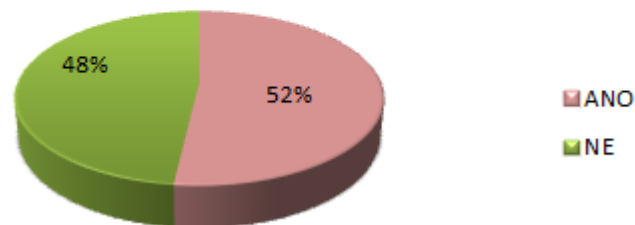
**Otázka č. 2 Byl jste v přechozím zaměstnání odměňovaný v závislosti na dosahovaných prodejních výsledcích?**

Cílem otázky bylo zjištění, zda mají vedoucí zkušenost s odměňováním na základě prodejních výsledků.

Jedná se o otázku uzavřenou.

*Graf č. 2 Přehled odměňování v závislosti na dosahovaných prodejních výsledcích*

**Byl jste v předchozím zaměstnání odměňovaný v závislosti na dosahovaných prodejních výsledcích**



Zdroj: autor

Odměňování v závislosti na dosahovaných prodejních výsledcích vytváří předpoklad k citlivosti k prodeji, vyhledávání příležitostí, obchodnického jednání....

Více jak polovina vedoucích má takového zkušenosti, což předpokládá zkušenosti s prodejem a větší motivaci k prodeji.

### Otázka č. 3 Jak dlouho pracujete v pozici vedoucího zákaznického centra?

Otázka má za cíl zmapovat délku práce na pozici vedoucího

Otázka škálovací – rozpětí 0-2roky, 3-5let, 6-8 let, 9 a více let

Graf č. 3 Délka práce v pozici vedoucího zákaznického centra



Zdroj: autor

Cílem je zmapovat, strukturu vedoucích pracovníků podle délky vykonávané pozice.

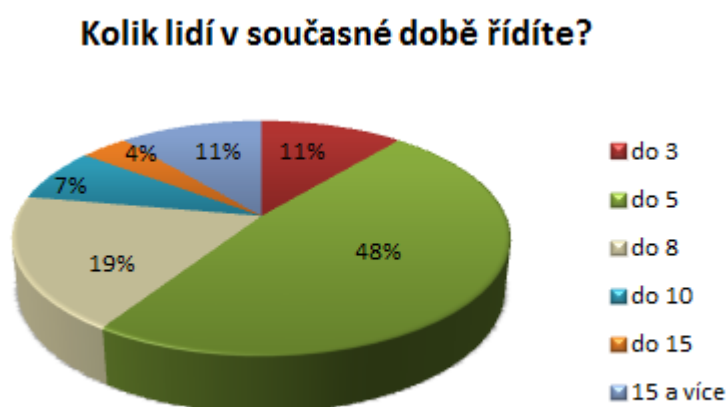
Jak je z grafu patrné, nejvíc je vedoucích, kteří pracují na pozici vedoucího maximálně 2 roky – to představuje celých 48%. 38% vedoucích pracuje na této pozici v délce 3-5 let. Pozici vykonává déle jak 6 let 8% a dlouhodobě tuto pozici zastává 7%.

#### Otázka č. 4 Kolik lidí v současné době řídíte?

Otázka má za cíl zjistit, jak velká jsou zákaznická centra co do počtu zaměstnanců

Otázka je škálovací – rozpětí 3 lidí, do 5, do 8, do 10, do 15, 15 a více osob

Graf č. 4 Kolik lidí v současné době řídíte?



Zdroj: autor

Největší počet zákaznických kanceláří, je o velikosti do 5 lidí, je to celkem 48%. Druhou největší skupinou jsou kanceláře o velikosti do 8 lidí. Nejmenších kanceláří do 3 lidí, je stejně jako největších kanceláří nad 15 a více lidí, je to 11%. Nejméně kanceláří je o velikosti do 15 lidí – 4%. Jen o tři procenta více, 7%, je kanceláří s maximálním počtem lidí 10.

**Otázka č. 5. Podnikal jste někdy samostatně? Pokud ano, jak dlouho a v jakém oboru?**

Cílem této otázky je zjistit, zda má pracovník podnikatelské zkušenosti, myšlení.

Otázka je uzavřená, doplňující otázka je otevřená.

*Graf č. 5 Podnikal jste někdy samostatně?*



Zdroj: autor

Necelé tři čtvrtiny vedoucích zákaznických center nemá zkušenosti s osobním podnikáním. Pouze 26% osobně podnikalo. Nejčastěji respondenti uváděli podnikání v pojišťovnictví, bankovníctví, telekomunikacích, ale i v obchodě a službách, sportovní poradenství, zakázková výroba a soudní tlumočení. Soukromé podnikání, nebo práce na živnostenský list představuje, že pracovník není zaměstnán, nespolehá se na zaměstnavatele, ale sám jde s kůží na trh a přebírá na sebe a za sebe veškerou zodpovědnost. Taková průprava je pro vykonávání pozice vedoucího zákaznického centra velmi vítaná.

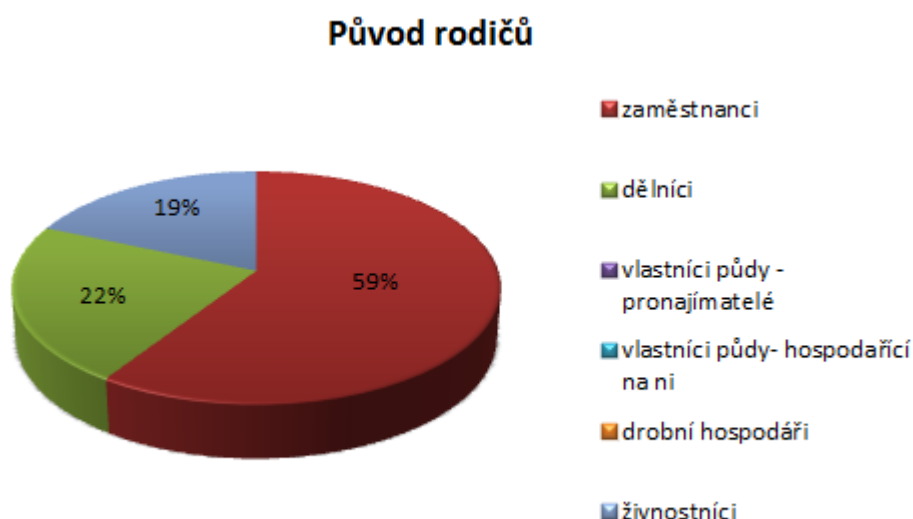
**Otázka č. 6 Vaši rodiče byli/jsou (označte prosím)**

Zaměstnanci, dělníci, vlastníci půdy – pronajímatelé, vlastníci půdy – hospodařící na ní, drobní hospodáři, živnostníci, velkostatkáři

Cílem otázky je zjistit zda pracovník má podnikatelské myšlení vycházející z původu rodiny

Otázka je uzavřená, respondent vybírá z předurčeného

*Graf č. 6 Rodinný původ*



Zdroj: autor

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že 59% vedoucích pochází z rodiny zaměstnanců. Zaměstnanec tím, že se stane zaměstnancem, se svobodně vzdává možnosti rozhodovat podle svého, ale přijímá určitá omezení, která z pracovního poměru – zaměstnavatel – zaměstnanec, vyplývají. Jako například můžeme uvést - bude respektovat autoritu, podřídí se, přijímá kulturu, která je ve firmě nastavena... 22% vedoucích pochází z rodiny dělníků a 19% z rodiny živnostníků.

**Otázka č. 7 Jaké nové návrhy, nápady, postupy jste ve své praxi zavedl za posledního půl roku?**

Uved'te prosím

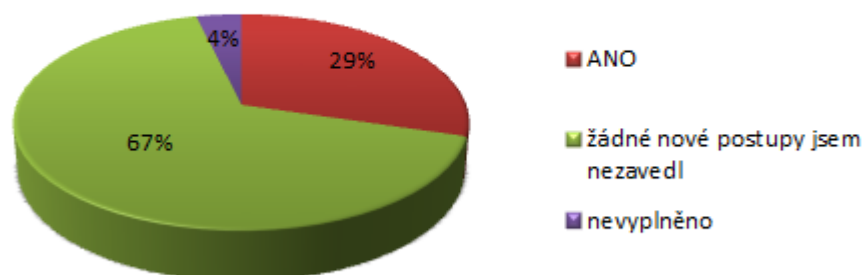
Žádné nové návrhy jsem nezavedl

Cíl otázky: zjištění aktivity vedoucího

Otázka je otevřená

*Graf č. 7 Přehled zavedení nových návrhů, postupů, nápadů za posledního půl roku*

**Přehled zavedení nových návrhů, postupů, nápadů za posledního půl roku**



Zdroj: autor

Z výzkumu vyplynulo, že 18 vedoucích, což představuje více jak 60% respondentů, nezavedli žádný nový postup, nebo návrh na svém Zákaznickém centru. 29% vedoucích převedli do praxe nový postup, návrh či nápad. Nejčastěji bylo uváděno zavedení zpětné vazby, vzájemné zpětné vazby ne jen jednostranné konzultace, pravidelné náslechy přímo na přepážce a ihned zpětná vazba, kdy si pracovníci mohou bezprostředně uvědomit, co v prodejním rozhovoru udělali špatně, co by se dalo zlepšit. Dále byly často zmiňovány bonusy pro klienty ve formě poukázek k odběru zboží za doporučení dalšího klienta, akční plán pro pracovníky. Na Zákaznickém centru se zavedením nové přepážky zvýšil komfort pro zákazníky, další vedoucí zavedl denní informování o výsledcích celého Zákaznického Centra i jednotlivců, což pomůže k motivaci a probuzení soutěživosti ostatních pracovníků

na kanceláři. Pracovníci si mezi sebou vyměňují své osvědčené taktiky a postupy, podělí se s ostatními ku prospěchu celého zákaznického centra.

**Otázka č. 8 Jak moc jsou pro vaši práci důležité přátelské vztahy v pracovním týmu vašeho zákaznického centra?**

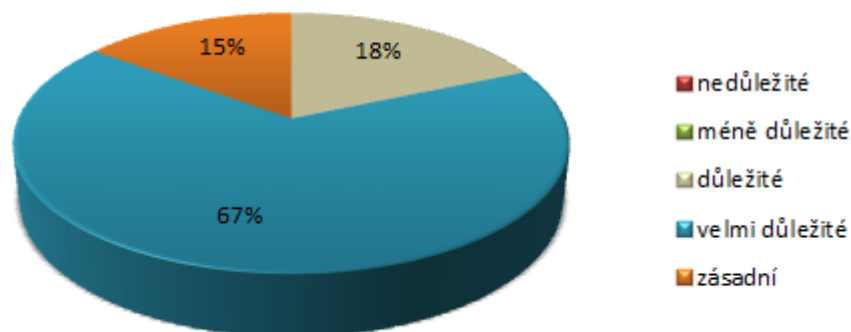
Nedůležité méně důležité důležité velmi důležité zásadní

Cílem otázky je zjištění, jaké vztahy jsou pro práci vedoucí v kolektivu na zákaznické kanceláři důležité, které vytvářejí, upřednostňují

Otázka je uzavřená

*Graf č. 8 Jak moc jsou důležité pro práci vedoucí na ZC přátelské vztahy v týmu*

**Jak moc jsou pro vaši práci důležité přátelské vztahy v pracovním týmu vašeho ZC?**



Zdroj: autor



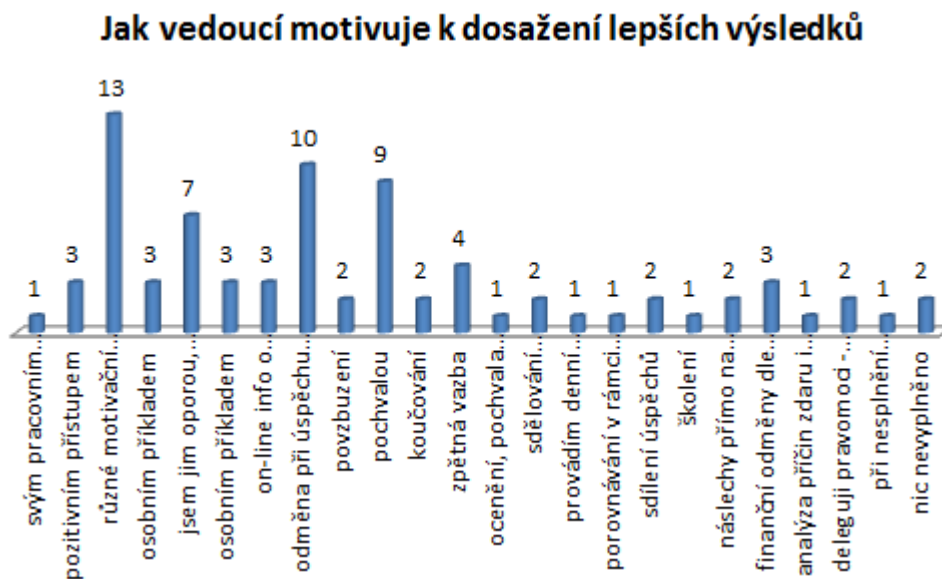
Přátelské vztahy v pracovním týmu jsou velmi důležité pro 18 vedoucích, což představuje 67%. Za důležité považuje 5 vedoucích z 27, což představuje 18%. 4 vedoucí, 15% považuje přátelské vztahy v týmu na ZC za zásadní. V dobré pracovní atmosféře se pracuje a spolupracuje lépe, zákazník atmosféru na kanceláři vnímá a napětí pozná. V přátelské atmosféře se lépe sdílejí informace, lépe se komunikuje.

