

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Petr Tomeček

**Komunikační úloha store managera a prodejce ve
společnosti Vodafone Czech republic a.s.**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Pavel Beňo

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)
STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Petr Tomeček

**Communication proces store manager and seller in
Vodafone Czech Republic a.s.**

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:
PhDr. Pavel Beňo

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů. Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. 6. 2013

Jméno autora

Poděkování

Poděkování

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce PhDr. Pavlovi Beňovi za jeho spolupráci, trpělivost a ochotu.

Anotace

Diplomová práce se zabývá komunikační úlohou store managera a prodejce v oblasti sítě společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

V teoretické části je popsána koncepce řízení pracovního výkonu a úloha komunikačního procesu.

V praktické části je detailně popsána komunikační úloha store managera a prodejce v oblasti sítě společnosti. Zároveň se věnují popisu nástroje certifikací ve společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

Klíčové pojmy

Certifikace, hodnocení, komunikace, motivace, práce, prodejce, store manager, Vodafone, výkon, zaměstnanci, zaměstnavatel

Annotation

This thesis deals with the communication task store manager and sellers in the network of Vodafone Czech Republic a.s.

The theoretical part describes the concept of performance management and the role of the communication process.

The practical part is described in detail the role of communication store manager and sellers of the company's network. At the same time I describe certification tool at Vodafone Czech Republic a.s.

Key words

Certification, communication, employees, employee, scoring, motivation, labor, performance, Store manager, seller, Vodafone

OBSAH

ÚVOD	8
1. KONCEPCE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	10
2. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	14
2.1. Pracovní výkon	14
2.2. Pracovní výkonnost	15
2.3. Dohoda o pracovním výkonu	17
2.4. Poskytování zpětné vazby	18
2.5. 360° zpětná vazba	19
2.6. Sledování pracovního výkonu pracovníka v daném období	21
3. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	25
3.1 Vztah řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu	25
3.2 Řízení kariéry	27
3.3 Formy hodnocení	28
3.5 Metody hodnocení pracovníků	30
3.6 Hodnotící pohovor	34
4. KOMUNIKAČNÍ ÚLOHA STORE MANAGERA A PRODEJCE V OBCHODNÍ SÍTI SPOLEČNOSTI VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S.	38
4.1 Charakteristika společnosti Vodafone Group	38
4.2 Výběr a nábor	39
4.3 Život prodejce na prodejně a povinnosti store managera z toho vyplývající	47
4.4 Struktura pozic a proces certifikací	50
4.5 Přítomnost na pracovišti	60
4.6 Finanční ohodnocení	61
5.9 Ukončení pracovního poměru	68
5.11 Shrnutí implementace certifikačního procesu	75
ZAVĚR	79
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	83
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	86
SEZNAM PŘÍLOH	87

ÚVOD

Aktuálnost tématu a jeho volba:

V dnešní době si každá společnost, podnik, firma, ale i instituce či jedinec klade cíl něčeho dosáhnout. Není – li cíl, není výsledek. Bez cíle není motivace a motivace není bez cíle. Je důležité si na začátku každé cesty, ať už osobní nebo pracovní stanovit cíl, který se podpoří ostatním pracovním výkonem.

Každý podnik má určitý cíl, pro jehož naplnění potřebuje na trhu práce získat adekvátní pracovníky. Proto je pro všechny organizace důležité, aby jejich zaměstnanci odváděli žádoucí výkon a přispívali tak k dosažení podnikových cílů.

Cíl práce:

Popis uspořádání klíčových pojmů výkonu zaměstnanců ve společnosti. Vzhledem k tomu, že cíle společnosti jsou v dané době nadhodnoceny, jsou vypočítávány všechny forecasty tak, aby byly pro akcionáře zajímavé. Dosáhnout požadovaných cílů je pro všechny zaměstnance firmy Vodafone Czech Republic a.s. výzvou. Ovšem k dosažení cílů je v době kdy kvalita zaměstnanců již není tak nutnou složkou, ale spíše se hledají kvalitní zaměstnanci, kteří mají o daný obor zájem.

Není už ani tak důležitá kvantita prodejců jako jejich kvalita. Samozřejmě čím více lidí si bude kupovat produkty společnosti Vodafone Czech Republic a.s. tím více bude společnost dbát o to, aby se její zákazníci neustále vraceli. Proto společnost nemůže měřit pouze kvantitu prodejců, ale musí měřit jejich kvalitu prodeje, které zajistí společnosti mystery shopping, spokojenost zákazníků a znalost produktů ze strany prodejců

Hypotéza:

V řízení zaměstnanců na prodejnách ve společnosti Vodafone Czech Republic a.s. došlo k obratu ve formě řízení direktivním způsobem směrem k detailnímu formulování nástroje na měření pracovního výkonu a řízení prodejců na prodejně a vedoucích prodejen na základně jejich prodejních výsledků a kvality prodeje.

Metody zkoumání:

SWOT analýza, historická analýza, popis, dedukce

Stěžejní literatura:

odborné články, rešerše, věstníky MPSV ČR, vnitřní metodika firmy Vodafone Czech Republic a.s, pro vedení prodejců a vedoucích prodejen v síti firmy. Interní časopis společnosti Vodafone Czech Republic a.s. ČILI ČILI.

1 KONCEPCE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Řízení pracovního výkonu a jeho měření je mladou disciplínou. Vůbec první zmínku o řízení pracovního výkonu v literatuře napsal Malcolm Warren v roce 1972. „Na základě svého výzkumu v jednom průmyslovém podniku definoval rysy řízení pracovního výkonu následujícím způsobem:

Rysy řízení pracovního výkonu, jak je v roce 1972 definoval Malcol Warren

- *Očekávání* – určité velké skupině pracovníků – nejlépe všem – musí být jasně, objektivně a jejich vlastním jazykem řečeno, co se od nich konkrétně očekává.
- *Dovednosti* – určitá velká skupina pracovníků musí mít k vykonávání těchto úkolů odborné znalosti a dovednosti.
- *Zpětná vazba* – pracovníkům musí být jasně a bez nějakých hrozeb řečeno, jak si v porovnání s očekáváním vedou.
- *Zdroje* – pracovníci musejí mít čas, finanční prostředky a vybavení, nezbytné k optimálnímu vykonávání očekávaných úkolů.
- *Povzbuzování* – pracovníci musejí být v zájmu žádoucího výkonu pozitivně povzbuzováni.“¹

Je pravdou, že tento jazyk se v dnešní době nejspíše již nepoužívá, ale na druhé straně lze říct, že i v dnešní době téměř po 50- ti letech jsou tyto základní kameny stále platné a rozhodně klíčové.