### Otázka č. 9 Jak motivujete své podřízené k dosažení vyšších prodejních výkonů?

Cílem otázky bylo zjištění, jakým způsobem vedoucí motivuje své podřízené

Otázka je otevřená

Graf č. 9 Jak motivujete své podřízené k dosažení vyšších prodejních výkonů?



Zdroj: autor

Nejčastější formou motivace vedoucích jsou různé motivační soutěže „Kdo bude tento měsíc nejlepší prodejce, získá vstupenky na koncert, poukázky na nákup zboží.“

Dále nejčastější odpovědí je „pochvalou a jsem jim oporou“, povzbuzení, sdělování aktuálních výsledků, pochvala a ocenění před kolegy, koučování, provádění porovnání v rámci týmu, různé soutěže, sdílení úspěchů – předávání zkušeností a fiğlů, náslechy přímo na přepážce, analýza příčin úspěchu a nezdaru, deleguji pravomoci a tím zvyšují pocit zodpovědnosti, sounáležitosti a důležitosti. Jedna vedoucí uvedla, že mají domluvu, pokud některá pracovnice nesplní plán, peče pro ostatní.

Motivace je důležitým motorem pro nastartování soutěživosti a zdravé rivality mezi pracovníky a tím přirozenou cestou docílit vyšších výkonů. Každá vedoucí uplatňuje jiné motivační prvky.

#### **Otázka č. 10 Máte praxi s řízením lidí?**

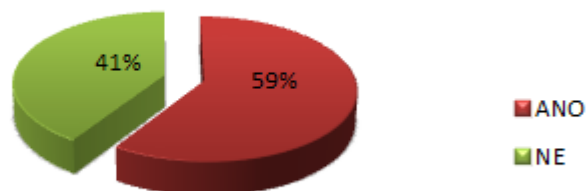
V případě ANO, jak dlouho a v jakém odvětví?

Cílem je zjištění předchozích zkušeností s vedením lidí

Otázka je polozavřená

*Graf č. 10 Přehled praxe s řízením lidí*

#### **Máte praxi s řízením lidí?**



Zdroj: autor

16 kladných odpovědí, které představuje 59%, vypovídá o předchozí zkušenosti s řízením a vedením lidí. Tato předchozí zkušenost značně vedoucí usnadní práci a orientaci v nové pozici.

Průměrná délka praxe s řízením lidí je 7 let. Nejčastějším odvětvím bylo jmenováno bankovníctví, peněžnictví, telekomunikace, ale i RWE, obchod a služby, call centrum. Práce a zkušenosti z těchto odvětví, kdy je kladen velký důraz na proaktivní přístup, prodejní dovednosti a schopnosti podpořit a vyburcovat podřízené k vyšším výkonům, je dobrým předpokladem pro vedení lidí.

**Otázka č. 11 Považujete za důležité pro svou práci udržovat a rozvíjet kontakty se svým okolím?**

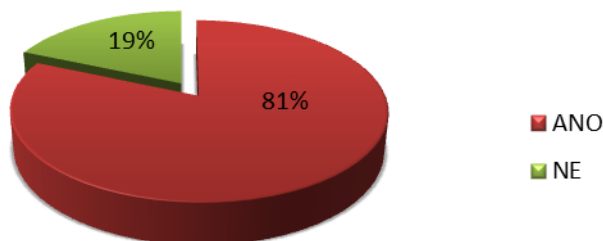
V případě ANO proč? A jakým způsobem tyto kontakty rozvíjíte a udržujete?

Cílem otázky je zjištění, zda jsou pro vedoucí důležité dobré vztahy a jakým způsobem je rozvíjejí, případně udržují?

Otázka je uzavřená s doplňující otázkou

*Graf č. 11 Důležitost udržování a rozvíjení kontaktů s okolím*

**Považujete za důležité pro svou práci udržovat a rozvíjet kontakty se svým okolím?**

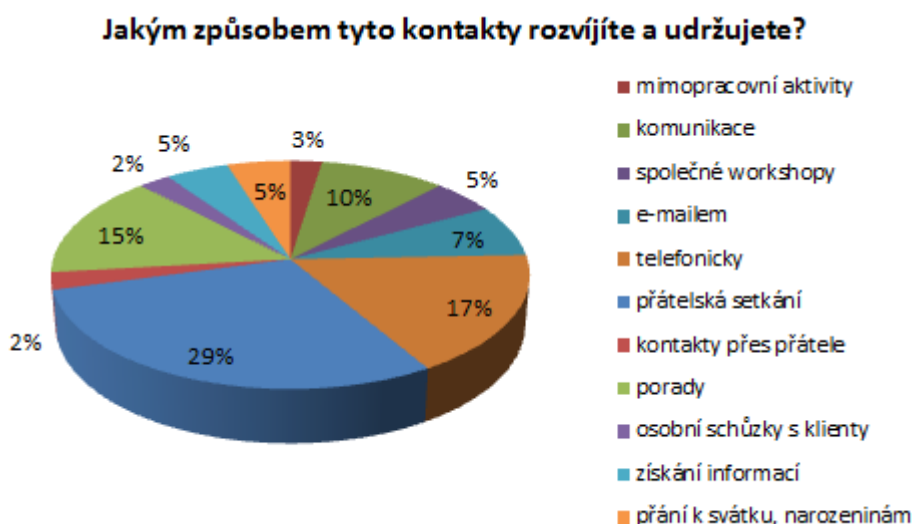


Zdroj: autor

80% vedoucích považuje rozvíjení a udržování kontaktů s okolím pro svoji práci za důležitou. Pouze necelých 19% tyto kontakty pro svoji práci za důležité nepovažuje.

V doplňující otázce Proč? Nejčastěji bylo uváděno „doporučení klientů generuje nové smlouvy, abych poznala jiný úhel pohledu, jiné přístupy a možnosti, nutná spolupráce s jinými útvary, celkově neztratit přehled o činnostech, které na našem úseku neprovádíme, kontakty jsou důležité pro získání dalších prodejních příležitostí, sdílení informací, novinek, zkušeností. Udržováním kontaktů s okolím vzrůstá i důvěra ve „Společnost.“

Graf č. 12 Způsoby udržování a rozvíjení kontaktů



Zdroj: autor

Doplňující otázka jakým způsobem je toto rozvíjení důvěry prováděno, bylo ve třetině případů zmiňováno přátelská setkání. Dalším nejčastějším kontaktem je kontakt telefonicky, prostřednictvím e-mailu, pravidelné porady, mimopracovní aktivity, společné workshopy, osobní schůzky s klienty, přání k svátkům, narozeninám. Bylo také uvedeno, že se pracovníci scházejí i v mimopracovní době. Z uvedeného vyplývá, že se vedoucí snaží v rámci zákaznického centra vybudovat dobré vztahy a to nejen pracovní.

**Otázka č. 12 Využíváte při uzavírání smluv osobní znalost dlouhodobého zákazníka?**

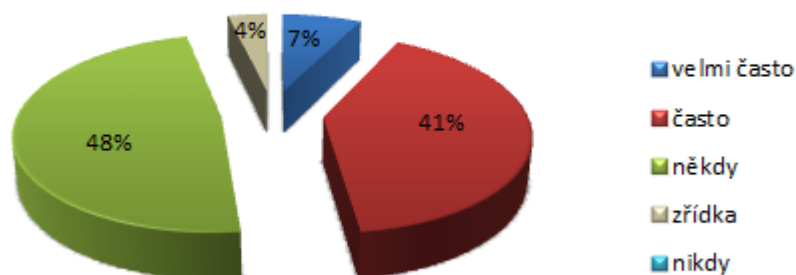
Velmi často      často      někdy      zřídka      nikdy

Cílem otázky bylo zjištění, zda osobní kontakty vedoucí převádějí do pracovní roviny

Otázka byla uzavřená, s možností výběru

*Graf č. 13 Využívání osobní znalosti dlouhodobého zákazníka při uzavírání smlouvy*

**Využívání osobní znalosti dlouhodobého  
zákazníka při uzavírání smluv**



Zdroj: autor

Z výzkumu vyplynulo, že 48% někdy využívá při uzavírání smlouvy osobní znalost zákazníka. 41% uvedlo, že toho využívá často a 7% dokonce velmi často. Pouze 4% uvedly, že osobní znalosti využívají zřídka.

### Otázka č. 13 Kdo vám nosí výplatu?

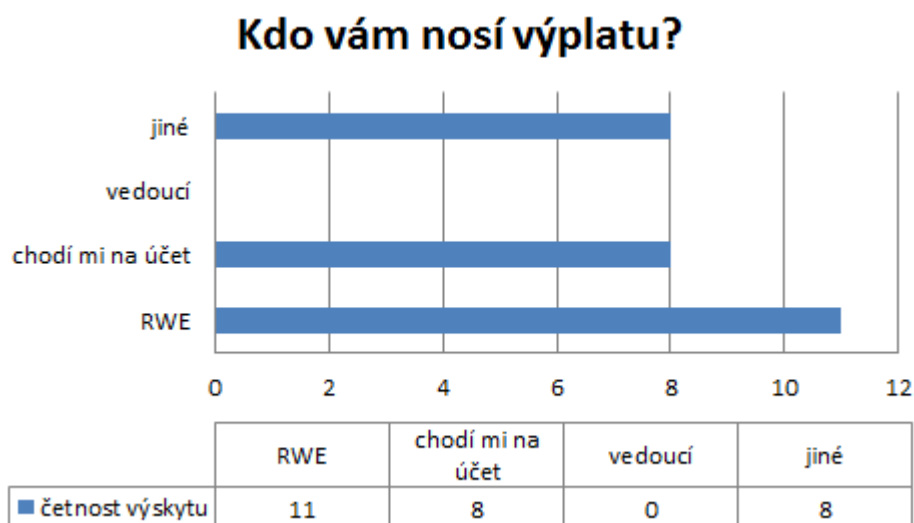
RWE                      chodí mi na účet                      vedoucí                      jiné

V případě jiné prosím vypište

Cílem otázky bylo zjištění, zda si vedoucí uvědomují souvislost mezi zákazníkem a jejich vlastní výplatou

Otázka byla uzavřená – výběr z daných možností a doplnění

Graf č. 14 Přehled kdo vedoucím nosí výplatu



Zdroj: autor

Přestože 11 vedoucích z 27 uvedlo, že výplatu jim nosí RWE a 8 vedoucích, že jim chodí na účet, pouze 8 vedoucích si uvědomuje, že na prvním místě je zákazník. Bez zákazníka by nebylo nic. Kdyby nebyl dostatečný počet zákazníků, kteří platí zálohy, odebírají plyn, RWE by nemělo dostatečný příjem, došlo by k restrukturalizaci a reorganizaci, snižovaly by se stavy a tím by se mohlo stát, že nebude potřeba vedoucí na zákaznickém centru. Vzhledem k uvolnění trhu s plynem a možnosti zákazníků měnit svého dodavatele, musí se péče o zákazníky stát prioritou číslo jedna. Rozpoznat a správně identifikovat kupní signály, je nezbytným předpokladem pro další udržení a rozvoj firmy.

Promyšlená, kvalitní a vysoce kvalifikovaná obsluha, se musí stát samozřejmostí na každém zákaznickém centru. Zvědomením toho, kdo je zdrojem příjmu, kdo firmě nosí peníze, je nezbytným předpokladem pro úspěšné nastartování pro zákaznického přístupu. Vybudování kvalitního servisu s vysoce profesionální obsluhou je zdrojem konkurenční výhody.

**Otázka č. 14 Souhlasíte s tvrzením, že úspěšnost v podnikání je inspirativní?**

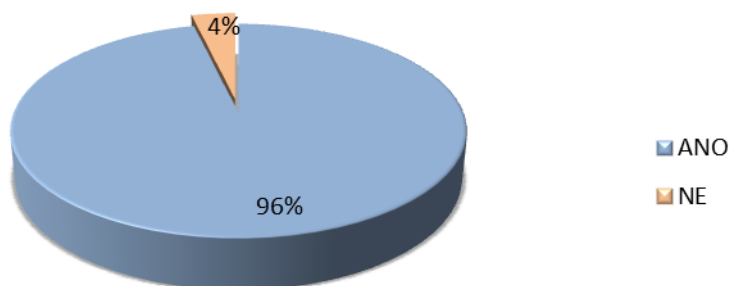
ANO NE

Cílem otázky je zjištění vnímání vedoucích, zda je možné nechat se v podnikání inspirovat někým úspěšnějším.

Otázka je uzavřená

*Graf č. 15 Souhlas s tvrzením, že úspěšnost v podnikání je inspirativní?*

**Souhlasíte s tvrzením, že úspěšnost v podnikání je inspirativní?**



Zdroj: autor

Pro 26 vedoucích je úspěšnost v podnikání inspirativní, pouze 1 vedoucí uvedl nesouhlas s tímto tvrzením.

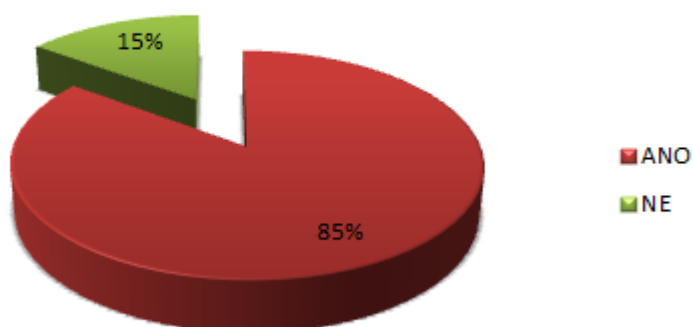
**Otázka č. 15** Jste ve své práci někým inspirován? V případě ANO, můžete být konkrétní?

Cílem je zjištění, zda se vedoucí zákaznického centra nechávají někým inspirovat.

Otázka je uzavřená. Doplnující otázka vybízí k vypsání konkrétního motivátoru.

Graf č. 16 Jste ve své práci někým inspirován?

### Jste ve své práci někým inspirován?



Zdroj: autor

85%, což představuje 23 kladných odpovědí vedoucích zákaznických center na otázku, zda jsou někým inspirováni.



Graf č. 17 Přehled inspirujících



Zdroj: autor

Vedoucí nejčastěji uváděli, že jsou inspirováni nadřízeným (v 9 případech), hned dalším nejčastěji uváděným byl kolega, nebo kdokoli, kdo má dobrý nápad. Dále byla uváděna jako inspirující pro ostatní ředitelka, okolí, literatura, podřízení. Pro dalšího vedoucího je inspirující kamarád, který vlastní firmu, nebo bývalá vedoucí.

Inspirace ve smyslu mít vzor, snažit se jej napodobit, je pro vedoucí důležitá, vede k hledání vlastních způsobů a cest k dosažení vyšších cílů. Pomocí inspirace dochází ke ztrátě obav z neúspěchu – „když to zvládl on, zvládnu to taky.“

### **Otázka č. 16 V přátelské atmosféře na pracovišti lze dosahovat lepších prodejních výsledků?**

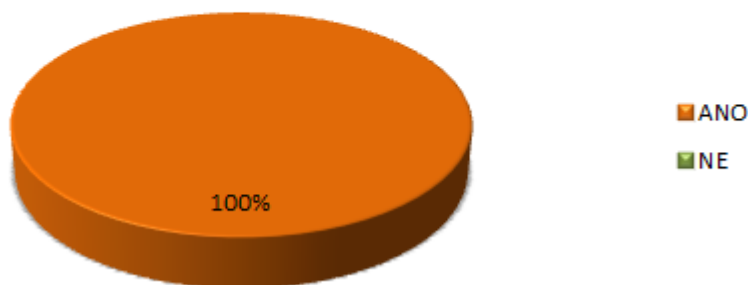
V případě ANO, uveďte proč

Cílem otázky je zjištění, zda jsou vedoucí přesvědčeni, že v přátelské atmosféře se dosahuje lepších prodejních výsledků

Otázka je uzavřená, další část otevřená

*Graf č. 18 Lze dosahovat lepších prodejních výsledků v přátelské atmosféře na pracovišti?*

### **V přátelské atmosféře na pracovišti lze dosahovat lepších prodejních výsledků?**



Zdroj: autor

Všichni vedoucí na zákaznických centrech jsou přesvědčeni, že v přátelské atmosféře na pracovišti je možné dosahovat lepších prodejních výsledků.

V doplňující otázce s uvedením důvodů, vedoucí uváděli “dobrá nálada specialistů se přenáší na zákazníky a ti jsou pak vstřícnější ke změnám“; „ přátelská atmosféra podporuje loajalitu a větší přístupnost v případě výpomoci“; „v přátelské atmosféře mají pracovníci dlouhodobě lepší pracovní výkon, pracovník, který není spokojený, nebude mít výsledky“; „pracovníci nejsou ve stresu, dokáží si vzájemně pomoci a učit se od sebe“; „pracovníci se více těší do zaměstnání, více je práce baví a tím jsou i lepší výsledky“; „ pokud v kanceláři vládne nevraživost, zákazník to pozná a vycítí a není ochoten k nákupu“; „referent je motivován a spokojen“; „ když je dobrá nálada, jde všechno lépe a rychleji se vyřeší i horší výsledky“; „pokud pracujete, protože musíte a nebaví vás to, tak podle toho práce vypadá, když vás těší pracovat a do práce se těšíte, jsou i vaše výsledky kvalitní“; „spokojenost podporuje kreativitu a spolupráci“; „držíme se hesla „v jednotě je síla“ – sdílíme své zkušenosti, radíme si, rozebíráme, proč prodej někdy jde, jindy je to horší a hledáme společně řešení;“ „Pokud je pracovník v dobré pohodě, přenáší toto i na

zákazníka a ten se cítí lépe a lépe spolupracuje...“; „v dobré atmosféře se specialista může plně věnovat své práci a prodeji, nemusí řešit spory s ostatními“, „atmosféra na pracovišti vždy ovlivňuje všechny výsledky“, „vycházíte si vstříc, nahráváte si, nejdete si po krku, nezávidíte si, inspirujete se navzájem, předáváte si tipy, které fungují.“; „lepší spolupráce, funguje podpora celého týmu, zaměstnanci si vyhoví s výměnou směn, zajištění přesčasů apod“; „vzájemná podpora, sdílení informací, lepší komunikace“.

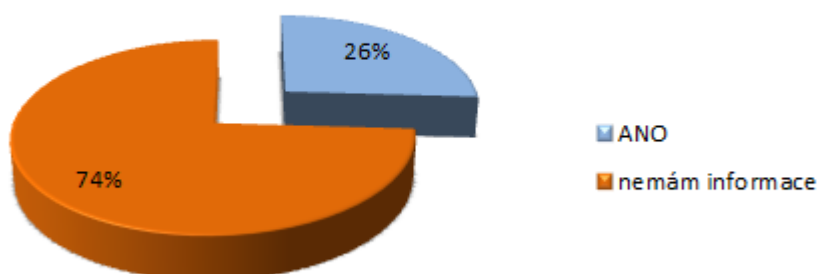
### **Otázka č. 17 Znáte konkrétní náklady vašeho ZC?**

Cílem otázky je zjištění přehledu nákladů ZC

Otázka je uzavřená

*Graf č. 19 Znalost nákladů ZC*

### **Znáte konkrétní náklady vašeho ZC?**



Zdroj: autor

74%, což je 20 vedoucích, nemá přehled o konkrétních nákladech svého ZC. Pouze 7 vedoucích uvedlo, že zná konkrétní náklady svého ZC.

### **Otázka č. 18 Víte, co všechno je zahrnuto v nákladech na provoz ZC?**

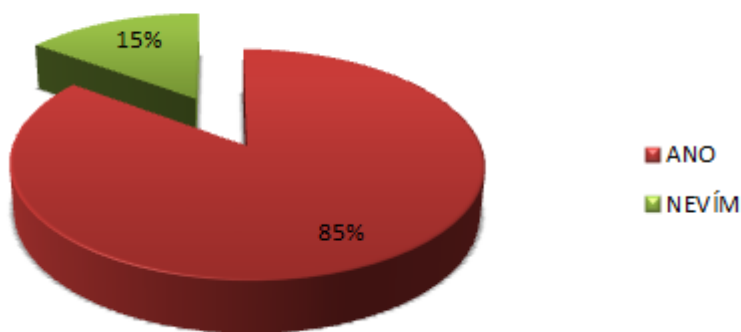
Prosím vypište

Cílem otázky bylo zjistit co je zahrnuto v nákladech

Otázka je uzavřená. Následná doplňková otázka je otevřená.

*Graf č. 20 Přehled o znalosti, co vše je zahrnuto v nákladech na provoz ZC*

**Máte přehled o tom, co je zahrnuto v nákladech na provoz ZC?**



Zdroj: autor

85% vedoucích, což představuje 23 vedoucích, má přehled o tom co je zahrnuto v nákladech na provoz ZC. 15% vedoucích uvádí, že nemají informace.

Nejčastěji v přehledu nákladů vedoucí uváděli nájemné, energie – voda, elektřina, topení, mzdové náklady, cestovné, náklady na telefony, školení. Dále byly uváděny náklady na propagační předměty, náklady na tiskopisy, spotřební materiál, náklady na pronájem služeb, či úklid.

**Otázka č. 19 Určete rozmezí, kolik stojí běžný měsíční provoz vašeho ZC v Kč?**

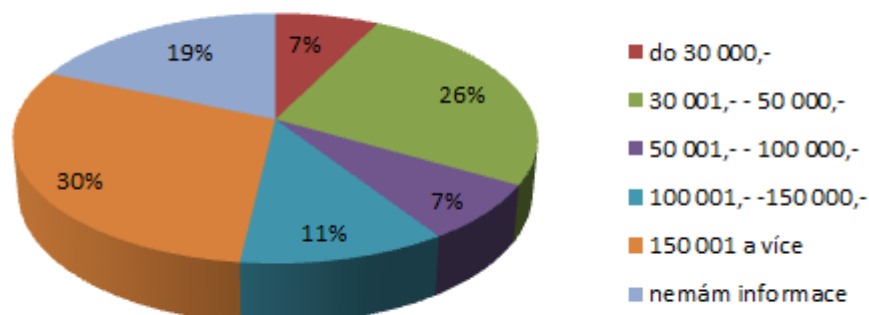
- a) Do 30 000,-      b) 30 001-50 000      c) 50 001-100 000      d) 100 001-150 000  
e) 150 001 a více

Cílem otázky je zjistit, zda mají vedoucí přehled o měsíčním provozu ZC

Otázka je uzavřená

*Graf č. 21 Přehled kolik stojí běžný měsíční provoz ZC v Kč*

**Přehled kolik stojí provoz ZC měsíčně v Kč**



Zdroj: autor

8 vedoucích, což je 30%, uvedlo, že provoz jejich Zákaznického centra stojí měsíčně více jak 150 001,- Kč. 7 vedoucích, 26%, uvádí provoz ZC v pásmu 30 001,- - 50 000,-, 11%, 3 vedoucí uvádí rozmezí 100 001 – 150 000,-. Stejný počet vedoucích 3, což představuje 11%, je v pásmu do 30 000,- Kč, stejně tak v pásmu 50 001-100 000,-. 19% vedoucích nemá informace o tom, kolik stojí měsíční provoz ZC v Kč.