Řízení pracovního výkonu, ale má své kořeny daleko hlouběji v historii. „Podle Koontze (1971) se první známý příklad hodnocení pracovního výkonu objevil v Číně za dynastie Wei (221 – 265 n. l.), kdy císař zaměstnával „císařského hodnotitele“, jehož úkolem bylo hodnotit výkon úředníku.

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, s. 35. ISBN 978-80-253-1198-1.

V 16. století vytvořil Ignác Loyola určitý systém formálního hodnocení členů jezuitského řádu.“²

Řízení lidí, ať už jakékoliv, je proces, který je složen z pozorování lidí s prvky psychologie a strategie. Definice řízení lidí je podle M. Armstronga:

„Řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující k zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Je to nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování. V této souvislosti existuje určitý postup pro vytváření společného, sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo jak v krátkodobém, tak v dlouhodobém horizontu. Celé řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů a liniovní manažeři je také řídí a jsou jeho hnací silou.“³

Jedná se o povšechnou definici M. Armstronga, která zahrnuje vše co je v řízení lidí nutné.

Podle definice Mohrman a Mohrman z roku 1995: „Řízení pracovního výkonu je řízením podnikání.“ Řízení je neustálý systematický proces, který není jednou za rok nýbrž neustále se opakující se procedurou, která je řízena lineárním manažerem.

Celkové řízení, ale nelze jen přenést na lineárního manažera nýbrž na všechny manažery daného prodejního kanálu. Pojetí pracovního výkonu, definoval Fowler (1990):

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, s. 24. ISBN 978-80-253-1198-1.

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, s. 24. ISBN 978-80-253-1198-1.

„Řízení se vždycky týkalo uskutečňování věcí a dobří manažeři se soustřeďují na to, aby se správné věci dělaly dobře. Je to v podstatě řízení pracovního výkonu – organizování práce tak, aby se dosáhlo nejlepších možných výsledků. Z tohoto prostého hlediska není řízení pracovního výkonu nějaký systém nebo metoda, ale je to souhrn každodenních aktivit všech manažerů.“⁴

Ve všech různých organizacích se řízení pracovního výkonu posunulo kupředu a různým způsobem se zformovalo. V roce Armstrong a Baron odhalili, že po roce 1992 byly pozorovány tyto trendy:

„Řízení pracovního výkonu je považováno za řadu vzájemně propojených procesů.

Řízení pracovního výkonu je považováno za soustavný, neustále probíhající proces, nikoliv za hodnocení prováděné jednou za rok. To odpovídá Fowlerově (1990) poznámce: „V dnešním rychle se měnícím světě je vyloženě absurdní jakákoliv myšlenkám že efektní řízení pracovního výkonu lze spojovat čistě jen s nějakým jediným datem v roce.“

- Řízení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na rozvoj pracovníků než na odměňování podle výkonu.
- Existoval a existuje posun k přesvědčování liniových manažerů, aby akceptovali a vzali za své řízení pracovního výkonu jako přirozený proces řízení.
- Některé organizace odmítají koncepci byrokratického, centrálně řízeného a uniformního systému řízení pracovního výkonu a místo toho souhlasí s tím, že v rámci celkové politiky mohou být v různých částech organizace a pro různé lidi vhodné různé přístupy.“⁵

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, s. 36. ISBN 978-80-253-1198-1.

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, s. 39. ISBN 978-80-253-1198-1.

„Přestože manažerská disciplína řízení lidských zdrojů, potažmo řízení pracovního výkonu, nezasahuje hluboko do minulosti, její podoba dosáhla v průběhu své krátké existence značných změn a vývoje. Při vhodné inspiraci Storeyho modelem, je možné rozlišit dva hlavní proudy řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2002). Historicky starší a pragmatičtější tvrdý přístup, který chápe pracovníky v organizaci jako lidský kapitál, jehož hlavní a jedinou podstatnou úlohou je dosažení zisku. „Je založen na filozofii „kšeftu“ a povinností, která se zaměřuje na potřebu řídit lidi takovým způsobem, který se snaží od nich získat přidanou hodnotu a tak dosáhnout konkurenční výhody“ (Armstrong, 2002). Druhým proudem je historicky mladší a v současné době využívanější a modernější měkký přístup. Ten vychází z tzv. školy lidských vztahů. Chápe pracovníka jako osobnost, jíž je potřeba k podání optimálního výkonu motivovat a vést. Měkký přístup klade velký důraz na komunikaci s pracovníky a zaměstnanecké vztahy, jak kolegiální, tak nadřízenecko-podřízenecké. „Měkký přístup k řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu získat oddanost – „srdce a myšlení“ – pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a vysoké míry důvěry v organizaci“(Armstrong, 2002).“⁶

⁶ ZVYŠOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ V KONKRÉTNÍM PODNIKU. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Ivana Jašková.

2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

V kapitole řízení pracovního výkonu jsou prvotně definovány pojmy „výkon“ a „výkonost“, které jsou uváděny různými autory. V publikacích lze najít všechny odpovědi na metody řízení pracovního výkonu a jejich podstatné pilíře.

2.1 Pracovní výkon

V dnešní době si každá společnost, podnik, firma, ale i instituce či jedinec klade cíl něčeho dosáhnout. Není – li cíl, není výsledek. Bez cíle není motivace a motivace není bez cíle. Je důležité si na začátku každé cesty, ať už osobní nebo pracovní stanovit cíl, který se podpoří ostatním pracovním výkonem.

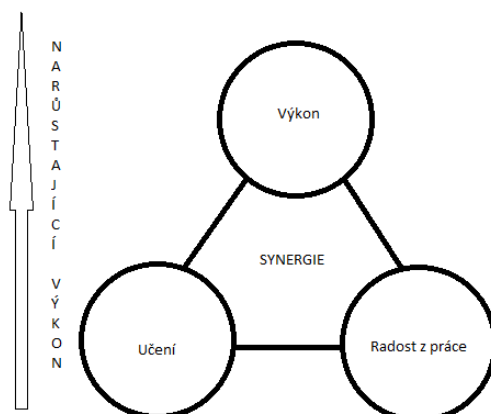
Každý podnik má určitý cíl, pro jehož naplnění potřebuje na trhu práce získat adekvátní pracovníky. Proto je pro všechny organizace důležité zabezpečit, aby jejich zaměstnanci odváděli žádoucí výkon a přispívali tak k dosažení podnikových cílů (Koubek, 2004).

Co je pracovní výkon a co je jeho součástí lze definovat pomocí obrázku číslo 1 od Timothy Gallwey, který definuje 3 základní kameny úspěšně provedené práce, „Jedná se o 3 provázané složky práce: výkon, učení a radost. Náš pracovní výkon plně v dlouhodobém horizontu souvisí s učením během tohoto výkonu a pocity radosti, které nás motivují k lepším pracovním výsledkům.“⁷

Pracovní výkon je v ekonomice charakterizován jako jednotka pracovní síly za jednotku času.