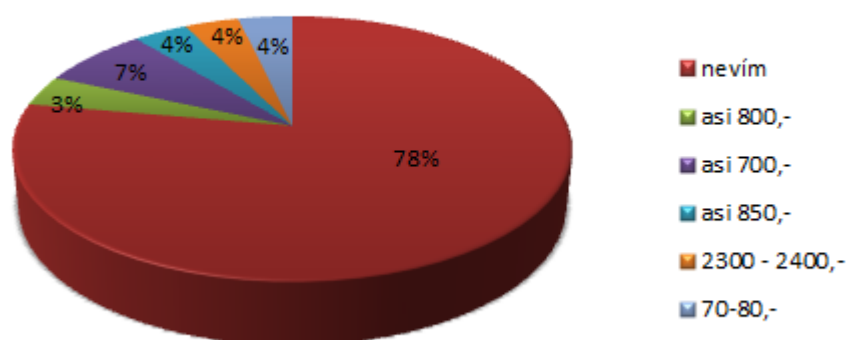
**Otázka č. 20 Jaké jsou náklady na uzavření jedné smlouvy?**

Cílem je zjistit, zda vedoucí mají přehled o tom, kolik stojí uzavření jedné smlouvy, jaké jsou náklady na uzavření smlouvy

Forma otázky je otevřená

Graf č. 22 Přehled nákladů na uzavření smlouvy

### Náklady na uzavření jedné smlouvy



Zdroj: autor

Náklady na uzavření smlouvy nezná 78%, což je 21 vedoucích. Ostatní nejčastěji uváděli 800, 750,- za smlouvu. Objevilo se také rozpětí 2300 – 2400,- za smlouvu, stejně jako 70-80,- za smlouvu. Náklady na uzavření smlouvy se odvíjejí od velikosti zákaznického centra a jeho umístění. Zákaznické centrum ve velkém městě, v obchodním centru, bude mít větší náklady, než kancelář umístěná v malém městě ve vlastních prostorách.

### Otázka č. 21 Kolik smluv jste za poslední měsíc uzavřeli na ZC?

Cílem otázky je zjištění, zda mají vedoucí přehled o tom, kolik smluv je za měsíc na kanceláři uzavřeno.

Forma otázky je otevřená

Všichni dotazovaní zodpověděli tuto otázku. Počet smluv se odlišoval podle jednotlivých Zákaznických center. Rozpětí v počtu uzavřených smluv je mezi 65 a 330. Průměrně je uzavřeno 175 smluv na kancelář.

### Účastníci dotazování

Identifikace respondentů: Na dotazník odpověděli všichni vedoucí Zákaznických center, což představuje 27. Z nich je 20 žen a 7 mužů.

Graf č. 23 Účastníci dotazníku



Zdroj: autor

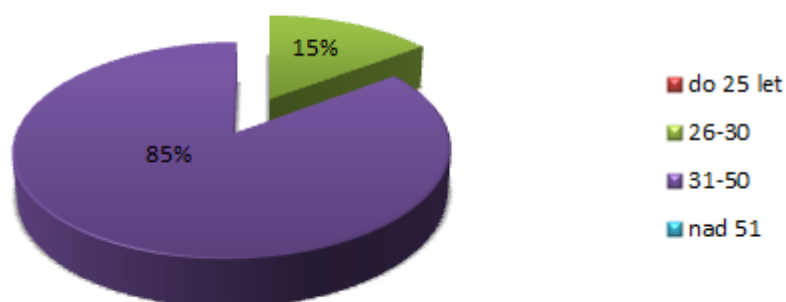
Genderové složení vedoucích a Zákaznických centrech je 74% žen a 26% mužů. Tato struktura má historické kořeny, kdy tato práce byla upřednostňována především ženami. V posledních letech mají o tuto pozici zájem i muži.

### Věkové složení vedoucích Zákaznických center

Tato otázka nám ukáže věkovou skladbu vedoucích na Zákaznických centrech.

*Graf č. 24 Věková struktura vedoucích ZC*

### Věková struktura vedoucích ZC



Zdroj: autor

Věkové složení vedoucích Zákaznických center se pohybuje ve dvou pásmech. Z 15%, což představuje 4 vedoucí ve věku 26-30 let. Ostatní vedoucí, což činí 85% se věkově pohybují v pásmu 31 – 50 let. Do 25 let, ani nad 51 let není žádný vedoucí Zákaznického centra.



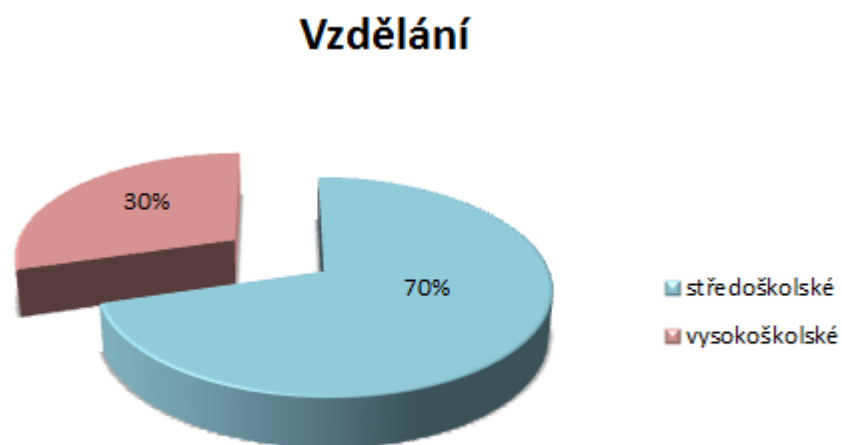
## Přehled nejvyššího dosaženého vzdělání

Základní

středoškolské

vysokoškolské

Graf č.25 Přehled nejvyššího dosaženého vzdělání u vedoucích ZC



Zdroj: vlastní

Nejvyšší dosažené vzdělání u vedoucích zákaznických center je ze dvou třetin středoškolské. Z jedné třetiny jsou vedoucími vysokoškolsky vzdělaní lidé.

## **4.7.2 Rozhovor s vedením Zákaznických center – metodik, ředitel, specialista**

### **1. Jaké jsou nutné předpoklady pro pozici vedoucí ZC?**

Formální požadavky na pozici vedoucího ZC, co se týká vzdělání, je základním předpokladem minimálně maturita. Dalším předpokladem jsou manažerské zkušenosti, nebo potenciál, který lze rozvíjet. Prodejní zkušenosti, nebo potenciál a zkušenosti s vedením prodejního týmu.

Neformálním požadavkem je zralá osobnost, komunikativní, aktivní s všeobecným přehledem, týmový hráč.

### **2. Má předchozí samostatné podnikání, rodinné prostředí.... vliv na výkon této pozice, případně jaký?**

Pozitivní vliv může samozřejmě mít a rozhodně by se dal očekávat. Osoby samostatně podnikající více přemýšlí o tom, aby „business“ vycházel; že bez výkonu a smluv nepokryjí náklady; že musím zaměstnávat kvalitní lidi, kteří umějí získat zákazníky a snaží se je udržet.

Obdobně lze takový pozitivní vliv očekávat i u vedoucích, kteří z tohoto prostředí pocházejí, i když sami nepodnikali. Stejně jako lidé pocházející z uměleckých kruhů mají blíže k umění nebo děti sportovců mají blíže ke sportu, tak lidé z podnikatelského prostředí umějí více přemýšlet o obchodě a podnikání.

### **3. Jak moc jsou důležité přátelské vztahy v pracovním týmu ZC?**

Dotazovaní se shodli, že přátelské vztahy v pracovním týmu jsou naprosto klíčové. Přátelské vztahy jsou součástí firemní kultury na ZC a odrážejí se do toho, jak lidé chodí rádi do práce a jaký výkon podávají. Při dobrých vztazích se vedoucímu daří lépe motivovat a úkolovat podřízené. Vedoucí s upřímně dobrými vztahy jsou dlouhodobě úspěšnější. Mají vytvořeny stabilnější týmy, což se odráží v nižší fluktuaci, mají nižší náklady na zaškolení, snáze řeší nenadálé situace a změny, protože jsou již sehraný tým.

#### **4. Jaký způsob motivace pro dosahování lepších prodejních výsledků se od vedoucího očekává?**

Očekává se schopnost poznat svůj tým a jeho individuality a s touto znalostí pracovat dále. Dále se očekává, že vedoucí umí poznat, na co kdo slyší – někdo slyší na pochvalu, úspěch, peníze, někdo upřednostňuje práci v klidu a pracovní pohodě, pro někoho je důležitý růst apod. Velkým a důležitým faktorem je být vzorem pro tým a jeho inspirátor.

#### **5. Je důležitá praxe s řízením lidí? Případně proč?**

Praxe s řízením lidí je důležitá, ale není nutná. Vedoucí, který má praxi s řízením lidí, je ve výhodě. Člověk s praxí v řízení, nebo vedení lidí ví, co ho může potkat a umí na vzniklé situace lépe reagovat. Například při žádosti podřízených o navýšení peněz, když se setká s manipulací, nebo v případě motivace/demotivace týmu, zaškolení nováčka a tak dále. Zároveň to však nevylučuje možnost, že se objevují talenti, kteří ač nemají praxi, tak to intuitivně s lidmi umí a umí překonat nedostatek praxe.

#### **6. Je důležité udržování a rozvíjení kontaktů s okolím? Proč a jakým způsobem?**

Aktivní budování vztahů v okolí buduje dobrou pověst firmy/pobočky, což je rozhodující část obchodního kapitálu. Našimi zákazníky jsou kromě domácností a firem i města, školy, úřady a další příspěvkové organizace a k tomu se přímo váží nové smlouvy. S tím se pojí, v rámci šíření dobré pověsti a proaktivního přístupu, doporučení jednoho známého dalšímu známému. Abychom se přiblížili zákazníkům, umíme zřídit v rámci obce videoterminály, pomocí nichž zákazníci obsluhováni. To samozřejmě předpokládá znalosti města, nebo obce a komunikace s nimi. Díky dobrým kontaktům na obcích se rovněž uvažuje o možnosti zřídit v budoucnu předsunutá obslužná pracoviště RWE v prostorách obcí (např. 1 pravidelný den v týdnu ve Vyškově, kde bude obsluhovat pracovník dojíždějící jinak do Brna, ale bydlí ve Vyškově). Na vedoucím je umět takové příležitosti zachytit, vybudovat a realizovat.

## **7. Jaké nové návrhy, nápady, postupy mohou vedoucí zavést? Je jim to umožňováno? Jaké mají pravomoci?**

Jednou z možností je realizace nápadů na promo akce RWE v blízkém okolí. K tomu přímo dostávají marketinkovou podporu – stánek, označení, propagační materiály a předměty pro zájemce a možné budoucí zákazníky. Vedoucí mohou přispět svými návrhy na prodejní soutěže a další prodejní motivaci. Zároveň vedoucí mohou nepřímo přes regionální vedoucí připomínkovat směrnici k hodnocení. Mohou se podílet na testování nových postupů a tam výrazně ovlivnit podobu obsluhy a procesu v CRM apod. Všichni mohou připomínkovat témata ve znalostní bázi, kde jsou veškeré metodiky soustředěné. V průběhu školení nových věcí vedoucí často připomínkují postupy a podílejí se na optimalizaci chodu obsluhy.