⁷ Lidé, osobnost. [Http://koucinkfirem.eu](http://koucinkfirem.eu) [online]. [cit. 2012-12-23]. Dostupné z: <http://koucinkfirem.eu/lide.html>

Obrázek č. 1: Pracovní trojúhelník



Zdroj: <http://koucinkfirem.eu/lide.html>

2.2 Pracovní výkonnost

„Řízení pracovní výkonnosti je neustálý proces, který probíhá každodenně, nejenom v období formálního hodnocení. Je zcela propojen s normálními a obvyklými manažerskými činnostmi, jako je ukládání úkolů, sledování a měření výkonu, poskytování zpětné vazby zaměstnancům o jejich výkonu atd. Řízení výkonnosti je tedy spíše prohloubením dobré manažerské praxe než zaváděním jakýchsi nových postupů.“⁸ „Právě pracovní výkonnost mající takovýto obsah je správným ekvivalentem anglického „performance management“.“⁹

„Mnoho autorů zabývajících se problematikou pracovního výkonu (výkonnosti) však tyto dva pojmy často zaměňuje, nahlíží na ně jako na synonyma a ve většině případů mluví o pracovním „výkonu“. Do této skupiny autorů patří např. Veteška & Tureckiová [2008: 31, 55, 98], Urban [2008: 51, 93], Mikuláščík [2007: 272, 324], Nový, et al. [2006: 37, 112] nebo Jay & Templar [2006: 63, 141]. Autorka v souvislosti s rozlišováním obou

⁸ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 53. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁹ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 11. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2361-7.

pojmu, používá „pracovní výkon“ mnohem častěji, a to v úzkém i obecnějším (dlouhodobějším) smyslu [Kocianová, 2010: 33, 118, 143]. Jiní autoři dokonce nepřirazují „pracovní výkonnosti“ význam žádný a vůbec tento výraz nepoužívají; tito autoři používají jako ekvivalent anglického „performance“ výhradně pojem „výkon“, a sice tak, jak byl vymezen v předchozím oddíle. Patří mezi ně např. Rychtaříková [2008: 71], Koubek [2004: 17] nebo Tureckiová [2004: 51].¹⁰

V diplomové práci se pojem „pracovní výkonnost“ používá v souvislosti s anglickým slovíčkem „performance management“, které se následně objevuje v i praktické části diplomové práce.

„Lze konstatovat, že řízení pracovního výkonu je v podstatě proces řízení výkonu jako, přirozenou funkci řízení, která zahrnuje činnosti plánování, monitorování, analyzování a hodnocení. Je tedy legitimní mluvit o procesu řízení pracovního výkonu tam, kde je „proces“ definován jako způsob vykonávání věcí tak, aby byl naplněn nějaký účel.“¹¹

„Řízení pracovního výkonu zahrnuje dohody o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníků, průběžné sledování výkonu pracovníka v daném období, motivující vedení a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka a zkoumání a posouzení (hodnocení) výkonu pracovníka za uplynulé období. Dohoda o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji se promítá do odměňování pracovníků a do řízení jejich kariéry.“¹²

¹⁰ ANALÝZA PRACOVNÍ VÝKONNOSTI. BRNO, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Mojmír SNOPEK.

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, s. 74. ISBN 978-80-253-1198-1.

¹² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 140. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Obrázek č. 2: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*

2.3 Dohoda o pracovním výkonu

„Dohoda (či také smlouva) o pracovním výkonu a rozvoji schopností definuje očekávání, tedy výsledky, které mají být dosaženy, a schopnosti požadované k dosažení těchto výsledků (osvojení těchto schopností ovšem také představuje výsledek svého druhu). Dohoda (smlouva) se týká následujících bodů:

- *Cíle a normy (standards) výkonu* – výsledky, které mají být dosaženy, definované v podobě cílů a norem (standardů).
- *Profil schopností* – schopnosti požadované k tomu, aby daná role byla plněna efektivně.
- *Měřítko a ukazatele výkonu* – aby bylo možné posoudit míru, v jaké byly dosaženy cíle a normy (standards) pracovního výkonu.
- *Posouzení schopností* – jak bude posuzována úroveň schopností, včetně diskusí směřujících k vyjasnění očekávání s odkazem na profil schopností v definici role a dohod o způsobu evidence (dohod o údajích a dokumentech), které budou užitečné při prosazování schopností.

- *Základní hodnoty nebo požadavky činnosti* – dohoda o pracovním výkonu se také může odvolávat na základní hodnoty firmy, týkající se kvality, služby zákazníkům, týmové práce, rozvoje pracovníků atd., o kterých se předpokládá, že je pracovník bude při své práci vykonávat. Je možné také specifikovat určité požadavky spojené s činností např. v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví, rozpočtové kontroly, snižování nákladů a celkové bezpečnosti.¹³

Koubek (2004, s. 53) doplňuje, že kromě jasně kvalitativně nebo kvantitativně vymezených cílů by tato dohoda měla nechat pracovníkovi prostor v řízení svého výkonu, aby mohl sám zvolit, jakým způsobem daných cílů dosáhne; dohoda by však vždy měla zahrnovat potřebnou podporu od manažera.

Bartoňková (2010, s. 40) říká: „Dohoda definuje očekávání, čeho má jednotlivec nebo tým dosáhnout ve formě cílů, jak bude výkon měřen a způsobilosti potřebné k odvedení požadovaných výsledků.“

2.4 Poskytování zpětné vazby

Poskytování zpětné vazby lze praktikovat několika způsoby. Jedná se o jeden z nejlepších nástrojů pro motivaci pracovníka. Je však nutné dodržet určitá pravidla. V případě nedodržení všech profesionálních postupů v poskytnutí zpětné vazby můžeme pracovníka demotivovat.

V řízení lidí je pojem „zpětná vazba“ znám především jako „feedback“. Lze ho provádět v různých stylech a praktikovat ho v různých metodách. Především se má jednat o „nastavení zrcadla“ jak zaměstnanec kdo vnímá a jak je spokojen s jeho pracovním výkonem. Zpětná vazba ať už probíhá jakoukoliv formou, by měla být dávana s úctou a respektem.

¹³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 195. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

V odborné literatuře je několik zásad, které je nutné dodržet během poskytnutí zpětné vazby:

- „1. Vyjadřovat ji s respektem k člověku – poskytovat v soukromí, nejlépe mezi čtyřma očima;
2. Respektovat, že se jedná o naše vnímání světa („všimla jsem si..., působí to na mě, že..., vnímám to jako...“);
3. Být vždy co nejkonkrétnější – uvádět co nejvíce příkladů, kdy se daná věc projevila a zaměřit se na popis chování (při kontrole zprávy jsem si všimla, že struktura zprávy neodpovídala požadovanému vzoru...“), ne na osobnost („vy jste ale nepozorný...“);
4. Vyjádřit vliv na výkon a na ostatní členy týmu – proč je důležité se daným aspektem chování jedince zabývat (např. agresivní chování spolupracovníka může negativně ovlivňovat ostatní členy týmu a tím i jejich a celkový výkon);
5. Vyjádřit ji včas – ani příliš brzy (např. pokud se necítíme dobře a jsme třeba rozčílení, je lepší počkat a poskytnout ji v klidu bez zbytečných negativních emocí), ani příliš pozdě (např. až za půl roku, kdy už záležitost ztratila na aktuálnosti a dotyčný si ji už nepamatuje);
6. Zaměřit se na budoucnost, ne na minulost – pokud je součástí zpětné vazby i návrh na řešení/zlepšení situace, pak společně navrhnout budoucí kroky;
7. Dát prostor druhé straně se vyjádřit“¹⁴

2.5 360° zpětná vazba

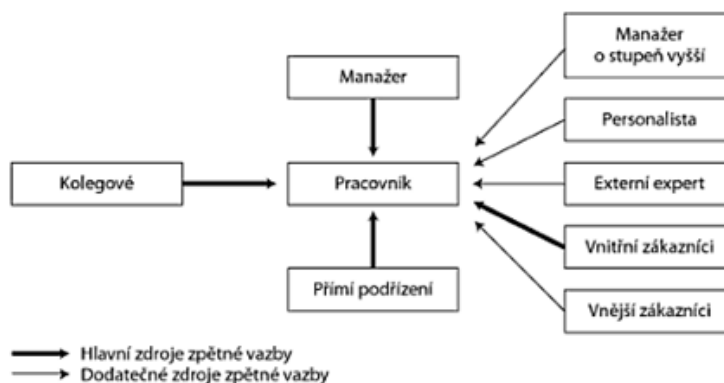
Tato metoda zpětné vazby se používá především u manažerů, kteří nemají přímého nadřízeného nebo pracují na některých projektech a mají mnoho spolupracovníků, ale není s přímým dohledem svého nadřízeného.

¹⁴ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 106. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

Metoda je zcela efektivnější a zdaleka více neosobní neboť pracovníka hodnotí několik spolupracovníků ať už přímí kolegové, personalisté nebo zákazníci podniku.

Už podle složitosti získávání zpětné vazby tímto stylem lze předpokládat, že, sebrání takového „feedbacku“ zabere daleko více času pro jeho vyhodnocení a jeho interpretaci než u klasické přímé zpětné vazby. 360° zpětná vazba se proto používá v menších podnicích velice zřídka. Ve větších společnostech tyto zpětné vazby jsou praktikovány v některých týmech již na pozicích specialistů, neboť ani ti nemají dohled od svého přímého nadřízeného.

Obrázek č. 3: Rozšířená 360° zpětná vazba



Zdroj: Koubek, J., Řízení pracovního výkonu.

Ve většině případů se využívá strukturovaný dotazník, který se snaží posoudit chování manažera, specialisty pouze v těch kategoriích, které jsou pro práci důležité.

Autor Armstrong uvádí ve své publikaci Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti (Armstrong, 2011, s. 459) několik bodů:

- Schopnost vést, respektive charakter vedení
- Týmový hráč / řízení lidí

- Řízení sama sebe
- Vize
- Organizační schopnosti
- Rozhodování
- Odbornost
- Energie; podnikavost
- Adaptabilita

V případě, že se chce manažer stále zdokonalovat je zapotřebí mít zpětnou vazbu od svých podřízených. V tomto ohledu je nutné dodržet několik zásad:

- „1. Dobrovolnost (možnost odmítnout hodnotit nadřízeného bez následků na pracovníkovo působení v podniku)
2. Anonymnost
3. Diskrétnost (nezveřejňování výsledků hodnocení)
4. Opatření proti zneužití (hodnocení má pouze podpůrnou, orientační vypovídací schopnost)
5. Negativní hodnocení manažera není důvodem k jeho odvolání, ale ke zlepšení jeho práce
6. Zamezení přístupu k informacím (slouží pouze manažerovi)“

Tento typ zpětné vazby je hodně časově náročný a proto se doporučuje ho dělat jednou ročně.

2.6 Sledování a zkoumání pracovního výkonu pracovníka

Sledování výkonu pracovníka je základní složkou jeho řízení. Nastavíme-li cíle svému zaměstnanci, pak je musíme hlídat, zda jich dosahuje či nikoliv.

V této oblasti je nutné analyzovat všechny data, které máme o zaměstnanci typu (plnění cílů, školení, prodejní dovednosti) a analyzovat je.

(Srpová, 2010) Zatímco hodnocení pracovního výkonu je zaměřeno na minulost pracovníka a jeho výkonů, tak zkoumání a posuzování pracovního výkonu pracovníka je zaměřeno na jeho budoucnost. Minulost v tomto pohledu je spíše poučná a informativní k nalezení a odstranění chyb.

Základem motivace pracovníka je odměna, která není u každého zaměstnance stejná. Ke každému zaměstnanci se musí přistupovat individuální cestou a s rozumem. Odměna nejsou jen mzda či plat, ale i jednorázové bonusy, dovolená navíc atd., a proto je nutné si vždy uvědomit jak, proč a koho odměňovat, neboť jen tak dokážeme docílit spokojenosti pracovníka, ale především stálého pracovního výkonu.

Existuje široká škála motivačních nástrojů pro správnou motivaci pracovníka, které jsou využívány v manažerské praxi, ovšem ne všechny nástroje přímo navazují na pracovní výkon. Podstatou nástrojů pro motivaci jsou přímo vázány na zvyšování pracovního výkonu a to sledováním výkonu za určité období pracovníka.

Ke správnému podmínění pracovníka odvádět stabilní pracovní výkon je nutné dodržet tyto zásady: (Horváthová, Čopíková, 2007):

- musí být vázána na jasně stanovený úkol, či cíl
- záleží na objektivním hodnocení a pracovním výsledku, který může pracovník přímo ovlivnit
- cíl, na který je odměna vázána musí být realistický
- musí být jistá
- odvíjí se od vlastního výkonu pracovníka
- musí být významná, aby vynaložené úsilí stálo za to
- musí být známa srozumitelná pravidla pro její poskytnutí
- měla by být vyplacena ihned po splnění úkolu, cíle, po odvedení výkonu

Bylo by nevděčné se nezmínit o alternativních odměnách, neboť by bylo hloupé si myslet, že jedinou odměnou pro pracovníka je plat či mzda. Stále roste touha po alternativních odměnách ze strany zaměstnanců. „Petr Pacas z Le Cheque Dejeuner představil zajímavý údaj. Podle něj je podíl benefitů, které firmy nabízejí zaměstnancům, na celkových mzdových nákladech v České republice pouhých pět procent, oproti průměru EU 14 %. Co z toho vyplývá? Firmy v Česku motivují více platem a méně alternativními složkami odměňování, které by pro ně byly výhodnější. Nepříliš kvalitní systém motivace a odměňování je zároveň údajně příčinou nespokojenosti 62 % lidí zvažujících změnu zaměstnání“ (Kocourek, 21. ledna 2009). Každý manažer by si měl projít možnou škálu benefitů, které firma nabízí a individuálně s nimi nakládat pro každého pracovníka.