Vedoucí mají k dispozici také aplikaci zlepšovateľského hnutí v RWE tzv. Stále lepší, prostřednictvím které podřízení eskalují své návrhy, náměty na zlepšení, zjednodušení...

Mají dostatek reportů a je jen na nich, jak s nimi pracují dále. Jednou z možností je například učit podřízené nabízet přímé inkaso, jako nejvýhodnější způsob plateb apod.

Velmi kreativně mohou vedoucí na svém ZC pracovat s prostředky marketingové podpory a s prodejní argumentací, jako jsou například losy, poukázky, dárky apod. Část z těchto věcí si objednávají sami dle svého uvážení.

Jejich zpětná vazba z terénu, která se týká prodeje, je velmi cenná. Například při nastavení nových produktů nebo oprášení a znovuzavedení starých. např. sdružování více odběrných míst.

Z pohledu vedení, obecně mají vedoucí solidní pravomoci a podporu, které ale nevyužívají naplno.

## **8. Proč je důležité, aby vedoucí i pracovníci ZC znali důležitost a hodnotu zákazníka?**

Aby byli schopni budovat a pěstovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, uměli využívat různých variant a dokázali si poradit s retenční argumentací při snaze rozmluvit zákazníkovi odchod ke konkurenci. A také prostě proto, že kvalitní business se pozná podle toho, že se umí postarat o existující kmen zákazníků, u kterých jen nepředpokládá, že neodejdou, ale umí je opečovávat a dělat něco navíc, aby u Společnosti zůstali.

**9. Souhlasíte s tvrzením, že úspěšnost v podnikání je inspirativní? Proč?**

Ano, určitě ano. Úspěšní lidé jsou vzory a inspirací. Dodávají odvahy pro vlastní plány a pílí a houževnatost v práci. Kolik lidí stále inspirují příběhy p. Bati, Jobse, Gatse, Kellnera. Regionálně samozřejmě působí i méně známí, ale úspěšní podnikatelé. A psychologicky? Lidé milují vzory a idoly.

**10. Jste ve své práci někým inspirován, případně čím, kým?**

Ano, jsem. Dlouhodobě mi byla inspirací moje nadřízená – ředitelka Zákaznických center.

**11. Lze v přátelské atmosféře na pracovišti dosahovat lepších prodejních výsledků? Proč?**

Přátelská atmosféra vytváří příjemné a pozitivní emoce, které jsou pro prodej důležité. Když se prodavač necítí dobře, tak neprodává dobře. O prodeji rozhodují především emoce. Přátelská atmosféra v prodejním týmu také vede ke sdílení prodejních tipů a triků. Poradí si, aby byli úspěšní všichni.

**12. Jaké náklady jsou na ZC sledovány?**

Všechny standardní náklady, jako jsou provozní, materiálové, mzdové. Kvartálně se počítají cost-drivery – dodatečné náklady, nebo náklady, které přímo ovlivňují náklady.

**13. Co všechno se zahrnuje do nákladů?**

Do nákladů jsou zahrnuté mzdové náklady, včetně nákladů na služební cesty. Zvlášť jsou evidovány náklady na pronájem, nebo rekonstrukci obchodní jednotky. Dalšími náklady, které jsou sledované, jsou náklady na vybavení a kancelářské potřeby. Zvláštní položkou, která je sledována, jsou náklady na vzdělávání. Pokud se vedoucí podaří dlouhodobě stabilizovat pracovníky na svém zákaznickém centru, náklady na vzdělávání se jí snižují.

**14. Jaké jsou náklady na uzavření jedné smlouvy? Jak se vypočítá cena jedné smlouvy?**

Tyto náklady se liší na každém Zákaznickém centru podle nákladů na obchodní jednotku. Je velký rozdíl, zda je ZC v komerčním nájmu v rámci obchodních center, nebo zda jsou součástí budov RWE.

Cena smlouvy se vypočítá obecně náklady na počet smluv. Je ale zapotřebí započítat jak smlouvy na elektřinu, tak i plyn, včetně dodatků. Přesnější výpočet by byl v případě, že nejdříve zjistím podíl uzavírání smluv na celkové agendě ZC, abychom zjistili, že je to například 1/5 činností a pak jsme schopni zjistit náklady na smlouvu.

**15. Prošli vedoucí nějakým ekonomickým školením ohledně provozu ZC?**

Někteří vedoucí si v rámci individuálního vzdělávacího plánu zadali školení na ekonomiku. Jinak se předpokládá, že takové školení dělá průběžně s vedoucím jeho nadřízený. Tedy regionální vedoucí, který průběžně vysvětluje ekonomiku provozu.

**16. Jakým způsobem se provádí měsíční vyhodnocení provozu ZC? Vedoucí něco sami počítají, nebo jen vyplňují reporty?**

Vedoucí pracují s reporty, které získávají ze SAP/CRM a vyvolávacího systému. SAPem je myšlena aplikace BW, HR portál, workflow nákladů.

**17. Mají vedoucí povědomí o ekonomice provozu ZC, kolik stojí jedna smlouva, jaké jsou náklady?**

Ti bystřejší povědomí mají, ale musí se o to sami zajímat a zkoušet si to spočítat. Pokud to někoho nezajímá a netouží to vědět, tak o tom nic neví.

**18. Kolik průměrně stojí provoz ZC a od čeho se odvíjí?**

Náklady na provoz jsou závislé na umístění ZC – prostory RWE, nebo komerční nájem. Například malá kancelář cca 60m<sup>2</sup>, jsou roční náklady na nájem + služby cca 325 tis.Kč, u komerčních prostor to je okolo 1 milionu.

### **19. Kolik je průměrně uzavíráno smluv na ZC za měsíc?**

Průměrně je to okolo 2000-2500 smluv.

### **20. Je podnikatelské myšlení u vedoucích ZC podporováno a jak?**

Vedoucí se účastní dlouhodobého rozvojového programu, který obsahuje školení a tréninky, kde bylo podnikatelské myšlení obsaženo. Na podpoře podnikatelského myšlení se podílí i kompetenční model na pozici vedoucího ZC. Tento kompetenční model byl vypracován ve spolupráci s regionálními vedoucími a vedoucími samotnými. Zároveň je součástí hodnocení měkkých dovedností, individuálních rozvojových plánů a Target Dialogů.

### **21. Nastavující si vedoucí ZC na začátku roku nějaký plán vzdělávání, případně jaký?**

Ano, je to na domluvě s regionálním vedoucím a na stavu budgetu na vzdělávání. Je potřeba vždy vycházet z toho, že je potřeba ověřit vlastní zdroje, než naplánovat a uzavřít s externím dodavatelem. Školení a vzdělávání provádí například oddělení Metodiky a rozvoje, které má své trenéry. Ti provádějí interní koučinky, případně tréninky. Další možností je využití samostudia, nebo e-learningových kurzů v rámci RWE. Nesmíme zapomenout ani na mentoring od kolegy. Pokud jsou všechny vnitřní zdroje vyčerpány, pak je teprve možné povolit školení u externí agentury. Ke schválení dochází výjimečně, třeba jako možná odměna je jazykový externí kurz.

Pokud jsou peníze na externí školení, tak si mohou vedoucí po domluvě s regionálním vedoucím definovat vhodný externí kurz. Některé kurzy od externích firem jsou součástí HR portálu. I tam lze vybírat a je to levnější, protože kurz je hrazen centrálně HR. Peníze se následně rozpočítávají na jednotlivce a ukáží se mu v nákladech v osobní složce v HR portálu.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Shrnutí výsledků

Společnost RWE Zákaznické služby, s.r.o. patří mezi vyhledávané zaměstnavatele. Své zaměstnance si pečlivě vybírá, proto noví zaměstnanci musí podstoupit více kolové výběrové řízení. Pro pracovní pozici jsou identifikovány určité profesní předpoklady – vzdělání, praxe, odpovídající zkušenosti s výpočetní technikou, SAP, Word, ale i osobnostní předpoklady. Jedná se o práci s lidmi, proto je kladen důraz na pro klientský přístup, příjemné vystupování, vysoké pracovní nasazení, odpovědnost a přesnost, ochota nabízet produkty, komunikativnost.

V případě výběru pracovníka na pozici vedoucího zákaznického centra jsou požadovány manažerské zkušenosti, nebo potenciál, prodejní zkušenosti, případně zkušenost s vedením prodejního týmu. Formálním požadavkem je minimálně středoškolské vzdělání s maturitou a mezi neformální požadavky je možné zahrnout zralou osobnost, komunikativní, aktivní s všeobecným přehledem, týmový hráč.

Vzdělávání na zákaznických centrech je rozděleno na vzdělávání ze zákona – například požární ochrana, bezpečnost práce, řízení motorových vozidel, které probíhá prostřednictvím HR portálu a vzdělávání odborné, firemní, které rozvíjí znalosti a dovednosti potřebné k výkonu práce. Mezi odborné znalosti je možné zahrnout vzdělávání v SAP a CRM, obchodní a komunikační dovednosti, zvládání stresových situací a podobně. Vzdělávání probíhá prostřednictvím oddělení Metodiky a rozvoje, pouze výjimečně prostřednictvím externí agentury.

Hodnocení zaměstnanců probíhá každý měsíc a provádí ho přímý nadřízený. Vedoucí zákaznického centra hodnotí každého zaměstnance nejen podle uzavřeného počtu smluv a tím splněného plánu, ale hodnotí i vybrané hovory. Ty mají danou přesnou strukturu a je stanoveno, co musí v prodejním rozhovoru zaznít. Do hodnocení se promítají i výsledky Mystery shoppingu, stejně jako dodržování dress code. Rychlost obsluhy, kvalita obsluhy, stejně jako úspěšné zvládnutí pravidelného měsíčního testu. To vše je součástí pravidelného měsíčního hodnocení, stejně jako plnění Servis levelu.



Vedoucí si na začátku roku po domluvě s nadřízeným stanoví v Target dialogu cíle, které jsou pravidelně čtvrtletně vyhodnocovány spolu s dosaženými výsledky za celé zákaznické centrum.

O své zaměstnance se firma RWE Zákaznické služby, s.r.o., stará ve všech oblastech. Závodní stravování je vzhledem k rozptýlenosti zákaznických center po celé republice někde těžko dosažitelné, proto tito zaměstnanci dostávají stravenky.

Zaměstnanci na začátku roku obdrží určitou sumu, kterou mohou částečně využít na výuku jazyků, nebo uplatnit benefity. Čerpat je možné finanční benefity, mezi které patří doplňkové penzijní spoření a životní pojištění. Mezi volnočasové benefity je možné počítat poukázky do fitness center, slevy na dovolené a rekreační pobyty, slevy na nákup zboží....

Nákupy zboží prostřednictvím portálu Premium, či možnost využití karty RWE do kina, či vybraných lyžařských středisek, jsou dalšími výhodami, které společnost svým zaměstnancům umožňuje.

Pravidelné setkání zaměstnanců, které se koná každý rok, je velkou událostí pro zaměstnance. A také jednou z mála příležitostí setkat se s kolegy z jiného zákaznického centra a vyměnit si zkušenosti, náměty, či poznatky. Na toto setkání se zaměstnanci velmi těší.

Modrý den, stejně jako Plynárenské hry, jsou dalšími oblíbenými aktivitami pracovníků zákaznických center. Modrý den je pojímána jako rodinná akce, Plynárenské hry, jako sportovní klání mezi zaměstnanci napříč všemi společnostmi RWE.

V rámci reorganizace může dojít ke zrušení pracovního místa a zaměstnanec je nucen odejít se Společnosti, pak mu jsou nabídnuty aktivity, které mu pomohou uplatnit se na trhu práce. Těmi aktivitami jsou pomoc při psaní životopisu, různé kurzy vzdělávací, či rekvalifikační.

Pro pracovníky, kteří teprve v dohledné době dosáhnou věku řádného odchodu do důchodu je připraven program, který za výhodných podmínek pro zaměstnance těmto zaměstnancům umožní ukončit pracovní poměr. Účastníci programu obdrží při odchodu ze skupiny mimořádné finanční zvýhodnění.