R. Thomson (2007) shrnula odměny, které mohou pracovníky motivovat k tomu, aby podávali požadovaný pracovní výkon:

- peněžní odměna
- zaměstnanecké výhody – dovolená, penze, nemocenské dávky atd.
- příjemné pracovní podmínky
- osobní rozvoj, vzdělávání
- povýšení a příležitosti ke kariéře
- rozmanitost a podnětnost práce
- postavení v organizaci
- pochvala
- přátelství

Účelem takového odměňování je vzbudit v pracovníkovi vnitřní podnět dobře pracovat. Snahou manažera je podnítit těmito prostředky jakýsi egoismus pracovníka a dopřát mu vnitřní odměnu. Takovou odměnou pro pracovníka

může být sebeúcta, pocit úspěšnosti, pocit, že se něco naučil, že něčím přispěl k celkovému úsilí týmu, seberealizace (Thomson, 2007).

3 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Řízení pracovního výkonu se musí minimálně jednou za rok zaměstnancem a jeho nadřízeným zhodnotit. Jedná se o tzv. hodnotící pohovory, kde se probírají splněné cíle jedince. Hodnocení pracovníka je zpravidla hodnocení za uplynulé období, tedy za činy, které sám pracovník učinil.

3.1 Vztah řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je nástrojem řízení pracovní výkonu. V koncepci řízení pracovního výkonu je hodnocení pracovníků jeho závěrečnou fází. V tomto pojetí se jedná o formální setkání hodnotitele (zpravidla bezprostředního nadřízeného) a hodnoceného (podřízeného). Cílem setkání je společně posoudit pracovní výkon zaměstnance za předešlé období, stejně jako vyhodnotit, co by se dalo v nastávajícím období vylepšit. Většinou se toto setkání uskutečňuje na konci ročního nebo jiného plánovacího období. Mělo by být základem pro plánování cílů v oblasti pracovního výkonu a rozvoje (Němec a kol., 2005).

Hodnocení se liší od zpětné vazby, která je poskytována průběžně, hlavně tím, že je projednána a uzavřena nová dohoda o pracovním výkonu a rozvoji, v níž se vymezí příští cíle, normy a standardy. Podstatné chyby jsou řešeny v průběhu období, resp. bezprostředně po jejich odhalení. Nebyly-li žádné závažné nedostatky shledány, je záměrem vedoucího pracovníka dohodnout cíle na náročnější úrovni. Podřízený by měl být dostatečně motivován k jejich přijetí a plnění nejen vyšší odměnou, ale též možností lepšího uplatnění jak v organizaci, tak i mimo ni (Němec a kol., 2005).

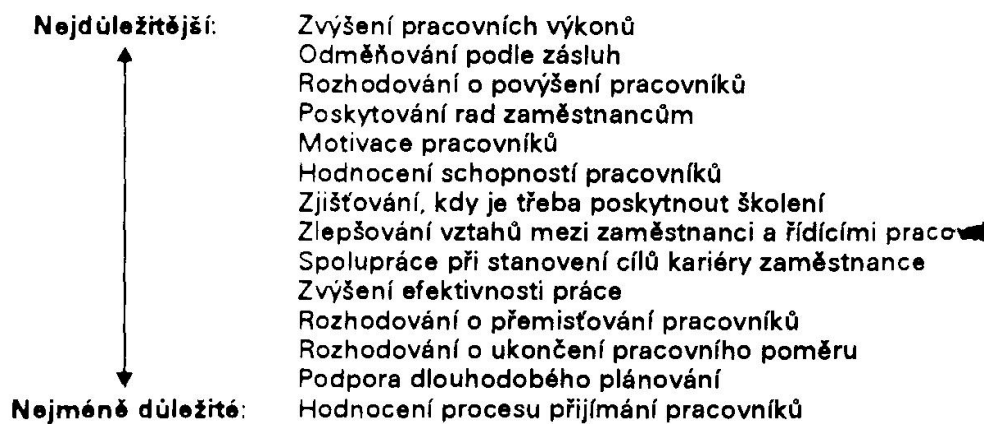
Důvod proč hodnotit pracovníka je zcela jasný, neboť pracovník potřebuje znát odpověď na svůj výkon. Mnoho autorů se shoduje v mnoha věcech ohledně významu pracovního hodnocení.

Podle Koubka (2004) má hodnocení za úkol zejména:

- Rozpoznat stávající pracovní výkon jednotlivce.
- Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
- Umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon.
- Vytvořit základnu pro odměňování.
- Motivovat pracovníky.
- Rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Rozpoznat potenciál pracovního výkonu pracovníka.
- Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.

Milkovich a Boudreau (1993) dokonce uvádějí pořadí důležitosti jednotlivých faktorů, co se týká možnosti jejich využití při hodnocení (viz. Obrázek. č. 4).

Obrázek č. 4 Možnosti využití informací získaných hodnocením podle důležitosti



Zdroj: MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. str. 148

Stýblo (2006) uvádí těchto šest argumentů pro hodnocení zaměstnanců:

- Objektivní odměňování zaměstnanců.
- Plánování nezbytných nebo žádoucích personálních změn.
- Zdokonalování profesní způsobilosti zaměstnanců.
- Odstraňování a náprava zjištěných nedostatků.
- Zlepšení poznání a vyladění vzájemných vztahů mezi vedoucími a vedenými.
- Zjištění problémů v pracovním procesu a nalezení jejich řešení.

Úkolem hodnocení též může být vyjasněním pracovních problémů či přenastavení dlouhodobých cílů, zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, vysvětlení si neshod v týmu nebo mezi sebou.

3.2 Řízení kariéry

„Systém řízení kariéry vytváří z osobních plánů rozvoje soustavu, které se snaží vtisknout určitou strukturu a řád. Jsou-li jednotlivé plány osobního rozvoje součástí většího celku, stává se pak daleko jednodušším definovat vazby na jiné systémy personálních činností. Za tohoto předpokladu můžeme systém řízení kariéry považovat za skutečně významnou bázi pro cílenou a plánovanou práci s lidskými zdroji. Systému rozvoje zaměstnanců dodává časovou dimenzi, je tedy v tomto ohledu specifitější. Podívejme se blíže na základní principy efektivně fungujícího systému kariéry:

Systém rozvoje kariéry definuje podmínky (zejména institucionální a organizační) platné pro všechny zaměstnance, ale zároveň musí být přizpůsobitelný potřebám konkrétního zaměstnance; rozdíl mezi individuálními plány vyplývá jen z jejich časového horizontu, který respektuje individuální cíle jednotlivců, vysoká úroveň pracovního výkonu a pracovní ochoty musí zaměstnancům přinášet pracovní perspektivu a existenční (sociální) jistotu včetně společenského uznání.