Pro bývalé zaměstnance RWE Zákaznické služby, kteří jsou ve starobním důchodu, je pořádáno setkání a jsou zváni na firemní akce, například uvedení nového filmu, na kterém se RWE podílelo.

Pro stanovení jednotných postupů a řešení různých situací, jsou oddělením Metodiky a rozvoje, stanoveny přesné metodiky, postupy a návody. Tyto metodiky jsou závazné a musí se jimi řídit všichni, kdo obsluhují zákazníka. To znamená call centrum, back office i zákaznická centra. Nejčastějšími připomínkami ze strany vedoucích k metodikám a změnám, je obsáhlost metodik a jejich časté změny. V průběhu jediného dne přijdou formou e-mailů pracovníkům informace o změně, nebo úpravě metodik.

Na společném uložení jsou v přehledném a strukturovaném pořadí uloženy návody a pokyny, které pracovníkům pomáhají v práci. Pracovník zadá pouze klíčové slovo a na monitoru se objeví všechny související metodické pokyny a návody.

Všichni pracovníci na zákaznických centrech provádějí obsluhu zákazníků prostřednictvím počítačů, vedoucí mají k dispozici notebook. Dokonale ovládat program SAP a CRM, je základním předpokladem úspěšného pracovníka zákaznického centra, ale i vedoucího.

Zákazník si při vstupu do zákaznického centra navolí na vyvolávacím zařízení požadavek, který přišel řešit. Obsluha, včetně vedoucí, má tak přehled o počtu čekajících zákazníků i o struktuře jejich požadavků. Vyvolávací zařízení umožňuje sledovat čekací dobu zákazníka, stejně jako vyhodnotit délku obsluhy zákazníka. Občas je k zamyšlení, jestli takovéto stanovení obslužného času, kdy pracovník vidí kolik zákazníků čeká ve frontě a jak dlouho vyřizuje stávajícího zákazníka, není na úkor kvality péče o zákazníka.

Zákazníci mají možnost objednat si návštěvu na určitý den a hodinu v zákaznickém centru prostřednictvím aplikace na internetu.

Pohled na firemní kulturu můžeme rozdělit na pohled z vnějšího prostředí a pohled z vnitřního prostředí. Mezi vnější prostředí můžeme počítat vzhled zákaznických center, kdy jsou všechna zřetelně označena viditelným logem, a stejným designem kanceláří, v

nichž převažuje modrá barva s oranžovými doplňky. Součástí firemní kultury je i dodržování pořádku na pracovních místech.

Dodržování dress code je součástí práce na zákaznickém centru a zároveň i součástí hodnocení pracovníků. Přizpůsobení se požadovanému dress code představuje světlá, jednobarevná halenka, nebo košile a tmavá sukně, nebo kalhoty. Samozřejmostí jsou odpovídající doplňky, včetně bot.

Do firemní kultury patří i komunikace se zákazníkem. Jsou přesně vymezené postupy při komunikaci se zákazníkem. Komunikace je přátelská a otevřená, má svá přesně stanovená pravidla. Pracovníci v hovoru se zákazníkem nepoužívají zkratky, případné odborné výrazy zákazníkům vysvětlí.

Nápady pracovníků, náměty na vylepšení, či usnadnění práce se zákazníky je pomocí aplikace zaznamenávána, popsána a eskalována na nadřízené. Vedoucí návrh posoudí a případně předá nadřízenému. Tak je zajištěno, aby žádný nápad nebyl zavrhnut ještě dříve, než bude posouzen.

Z výzkumu dále vyplynulo, že předávání znalostí a zkušeností mezi pracovníky, je zajištěno. Pracovníci ve vedení zákaznických center jsou dobře promícháni, Dlouhodobí vedoucí, kteří jsou na pozici 9 a více let a nováčkové, kteří přinášejí nové návrhy a nápady a nejsou zatíženi „provozní slepotou“, představují shodně 22%. Největší procento 41% představují pracovníci pracující v RWE ZS 3-5 let. Při výběru nového pracovníka na pozici vedoucího se nevybírá automaticky podle toho, jak dlouho je pracovník zaměstnancem RWE.

Věkové složení vedoucích se z větší části 85%, což představuje 24 vedoucí, pohybuje v pásmu 31-50 let. 4 vedoucí jsou ve věkovém pásmu 26-30 let. Žádný vedoucí není mladší 25 let, ani starší 50 let. Věkové složení odpovídá situaci, kdy pozici vedoucího zastává člověk s vyzrálou osobností, životními zkušenostmi. Mladý člověk do 30ti let ještě takové životní zkušenosti nemá a člověk starší 50ti let se obtížněji učí novým věcem, přístupem ke kreativitě i flexibilitě.

Z dvaceti sedmi vedoucích zákaznických center je 20 žen a 7 mužů. Tato struktura může vycházet z minulosti, kdy práce ve službách a práce se zákazníky, byla upřednostňována především ženami. Co se týká vzdělání, všichni vedoucí mají minimální požadované vzdělání – 19 vedoucích má středoškolské vzdělání s maturitou, 8 vedoucích má vysokoškolské vzdělání.

Většina vedoucích (52%) má z minulosti zkušenosti s prodejem. Odměňování v závislosti na dosahovaných prodejních výsledcích vytváří předpoklady k citlivosti k prodeji, vyhledávání příležitostí, obchodního jednání.

Další důležitou průpravou pro práci vedoucího jsou i zkušenosti z podnikání. Samostatně podnikala menšina, pouze 26%. Nejčastěji v pojišťovnictví, bankovníctví, telekomunikacích, obchodě a službách. Soukromé podnikání, nebo práce na živnostenský list představuje, že takový pracovník se nespolehá na zaměstnavatele a nečeká, až mu bude přidělen úkol, práce a následně vyplacena mzda, ale přebírá zodpovědnost a odpovědnost sám za sebe. Taková průprava, je pro vykonávání pozice vedoucího zákaznického centra velmi vítaná. Dalším vítaným předpokladem je, pokud pracovník pochází z prostředí, kde se podnikalo, nebo mělo nějakou souvislost s podnikáním. Takových vedoucích je pouze 19%, kteří pocházejí z rodiny živnostníků.

Někteří vedoucí již v minulosti vedli kolektivy, proto mají zkušenosti s řízením lidí, je to 59%. Tato zkušenost značně vedoucímu usnadní práci a orientaci v nové pozici. Průměrná délka praxe s řízením lidí je 7 let a tito lidé nejčastěji pracovali v bankovníctví, peněžnictví, call centru, telekomunikace. Práce a zkušenosti z těchto odvětví, kde je kladen velký důraz na proaktivní přístup, prodejní dovednosti a schopnosti podpořit a vyburcovat podřízené k vyšším výkonům, je dobrým předpokladem pro vedení lidí.

V dobré pracovní atmosféře se pracuje a spolupracuje lépe. Přátelské vztahy v pracovním týmu jsou velmi důležité pro většinu vedoucích – 67%, pro 19% dokonce zásadní. Pozitivní je, že pro ostatní vedoucí jsou vztahy důležité, což se pozitivně projevuje ve zpětné vazbě k zákazníkovi. Zákazník atmosféru v kanceláři vnímá a napětí vycítí. V dobré pracovní atmosféře zákazník lépe komunikuje, spolupracuje a pracovníkům se mezi sebou také lépe sdílejí informace a komunikuje.

Nejčastější formou motivace vedoucích jsou různé motivační soutěže s cílem zvýšení motivace k lepším výsledkům. Různí vedoucí používají různé motivace od pochvaly před ostatními kolegy, přes povzbuzení, koučování, náslechy přímo na přepážce. Nejdůležitější je ale samotný zájem vedoucích. Někteří z nich využívají možnosti delegovat pravomoci a tím zvyšují pocit zodpovědnosti, následně analyzují příčiny neúspěchu a seznamují s nimi kolegy. Motivace je důležitým motorem pro nastartování soutěživosti a zdravé rivality mezi pracovníky a tím přirozenou cestou docílit vyšších výkonů. Každý vedoucí uplatňuje jiné motivační prvky.

Udržování a rozvíjení kontaktů se svým okolím je důležité pro většinu vedoucích zákaznických center – 80%. Vedoucí shodně uvádějí, že doporučení klientů, generuje další nové smlouvy a nic nefunguje lépe, než dobré reference. Kontakty jsou důležité pro získání dalších prodejních příležitostí. Udržováním kontaktů s okolím vzrůstá i důvěra ve Společnost. Udržování kontaktů i s jinými odděleními je důležitá pro udržení dobrých vztahů, sdílení informací, udržení přehledu o činnosti jiných oddělení. Často je možné získat i jiný úhel pohledu na danou problematiku. Rozvíjení kontaktů je nejčastěji prováděno přátelskými setkáními, telefonicky, emailem. Většina vedoucích využívá při uzavírání smlouvy osobní znalosti zákazníka, 48% někdy, 41% často, 7% velmi často. Dobré vztahy s dlouhodobým zákazníkem generují další zákazníky. Vedoucí si uvědomují, že zákazník je na prvním místě. Bez zákazníka by nebylo nic. Kdyby nebyl dostatečný počet zákazníků, kteří platí zálohy, odebírají plyn, RWE by nemělo dostatečný příjem, došlo by k restrukturalizaci a reorganizaci, snižovaly by se stavy a tím by se mohlo stát, že nebude potřeba vedoucích na zákaznickém centru. Vzhledem k uvolnění trhu s plynem a možnosti zákazníků měnit svého dodavatele, musí se péče o zákazníky stát prioritou číslo jedna. Rozpoznat a správně identifikovat kupní signály, je nezbytným předpokladem pro další udržení a rozvoj firmy. Promyšlená, kvalitní a vysoce kvalifikovaná obsluha, se musí stát samozřejmostí na každém zákaznickém centru. Zvědomením toho, kdo je zdrojem příjmu, kdo firmě nosí peníze, je nezbytným předpokladem pro úspěšné nastartování pro zákaznického přístupu. Vybudování kvalitního servisu s vysoce profesionální obsluhou je zdrojem konkurenční výhody.

Přátelská atmosféra na pracovišti umožňuje dosahovat lepších prodejních výsledků. Vedoucí uváděli, že dobrá nálada, která panuje v zákaznickém centru, se přenáší na zákazníky. V přátelské atmosféře mají pracovníci dlouhodobě lepší pracovní výkon, dokáží si vzájemně pomoci, předat zkušenosti, práce je více baví, zaměstnanci jsou více přístupní například při výměně směn, zajištění přesčasů a podpoře celého týmu.

Většina vedoucích je ve své práci inspirována někým úspěšným. Pro mnoho z nich je to jejich nadřízený, kolega, kamarád. Velmi inspirativní byla pro mnohé bývalá ředitelka Zákaznických služeb, která dokázala svou pílí, houževnatostí a nápady přebudovat zákaznická centra na fungující a vzájemně spolupracující jednotky. Současně čerpala inspiraci u zahraničních kolegů a nebála se jí implementovat do našich podmínek. Inspirace ve smyslu mít vzor, snažit se jej napodobit, je pro vedoucí důležitá, vede k hledání vlastních způsobů a cest k dosažení vyšších cílů. Pomocí inspirace dochází ke ztrátě obav z neúspěchu a zvýšení odhodlání - „Když to zvládl on, zvládnou to taky.“

Pro činnost vedoucího je důležitá i znalost ekonomické oblasti. Bohužel 20 vedoucích nemá přehled o konkrétních nákladech svého zákaznického centra.

Co se zahrnuje do nákladů na provoz ZC uvedli 23 vedoucí. Nejčastěji bylo uváděno nájemné, energie – voda, elektřina, topení, mzdové náklady, ale i náklady na telefony, školení, náklady na propagační předměty, náklady na tiskopisy, spotřební materiál, náklady na pronájem služeb či úklid.

Představu o tom kolik stojí běžný provoz vedoucí mají. Velikost nákladů se odvíjí od toho, zda je kancelář v obchodním centru ve velkém městě, kde pronájem prostor je podstatně vyšší a odvíjí se od atraktivity dané lokality, nebo zda je kancelář umístěna ve vlastních prostorách.

Součástí ekonomického přehledu jsou i náklady na uzavření jedné smlouvy. Většina vedoucích – 21, nemá přehled o tom, kolik stojí uzavření jedné smlouvy. Náklady na uzavření smlouvy se odvíjejí od velikosti zákaznického centra a jeho umístění. Zákaznické centrum ve velkém městě, v obchodním centru, bude mít větší náklady, než kancelář umístěná v malém městě ve vlastních prostorách.

O tom, kolik je uzavíráno smluv na ZC mají vedoucí přehled. Počet smluv se odlišuje podle jednotlivých lokalit. Rozpětí v počtu uzavřených smluv je mezi 65-330. Samozřejmě, že ve velkých zákaznických centrech je počet smluv větší, než v kancelářích malých. Průměr na zákaznické centru je 175 smluv.

## **5.2 Doporučení**

Průzkum ukázal, že si firma RWE Zákaznické služby s.r.o. uvědomuje bohatství, které je skryté v intelektuálním kapitálu. Vytváří proto prostředí, které přispívá k udržení a dalšímu rozvíjení intelektuálního kapitálu. Moc dobře si uvědomuje, že kvalitní zaměstnanci, správně motivovaní, aktivní, spokojení, obohacují nejen sami sebe, ale zvyšují bohatství firmy. Vedoucí dokáží motivovat své podřízené i vhodným způsobem udržovat a rozvíjet vztahy se zákazníkem.

Zároveň bylo zjištěno, že vedoucí mají velmi omezený přehled o ekonomice zákaznických center. Zřejmě je to způsobeno tím, že vedoucí pouze každý měsíc vyplňují reporty, kde sice uvádějí například počet uzavřených smluv, ale zpětnou vazbou se k nim nedostane informace co se s těmito ukazateli dále děje, jak se počítají, kolik vlastně stojí uzavření smlouvy na jejich zákaznickém centru.

Vedení Zákaznických center se spoléhá na lokální vedoucí, že provádějí ekonomická školení, případně předávají informace pro své vedoucí. Z výzkumu je patrné, že tomu tak není. Vedoucí ZC musí mít sám zájem o ekonomické školení a v rámci vzdělávání naplánovat toto ekonomické vzdělání. Domnívám se, že by do pravidelného vzdělávání vedoucích mělo být zahrnuto i ekonomické vzdělávání. Například stávající vedoucí seznámit s propočty, které se provádějí měsíčně, aby měli představu, co jednotlivá čísla představují, co obsahují a do čeho se promítají. Snížení nákladů představuje snížení zátěže nejen pro zákaznickou kancelář, ale i pro firmu, jako celek.

## 6 Závěr

Průzkum ukázal, že si firma RWE Zákaznické služby s.r.o. uvědomuje bohatství, které je skryté v intelektuálním kapitálu. Vytváří proto prostředí, které přispívá k udržení a dalšímu rozvíjení intelektuálního kapitálu, protože si moc dobře uvědomuje, že kvalitní zaměstnanci, správně motivovaní, aktivní, spokojení, obohacují nejen sami sebe, ale zvyšují bohatství firmy.

V dnešní době, kdy je na trhu velká konkurence ve všech oblastech, není snadné obstát. Neustálé sledování změn, nových postupů a jejich zavádění do praxe umožní udržet krok, nebo i předstihnout konkurenci. Nepřetržité vzdělávání pracovníků, ať již vedoucích, nebo řadových pracovníků, kteří jsou „výkladní skříní“ firmy a uvědomění si, že zákazník je hybnou silou celého obchodu, vede k odlišení se od konkurence a tím i možnosti obstát na trhu.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly nastudovány, analyzovány a srovnávány odborné publikace. V praktické části byl analyzován intelektuální kapitál na zákaznických centrech firmy RWE Zákaznické služby, s.r.o. se zaměřením na vedoucí. Ke zmapování intelektuálního kapitálu na zákaznických centrech byly nastudovány interní dokumenty a informační zdroje na internetu, byl proveden rozhovor s vedoucími. Praktická část se zabývala analýzou a výzkumem v zákaznických centrech konkrétní firmy. Dle dohody s vedením Zákaznických center byl následující výzkum zaměřen na zmapování intelektuálního kapitálu u vedoucích zákaznických center se zaměřením na podnikatelský potenciál. Bylo osloveno 27 vedoucích zákaznických center. Vzhledem k rozptýlenosti zákaznických center po celé republice, byl sběr dat proveden formou dotazníku. Zástupci vedení oddělení Zákaznických center poskytli relevantní informace formou rozhovoru. Rozhovor byl ve stejné struktuře, jako dotazník a byl proveden se třemi zástupci vedení oddělení Zákaznických center – ředitelkou, specialistou a metodikem.

Spolupráce se všemi zúčastněnými probíhala v přátelské atmosféře. Všichni vedoucí zákaznických center, včetně vedení oddělení Zákaznických center, ochotně spolupracovali.



Předložená navrhovaná doporučení byla vedením Zákaznických center přijata pozitivně a cíl práce byl naplněn.

Zajištění většího zapojení vedoucích i do ekonomických oblastí napomůže k lepšímu uvědomění si sounáležitosti s firmou a následně i k lepšímu hospodaření na zákaznických centrech.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firmní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2006, 184 s. ISBN 80-86851-17-6.

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha: Institut řízení, 1990, 256 s. ISBN 80-701-4024-0.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

BURIANOVÁ, Jaroslava, L SEVEROVÁ, A SOUKUP, D SPIESOVÁ, R SVOBODA, K. ŠRÉDL a E URBÁNKOVÁ. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012, 134 s. ISBN 978-80-213-2268-4.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. Vyd. 1. V Brně: Motiv Press, 2008, 149 s. ISBN 978-80-904133-0-6.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Souboj mozků v řízení*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 169 s. ISBN 80-868-5101-X.

LEDNICKÝ, V.: *Strategický management*. Akademie Jana Amose Komenského, Ostrava, 2000, ISBN 80-7048-019-x, 179 s.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1998, 271 s. ISBN 80-859-6352-3.

NĚMEC, Otakar a BUCMAN. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

SANKOWSKA, Anna. *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem: perspektywa wewnątrzorganizacyjna*. Warszawa: Difin, 2011. ISBN 978-837-6414-669.

SEVEROVÁ, Lucie. *Znalostní ekonomika a vzdělávání v mezinárodním kontextu*. 1. vyd. Praha: Kernberg Publishing, 2011, 224 s. ISBN 978-80-87168-16-5.

SVAČINA, Pavel. *Oceňování nehmotných aktiv*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 214 s. ISBN 978-80-86929-62-0.

VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha 7: Grada, 2008, 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Česko: Čintamani, 2005, 155 s. ISBN 80-239-4969-1.

## Internetové zdroje

Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/o/gender\\_pracemzdy-metodika](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/o/gender_pracemzdy-metodika)

KOUBEK, Josef. 20. Několik poznámek k pojetí lidského kapitálu. In: *Vysoká škola ekonomická* [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2009 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: [http://www.google.cz/url?url=http://kdem.vse.cz/resources/relik09/Prispevky\\_PDF/Koubek.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=mJhWVOCXKczhapXwgegP&ved=0CEkQFjAL&usg=AFQjCNH4xd\\_U98W7txlIQo04GqKoZebIw](http://www.google.cz/url?url=http://kdem.vse.cz/resources/relik09/Prispevky_PDF/Koubek.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=mJhWVOCXKczhapXwgegP&ved=0CEkQFjAL&usg=AFQjCNH4xd_U98W7txlIQo04GqKoZebIw)

Management Mania. *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011-2013. [cit. 2014-11-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/intelektualni-kapital>

Peníze.CZ a dodavatelé. *Peníze.CZ a dodavatelé* [online]. 2014 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/spotrebitel/18702-plyn-od-jineho-dodavatele-mozne-to-je-ale-nejspise-neusetrite>

Rozvoj. *Businessvize* [online]. 2010 [cit. 2014-10-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zakladlo-velkych-korporaci>

RWE [online]. 2013 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.rwe-distribuce.cz/cs/management/>

ŠTAMFESTOVÁ, Petra. Lidský kapitál a výkonnost podniku. In: *Vysoká škola ekonomická* [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000-2014 [cit. 2014-10-02]. Dostupné z: [http://kpe.vse.cz/veda-a-vyzkum/konference/konference\\_factory\\_prosperity/sekce-vykon/](http://kpe.vse.cz/veda-a-vyzkum/konference/konference_factory_prosperity/sekce-vykon/)

## **Seznam obrázků**

Obrázek č.1 Složky intelektuálního kapitálu	16
Obrázek č.2 Složky celkové odměny	26
Obrázek č.3 Model celkové odměny	27

## **Seznam tabulek**

Tabulka č.1 Úrovně a dimenze lidského kapitálu	19
--	----

## **Seznam grafů**

Graf č. 1 Délka práce ve společnosti RWE ZS s.r.o.	53
Graf č. 2 Přehled odměňování v závislosti na dosahovaných prodejních výsledcích	54
Graf č. 3 Délka práce v pozici vedoucího zákaznického centra	55
Graf č. 4 Kolik lidí v současné době řídíte?	56
Graf č. 5 Podnikal jste někdy samostatně?	56
Graf č. 6 Rodinný původ	57
Graf č. 7 Přehled zavedení nových návrhů, postupů, nápadů za posledního půl roku	58
Graf č. 8 Jak moc jsou důležité pro práci vedoucí na ZC přátelské vztahy v týmu	59
Graf č. 9 Jak motivujete své podřízené k dosažení vyšších prodejních výkonů?	60
Graf č. 10 Přehled praxe s řízením lidí	61

Graf č. 11 Důležitost udržování a rozvíjení kontaktů s okolím	62
Graf č. 12 Způsoby udržování a rozvíjení kontaktů	63
Graf č. 13 Využívání osobní znalosti dlouhodobého zákazníka při uzavírání smlouvy	64
Graf č. 14 Přehled kdo vedoucím nosí výplatu	65
Graf č. 15 Souhlas s tvrzením, že úspěšnost v podnikání je inspirativní	66
Graf č. 16 Jste ve své práci někým inspirován?	66
Graf č. 17 Přehled inspirujících	67
Graf č. 18 Lze dosahovat lepších prodejních výsledků v přátelské atmosféře na pracovišti?	68
Graf č. 19 Znalost nákladů ZC	69
Graf č. 20 Přehled o znalosti, co vše je zahrnuto v nákladech na provoz ZC	70
Graf č. 21 Přehled kolik stojí běžný měsíční provoz ZC v Kč	71
Graf č. 22 Přehled nákladů na uzavření smlouvy	72
Graf č. 23 Účastníci otazníku	73
Graf č. 24 Věková struktura vedoucích ZC	73
Graf č. 25 Přehled nejvyššího dosaženého vzdělání u vedoucích ZC	74

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Dotazník pro vedoucí zákaznických center RWE ZS s.r.o.

Příloha č. 2 Výsledky

## **Dotazník pro vedoucí zákaznických center RWE ZS s.r.o.**

Dobrý den,

mé jméno je Radomíra Preclíková a studuji Provozně ekonomickou fakultu České zemědělské univerzity v Praze. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro diplomovou práci na téma „Intelektuální kapitál ve firmě“. Tento dotazník je anonymní a bude sloužit pro výše uvedenou práci.

Tímto Vás prosím o pár minut Vašeho času k vyplnění následujících otázek.

Předem děkuji za ochotu a věnovaný čas.

1. Jak dlouho pracujete v RWE ZS?

0-2roky

3-5 let

6-8 let

9 a více let

2. Byl jste v předchozím zaměstnání odměňovaný v závislosti na dosahovaných prodejních výsledcích?

Ano

Ne

3. Jak dlouho pracujete v pozici vedoucího zákaznického centra?

0-2 roky

3-5 let

6-8 let

9 a více let

4. Kolik lidí v současné době řídíte?

do 3            do 5            do 8            do 10            do 15            15 a více

5. Podnikal jste samostatně někdy?

ANO

NE

Pokud ano, tak jak dlouho a v jakém oboru.....