Postup jednotlivců v profesní kariéře se opírá o dlouhodobý plán rozvoje pracovního týmu. Jedná se o jeden z hlavních přínosů existence systému – jsou vytvářeny vazby mezi jednotlivými plány osobního rozvoje, což přináší synergický efekt pro organizační rozvoj.“¹⁵

3.3 Formy hodnocení

Formy hodnocení mohou být jak formální tak neformálního rázu.

- *Neformální hodnocení*

Neformální hodnocení pracovníka probíhá několikrát za rok. Během tohoto hodnocení není většinou zaznamenán žádný záznam a jedná se především o subjektivní hodnocení nadřízeného, který je ovlivněn aktuálním rozpoložením, momentální náladou vedoucího, jeho pocity a dojmy nežli skutečnými výsledky práce. Tento druh hodnocení nemá přímý vliv na personální rozhodnutí s výjimkou hrubého porušení pracovní kázně. (Koubek, 2004).

- *Formální hodnocení*

Formální hodnocení je daleko komplexnějším hodnocením, neboť se jedná ho systematickou a pravidelnou činností nadřízeného v pravidelných intervalech (jednou, dvakrát do roka). Z hodnocení se zpracovává dokument, který se pak zakládá do pracovní složky pracovníka, který slouží k dalším personálním rozhodnutím. Nadřízený by měl přezkoumat na formálním hodnocení pracovní výsledek pracovníka za uplynulé období a zaměřit se na jeho výsledek v budoucnosti. (Koubek, 2004)

Za zvláštní případ formálního hodnocení je pokládáno tzv. příležitostné hodnocení. Impulzem k hodnocení je okamžitá potřeba zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru. K těmto případům dochází pouze tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzna. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.

hodnocení, případně došlo-li od posledního hodnocení u konkrétního pracovníka k významným změnám v pracovním výkonu (Koubek, 2004).

Z hlediska časového průběhu rozlišujeme 4 hlavní způsoby hodnocení (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006):

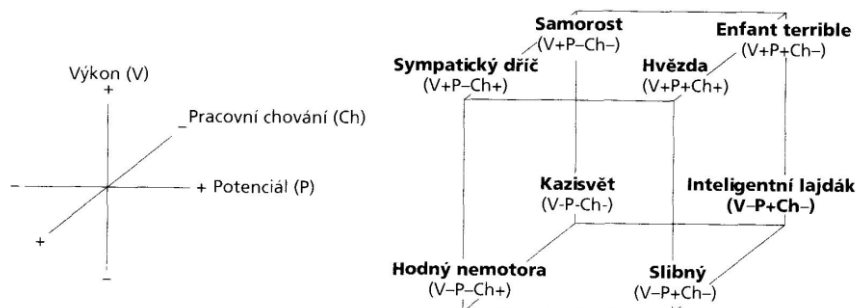
- a) Průběžné hodnocení. Jedná se o neformální hodnocení, které je pravidelné během pracovní činnosti a podkladem pro pravidelné hodnocení.
- b) Pravidelné hodnocení. Toto hodnocení je již formálním a je i nahlášené dopředu. Probírají se zde většinou plnění nastavených cílů pracovníka.
- c) Hodnocení při ukončení projektů. Jedná se o formální hodnocení a je především hodnoceno manažerem daného projektu, který informace o pracovníkovi předává nadřízenému pracovníka.
- d) Hodnocení pracovníků ve zkušební době. Cílem je získat celkový pohled nováčka v kolektivu, zda zvládá svoji pracovní náplň a zda vůbec splňuje očekávání kolektivu a firmy.

Kritérií pro hodnocení pracovníka je široká škála. Tyto lze rozčlenit do tří základních skupin (Milkovich, Boudreau, 1993; Hroník, 2006):

- Znalosti, dovednosti, schopnosti, tj. potenciál = vstup
- Pracovní chování, přístup = proces
- Výsledky = výstup

Vložíme-li tyto kategorie do grafu, získáme 8 různých pohledů na pracovní typ pracovníka. (viz. Obrázek. č. 5). Protože, ale výsledek je zaměřen nejen na pracovní výkon pracovník, ale i na sociální stránku pracovníka je třeba vzít v potaz aspekty jako je jeho chování, dovednosti, osobnosti, potřeby, charakter a hodnotové orientace. (viz. tabulka č. 1 v příloze)

Obrázek č. 5: Pracovní typy



Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. str. 22

Rozlišujeme 4 základní jednotky měření (Hroník, 2006):

- Kvantita
- Náklady
- Kvalita
- Čas

Platí, že čím sofistikovanější procesy firma má, tím se od kvantity posunuje dál. Pak nastává zlom, kdy se jednotlivé jednotky přepočítávají na body a tím se získávají jiné škály a měření.

3.4 Metody hodnocení pracovníků

Jakmile jsou nastavena kritéria hodnocení, tak je třeba nastavit správnou metodu měření. Metod měření pracovního výkonu je mnoho a je třeba pečlivě zvolit správnou metodu, neboť pokud je zvolena metoda určená na měření chování a přitom společnost bude chtít měření pracovního výkonu tedy dosahování prodejních cílů, tak lze předpokládat problém.

Některé metody se zabývají měřením výsledků pracovního nasazení a to především na kvantitu, kvalitu, včasnost či na náklady. Převážně tedy ukazateli, které se snadno dají měřit, porovnávat a seřazovat. Je-li metoda

spíše orientována na chování jedince, bude se primárně zaměřovat na charakter, kritičnost, rozvážnost, schopnost vést lidi, schopnost se rozhodovat, disciplinovanost, technické znalosti, péle, kvalita práce, ochota, umění jednat s lidmi atd. V těchto metodách se nedá spolehnout na jejich relevantnost a jsou špatně měřitelné. (Koubek, 2001).

„V každém případě je třeba hodnocení na základě výsledků práce a hodnocení na základě pracovního chování pracovníka ještě doplnit hodnocením toho, do jaké míry pracovní schopnosti (dovednosti, znalosti, vzdělání, charakteristiky osobnosti apod.) odpovídají formálním požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací či požadavkům týmu“¹⁶

V následné části diplomové práce jsou uvedeny metody hodnocení pracovníků (Hroník, 2006, Koubek 2001, Wagnerová 2005):

- *Hodnotící zprávy*

Metoda je zcela písemná a volná. Jedinou podmínkou je, aby obsahovala ze strany hodnotitele zcela vše.