6. Vaši rodiče byli/jsou: (označte prosím)

Zaměstnanci

Dělníci

Vlastníci půdy – pronajímatelé

Vlastníci půdy – hospodařící na ní

Drobní hospodáři

Živnostníci

Velkostatkáři

7. Jaké nové návrhy, nápady, postupy jste ve své praxi zavedl za posledního půl roku?

Uveďte prosím .....

Žádné nové postupy jsem nezavedl.....

8. Jak moc jsou pro vaši práci důležité přátelské vztahy v pracovním týmu vašeho zákaznického centra?

Nedůležité

méně důležité

důležité

velmi důležité

zásadní

9. Jak motivujete své podřízené k dosažení vyšších prodejních výkonů?

Prosím vypište.....



10. Máte praxi s řízením lidí? ANO NE

V případě ANO, jak dlouho

.....  
v jakém odvětví?  
.....

11. Považujete za důležité pro svou práci udržovat a rozvíjet kontakty se svým okolím?

ANO

NE

V případě ANO proč?.....

Jakým způsobem tyto kontakty rozvíjíte a udržujete? Vypište prosím

12. Využíváte při uzavírání smluv osobní znalost dlouhodobého zákazníka? Označte prosím

Velmi často

často

někdy

zřídka

nikdy

13. Kdo vám nosí výplatu?

a) RWE

b) chodí mi na účet

c) vedoucí

d) jiné

v případě jiné prosím vypište .....

14. Souhlasíte s tvrzením, že úspěšnost v podnikání je inspirativní?

ANO

NE

15. Jste ve své práci někým inspirován?

ANO

NE

V případě ANO, můžete být konkrétní?.....

16. V přátelské atmosféře na pracovišti lze dosahovat lepších prodejních výsledků?

ANO

NE

V případě ANO, uveďte proč?.....

17. Vypište prosím konkrétně jaké jsou náklady vašeho ZC?

.....  
.....

18. Co všechno je zahrnuto v nákladech na provoz ZC? Prosím vypište

19. Určete rozmezí kolik stojí běžný měsíční provoz vašeho ZC v Kč

a) Do 30 000

b) 30 001-50 000

c) 50 001-100 000

d) 100 001-150 000

e) 150 001 a více

20. Jaké jsou náklady na uzavření jedné smlouvy? Vypište prosím

21. Kolik smluv jste za poslední měsíc uzavřeli na ZC? Vypište prosím

Označte prosím:

žena

muž

Věk:

do 25 let

26-30

31-50

nad 51

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Základní

Středoškolské s maturitou

Vysokoškolské

Příloha č. 2

Přehled výsledků otázek			
<b>1. Jak dlouho pracujete v RWE ZS</b>			
0-2 roky	6	22%	
3-5 let	11	41%	
6-8 let	4	15%	
9 a více let	6	22%	
	27	100%	
<b>2. Byl jste v přechodím zaměstnání odměňovaný v závislosti na dosahovaných prodejních výsledcích?</b>			
ANO	14	52%	
NE	13	48%	
	27	100%	
<b>3. Jak dlouho pracujete v pozici vedoucího Zákaznického centra?</b>			
0-2 roky	13	48%	
3-5 let	10	38%	
6-8 let	2	7%	
9 a více let	2	7%	
	27	100%	

4. Kolik lidí v současné době řídíte?			
do 3	3	11%	
do 5	13	48%	
do 8	5	18%	
do 10	2	8%	
do 15	1	4%	
15 a více	3	11%	
	27	100%	
5. Podnikal jste někdy samostatně?			
ANO	7	26%	
NE	20	74%	
celkem	27	100%	
v případě ANO, jak dlouho			
13. let zakázková výroba oděvů			
4 roky sportovní poradce			
13 let obchod a zprostředkování			
3 roky soudní tlumočnick			
10 let pojišťovnictví			
10 let telekomunikace			
13 let bankovníctví			

6. Vaši rodiče jsou /byli:			
zaměstnanci	16	59%	
dělníci	6	22%	
vlastníci půdy - pronajímatelé			
vlastníci půdy- hospodařící na ni			
drobní hospodáři			
živnostníci	5	19%	
velkostatkáři			
	27		
7. Jaké nové návrhy, nápady, postupy, jste ve své praxi zavedl za posledního půl roku?			
ANO	8	30%	
žádné nové postupy jsem nezavedl	18	66%	
nevyplněno	1	4%	
celkem	27	100%	
vzájemné zpětné vazby,ne jen jednostranné konzultace			
polovina náslechů je přímo na přepážce			
ihned zpětná vazba			
bonusy pro klienty za doporučení dalšího klienta			
jiný úhel pohledu			

motivace k prodeji			
zřízení nové přepážky - komfort pro zákazníky			
denní info o výsledcích prodeje za celé ZC i jednotlivce			
akční plán zaměstnance			
8. Jak moc jsou pro vaši práci důležité přátelské vztahy v pracovním týmu vašeho zákaznického centra			
nedůležité			
méně důležité			
důležité	5	18%	
velmi důležité	18	67%	
zásadní	4	15%	
	27	100%	
9. Jak motivujete své podřízené k dosažení vyšších prodejních výsledků?			
svým pracovním nasazením	1		
pozitivním přístupem	3		
různé motivační soutěže	13	1	
osobním příkladem	3		
jsem jim oporou, mají moji podporu	7	4	
osobním příkladem	3		

on-line info o výsledcích	3	
odměna při úspěchu formou poukázek na zboží	10	2
povzbuzení	2	
pochvalou	9	3
koučování	2	
zpětná vazba	4	
ocenění, pochvala před ostatními na poradách	1	
sdělování operativních aktuálních výsledků	2	
provádím denní reporty	1	
porovnávání v rámci týmu	1	
sdílení úspěchů	2	
školení	1	
náslechy přímo na přepážce	2	
finanční odměny dle prodeje	3	
analýza příčin zdaru i nezdaru	1	
deleguji pravomoci - zvyšuji zodpovědnost	2	
při nesplnění osobního plánu - péče pro ostatní	1	
nic nevyplněno	2	



10. Máte praxi s řízením lidí?			
ANO	16	59%	
NE	11	41%	
v případě ano, jak dlouho		100%	
14 let	1		
7 let	2		
1,5 roku	1		
5 let	3		
3 roky	1		
2 roky	3		
10 let	2		
16 let	1		
6 let	1		
15 let	1		
12 let	1	průměr 7 roků	
v jakém odvětví?			
oděvnictví	2		
sportovní činnost	2		

RWE	7	1
call centrum	1	
mobilní operátor	1	
pojišťovnictví	1	
peněžnictví	4	2
telekomunikace	3	3
obchod, služby	2	
11. Považujete za důležité pro svou práci udržovat a rozvíjet kontakty se svým okolím?		
ANO	22	82%
NE	5	18%
		100%
v případě ANO proč?		
doporučení klientů generuje nové smlouvy	2	
nové nápady	3	2%
navazování nových kontaktů	5	1
získání informací	5	1
spolupráce	2	
pochopení druhé strany	1	

abych poznal jiný úhel pohledu, jiné přístupy a možnosti	1	
nutná spolupráce s ostatními, ztráta přehledu	1	
získání dalších příležitostí k prodeji	2	
sdílení info a zkušeností	3	2
větší důvěra	1	
sdílení novinek, změn, úspěchů, chyb	2	
jakým způsobem tyto kontakty rozvíjíte a udržujete?		
mimopracovní aktivity	1	
komunikace	4	
společné workshopy	2	
e-mailem	3	
telefonicky	7	2
přátelská setkání	12	1
kontakty přes přátele	1	
porady	6	3
osobní schůzky s klienty	1	
získání informací	2	
přání k svátku, narozeninám	2	

12. Využíváte při uzavírání smluv osobní znalost dlouhodobého zákazníka?			
velmi často	2	7%	
často	11	41%	
někdy	13	48%	
zřídka	1	4%	
nikdy			
	27	100%	
13. Kdo vám nosí výplatu?	četnost		
	výskytu		
RWE	11	40%	
chodí mi na účet	8	30%	
vedoucí	0		
jiné	8	30%	
	27	100%	
14. Souhlasíte s tvrzením, že úspěšnost v podnikání je inspirativní?			
ANO	26	96%	

NE	1	4%	
	27	100%	
15. Jste ve své práci někým inspirován?			
ANO	23	85%	
NE	4	15%	
	27	100%	
v případě ANO, kým?			četnost výskytu
nadřízený	9	100%	
bývalá vedoucí	1		
kamarád, vlastník firmy	1		
kolega	8	2	
podřízení	2		
ředitelka	4	4	
okolí	3		
literatura	2		
Karel Komárek - KKCG	1		
kdokoli, kdo má dobrý nápad	5	3	

16. V přátelské atmosféře na pracovišti lze dosahovat lepších prodejních výsledků?			
ANO	27	100%	
NE			
V případě ANO, uveďte proč?			
Dobrá nálada - zákazníci jsou vstřícnější	4	2	
výpomoc	3		
loajalita	4	2	
dlouhodobě lepší výkon	2		
pracovník, který není spokojený, nebude mít výsledky	3		
zaměstnanec je spokojen, více se těší do zaměstnání, více ho práce baví, má lepší výsledky	3		
Pokud vládne nevraživost, zákazník to pozná a vycítí a není ochoten k nákupu	5	1	
referent je motivován a spokojen	4	2	
když je dobrá nálada, vše jde líp a rychleji se vyřeší i horší výsledky	1		
když práce baví a těší - výkony jsou kvalitní	4	2	
spokojenost podporuje kreativitu a spolupráci	2		
v jednotě je síla - vede to ke sdílení zkušeností , radíme si, rozebíráme, proč to někdy v prodeji jde a jindy ne, hledáme společně řešení	2		
stres dlouhodobě brzdí práci	1		

nutná spolupráce	2	
příjemnější pracovní atmosféra	3	
sdílení zkušeností	4	2
sdílení tipů k prodeji	3	
lepší spolupráce, snadnější výměna směn, řešení přesčasů	2	
17. Vypíšte prosím konkrétně, jaké jsou náklady vašeho ZC?		
ANO	7	26%
nemám informace	20	74%
	27	100%
nájemné	7	
energie (voda, elektřina)	4	
náklady na dress code	1	
školení	2	
cestovné	2	
propagační materiály	4	
mzdové náklady	3	
telefony	2	
náklady na tiskopisy	4	

18. Co všechno je zahrnuto v nákladech na provoz ZC? Prosím vypište			
ANO	23	85%	
NEVÍM	4	15%	
	27	100%	
nájem	23	20%	
energie	19	17%	
náklady na tiskopisy	4	4%	
mzdové náklady	17	15%	
telefony	8	7%	
cestovné	10	9%	
školení	6	5%	
náklady na propagační předměty	8	7%	
spotřební materiál	12	11%	
náklady na úklid	3	3%	
pojištění	1	0,90%	
náklady na dress code	1	0,90%	
		100%	
19. Určete rozmezí kolik stojí běžný měsíční provoz vašeho ZC v Kč			
do 30 000,-	2	7	
30 001,- - 50 000,-	7	26	



50 001,- - 100 000,-	2	7	
100 001,- - 150 000,-	3	11	
150 001 a více	8	30	
nemám informace	5	19	
	27	100	
<b>20. Jaké jsou náklady na uzavření jedné smlouvy?</b>			
nevím	21	78%	
asi 800,-	1		
asi 700,-	2		
asi 850,-	1		
2300 - 2400,-	1		
70-80,-	1		
	27		
<b>21. Kolik smluv jste za poslední měsíc uzavřeli na ZC?</b>			
	211		
	125		
	120		
	117		
	98		
	220		

224		
85		
91		
103		
321		
250		
250		
68		
317		
195		
65		
146		
107		
220		
138		
330		
130		
140		
250		
195		

	140		
	4656	172	
<b>Identifikace</b>			
žena	20	74%	
muž	7	26%	
	27		
<b>Věk</b>			
do 25 let			
26-30	4	15%	
31-50	23	85%	
nad 51			
	27		
<b>Vzdělání</b>			
základní	0		
středoškolské	19	70%	
vysokoškolské	8	30%	
	27		