- *Komparativní metody* – jedná se o měřitelné metody měření pracovníka. Tyto metody jsou vhodné pro soutěžení a jedinou podmínkou těchto metod je pevné nastavení kritérií pro měření. Zde jsou některé z nich (Bedrnová, Nový, 2002; Hroník, 2006; Koubek, 1997):

a) Metoda určení pořadí – hodnocení pouze s jedním kritériem

b) Metoda střídavého seřazení – Tato metoda spočívá ve vybrání nejlepšího pracovníka a nejhoršího. Následuje výběr druhého nejlepšího a druhého nejhoršího až do úplného konce.

c) Metoda přidělení bodů – Jedná se hodnocení dle bodů, kde jednotlivá kritéria mají určité body.

d) Metoda párového srovnávání - Umožňuje srovnávat každého s každým v každé kompetenci nebo celkově. Existuje více způsobů bodování

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 196. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

např.: 1-2: kdy lepší dostává 1, horší 2 a vyhrává pracovník s nejmenším celkovým součtem, 0-1-3: kdy vítěz dostává 3, poražený 0 nebo v případě remízy berou oba 1. Zde vyhrává pracovník s nejvyšším celkovým skóre.

e) Metody nucené distribuce – Hodnotitel má k dispozici určitý počet bodů ke každému kritériu a ty rozděluje.

f) Metoda 20-70-10 – Jedná se o jinou formu nucené distribuce, kdy se pracovníci rozdělí do tří skupin 20%, 70% a 10% kdy těch 20 nejlepších je odměněno a tím jsou motivováni podávat ještě lepší výsledek. 70% průměrných pracovníků je školeno a zbytek 10% by se měla firma zbavit.

- *Checklist (dotazník)*

Metoda, která je na základě dotazníků a kde jsou jasně specifikovány otázky typu ano a ne. Tato metoda je časově náročná na přípravu i vyhodnocení

- *Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)*

Metody AC a DC jsou diagnosticko-výcvikové programy, které jsou především pro výběr pracovníků (specialistů a manažerů), ale též se zabývají hodnocením pracovníků. Horník je nazývá „multisituacní zkoušku s mnohostranným hodnocením.“ Většinou probíhají jeden den a hrají se na něm různé manažerské hry. Osvěžují se manažerské dovednosti a sdílejí se nápady. (Hroník, 2005).

AC jsou časově a finančně náročné. Jedná se zcela o fiktivně vytvořenou událost a na základě chování v této uměle vytvořené situaci se pracovník měří. Proto se jedná se o aktuální rozpoložení pracovníka a nekorespondují s reálným výkonem. (Hroník, 2005).

- *Metoda 180° resp. 360° Zpětná vazba*

„Současné uplatnění více z těchto metod (zdrojů) hodnocení, které může být prováděno pravidelně nebo pouze občasně, bývá označováno jako 360° zpětná vazba; pro její zachycení se často používají dotazníky, které obsahují soubory otázek nebo klasifikačních stupnic týkajících se různých

aspektů výkonu pracovníka. Tato vazba je vhodná především tehdy, mají-li zaměstnanci možnost svou práci a pracovní chování bezprostředně sledovat a umožňuje-li poskytnutí zpětné vazby podněty ke zlepšení osobního výkonu, posílení týmové spolupráce apod. Metoda předpokládá vypracování relevantních kritérií hodnocení a jejich vysvětlení zaměstnancům.

Obrázek č. 6: 360° zpětná vazba



Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. str.66

Hodnocenému může být tato 360° zpětná vazba zprostředkována přímo nebo přes jeho nadřízeného. Zejména v menších týmech může být efektivnost metody posílena, prezentují-li pracovníci získané hodnocení (skupinovou zpětnou vazbu) vzájemně v rámci skupiny.¹⁷

- **Sebehodnocení**

Touto metodou se pracovník zamýšlí nad svým pracovním výkonem a tím se připravuje na formální hodnocení se svým nadřízeným, kde může dojít ke konfrontaci rozdílnosti názorů a pohledu na jeho pracovní výkon. Sebehodnocení zapojuje pracovníka více se zapojit do procesu hodnocení

¹⁷ Metody hodnocení zaměstnanců. [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://www.spravniřízení.eu/news/metody-hodnoceni-zamestnancu/>

a uvědomit si tak některá fakta, která ho můžou posunout, a může díky tomu na sobě zlepšit některé věci. (Wagnerová, 2005).

- *Mystery shopping*

Jedná se o metodu, která je po celou dobu hodnocení v anonymitě. Vyskytuje se především tak, kde dochází ke styku se zákazníkem. Výsledek hodnocení se dostává se zpožděním, neboť je potřeba celý výkon s nahrávkou vyhodnotit dle nastavených kritérií společnosti. (Hroník, 2006; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006).

3.5 Hodnotící pohovor

Nejobvyklejší schéma klasického přijímacího pohovoru (Wagnerová, 2005):

1. Vytvořit uvolněnou, přátelskou atmosféru. Jednou z hlavních podmínek je, aby se oba dva jak hodnotitel, tak hodnocený dostavili připravení a s dostatečnou časovou rezervou byli obeznámeni, že se bude konat rozhovor.
2. Vybidnout zaměstnance k sebehodnocení. Zde nastupuje metoda sebehodnocení, která je článkem každého hodnotícího rozhovoru.
3. Dohodnout plán budoucího výkonu. Zde se připraví plán na budoucí období.
4. Projednat potřeby vzdělávání, tj. navrhnou konkrétní typy školení pro pracovníka, které mu pomohou se vyhnout minulým chybám, ale také ho připraví na nové úkoly v budoucnosti či zvýšenou odpovědnost.
5. Dohodnout další termín schůzky, kde se projedná a zhodnotí nastavené cíle na posledním hodnotícím rozhovoru.

Hodnotitelé se mohou dopouštět mnoho různých chyb. Popisuje tyto následující hodnotitelské chyby (Kociánová 2003, Koubek 2002, Wágnerová 2005):

1. *Základní chyby:*

- Haló efekt – hodnotitel vnímá uchazeče neobjektivně na základě chování uchazeče
- Efekt prvního dojmu – hodnotitelé posuzují na základě prvního pozitivního nebo negativního dojmu – následně to zkresluje objektivní výsledek.
- Efekt shovívavosti či přísnosti - vychází z postoje vůči kandidátovi.
- Snaha neublížit – jedná se o obavy nikomu neublížit a vždy být za společensky dobrého.

2. *Metodické chyby:*

- Centrální tendence – chyba, kdy hodnotitel používá stále průměrné hodnoty k hodnocení uchazečů a vynechává nadprůměrné a podprůměrné hodnoty. Tyto chyby dělají manažeři, kteří se chtějí vyhnout konfliktům.
- Efekt blízkosti
- Chyba z přecenění vztahu

3. *Chyby spojené s osobností hodnotitele:*

- Vnitřní paradigma – vlastní pohlede na svět
- Vyhoření
- Protekce

Tyto chyby jsou v jakémkoliv rozporu s účinností, smyslem a účelem hodnocení. Jedinou možnou variantou jak se vyhnout těmto chybám je důkladná příprava a kvalita všech fází hodnocen, ale hlavně odpovědný vztah mezi oběma stranami (Wágnerová, 2005).

Zavedení úspěšného a efektivního systému hodnocení zaměstnanců je důležité dodržet určité postupy a pravidla, které jsou v současné době

výsledkem úspěšného implementování. Dodržen by měl být postup, který popisuje (Kleibl, 2009):

1. *Informování všech zaměstnanců*

Veškeré informace je nutné předat se zavedením systému hodnocení pracovníku a jeho cíli všechny zaměstnance (Kleibel, 2009). Všechny tyto informace jsou předávány manažery nebo jsou k tomu v dnešní době využívána všechna média, kterými daná společnost disponuje a to ať už se jedná o intranet, zpravodaj či jiné medium (Wagnerová, 2005).

2. *Příprava hodnotitelů*

Nedostatečná příprava hodnotitelů je popsána v předcházejících kapitolách. „Pro opravdu kvalitní přípravu hodnotitelů je nutno vymezit minimálně 1 den. Je to poměrně značný nárok na firmu, která musí po tuto dobu uvolnit řadu svých schopných lidí. Často se snaží jejich výcvik zredukovat na několik hodin – tím je pochopitelně dotčena spolehlivost získaných výsledků.“¹⁸

3. *Příprava hodnotícího rozhovoru*

Důležitým předpokladem je získání a utřídění důležitých informací získávané během hodnoceného období zaměstnavatele. Hodnotitel si připraví osnovu – hlavní body a problémy, které bude se zaměstnancem během pohovoru probírat (Kleibl, 2009).

4. *Samotný rozhovor*

Rozhovor je předem naplánovaný formální setkání zaměstnance a manažera, kde jsou probrány výsledky a závěry ke kterým má možnost se zaměstnanec ústně vyjádřit a obhájit svůj výkon na pracovišti (Němec, 2005).

¹⁸ Možné příčiny selhání AC. MONTAG, Petr. [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: www.petr-montag.cz/files/mozne-priciny-selhani-ac.pdf

5. *Archivace práce s hodnotícími dokumenty*

Výsledky hodnocení se všemi závěry stvrzeny podpisem zaměstnance jsou uloženy v osobním spisu zaměstnance. S daným spisem může nakládat přímý nadřízený, pracovník tomu určený nebo pracovník na vyšším stupni. Jedná se zcela o důvěrné informace, které by se neměly dostat do rukou nepovolaným. (Kleibl, 2009).

4 KOMUNIKAČNÍ ÚLOHA STORE MANAGERA A PRODEJCE V OBCHODNÍ SÍTI SPOLEČNOSTI VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S.

Tato část diplomové práce popisuje systém hodnocení pracovního výkonu prodejců na přímých prodejnách, prodejců samotných a vedoucích prodejen. Popis se týká toho, jak jsou nastaveny procesy a postupy a jak fungují, jak se měří a jak jsou vyhodnocovány.

4.1 Charakteristika společnosti Vodafone Česká republika a.s.

Společnost Vodafone je největším mobilním operátorem na světě, který poskytuje svoje služby více jak 371 miliónům¹⁹ zákazníků v 30 zemích na pěti kontinentech světa. 1. Ledna 1985 v Newbury v Anglii se uskutečnil první komerční hovor ve Spojeném království. Hovor proběhl mezi Parlament náměstí v Londýně a vesničkou Tilford v Surrey. V roce 1991 se uskutečnil první mezinárodní hovor z Británie do Finska a v roce 1994 ve Velké Británii spustila v digitální síti SMS. Její roční tržby jsou 45,9 miliard liber²⁰.

„Po získání licence na provozování duální mobilní sítě GSM 900/1800 v říjnu roku 1999 se Český Mobil a.s. stal prvním duálním mobilním operátorem v České republice. Komerční provoz nejmodernější GSM sítě v ČR byl zahájen pod značkou Oskar.“²¹

V červnu 2005 se Oskar stal členem skupiny Vodafone a v roce 2006 se Oskar Mobil a.s. přejmenoval na Vodafone Czech Republic a.s. V roce 2009 byl spuštěn komerční provoz 3G sítě. V roce 2010 Vodafone nabídl franšizové licence a otevřel 56 prodejen.

Vodafone Czech Republic a.s. má 3 365 000 zákazníků ve všech krajích a okresech České republiky. Síť Vodafone pokrývá 99,1% populace. Na dokonalých službách pracuje 2002 zaměstnanců.

¹⁹ Na konci března roku 2011.

²⁰ Účetní rok končící 31.3.2011.

²¹ www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/historie-a-fakta/fakta-a-cisla

Oddělení retail sales ve společnosti Vodafone Czech Republic a.s. se zabývá podporou všech prodejen v České republice. Jedná se o podporu reportingovou, marketingovou, procesní a administrativní. Její nedílnou součástí je plánování a sledování plnění krátkodobých cílů. V tomto oddělení se evidují všechny výkony přímých prodejců a vedoucích prodejen.

Tato kapitola pojednává o nastavení procesů pro řízení výkonu prodejců a vedoucích prodejen. Seznámíme se s přesným sledováním výkonu prodejců pomocí nástroje, který byl vytvořen pro jejich sledování.

4.2 Výběr a nábor

Každá prodejna má svůj Full time employee budget, který je vyjádřen číslem. 1 full time employee = měsíční hodinový úvazek. Počet měsíčních hodinových úvazků závisí na velikosti a druhu prodejny a odpracované hodiny jsou vždy přepočítávány na aktuální délku měsíce, tak aby hodnotě měsíčních hodinových úvazků odpovídali. Store manager je odpovědný za plný stav prodejců na prodejně, vzhledem ke svěřenému měsíčnímu hodinovému úvazku budgetu. V případě potřeby o zvýšení nebo snížení měsíčního hodinového úvazku budgetu se store manager obrací s žádostí na regionálního manažera, který provede přesun hodinových měsíčních úvazků v rámci svého regionu, nebo po dohodě s jinými regionálními managery z jiného regionu nebo do jiného regionu.

Regionální manager je odpovědný za dodržování svěřeného regionálního budgetu a za informování oddělení Scheduling (Scheduling Coordinator) pro zapracování změn hodinového měsíčního úvazku budgetu v rámci svěřených prodejen.

Hodinový měsíční úvazek budget se skládá z dvou typů úvazků:

FT (full time) = 1 full time employee

PT (part time) = 0,625 full time emoloyee

Pro efektivní plánování směn s dodržáním zákonných podmínek se plánují směny na 12 týdnů na tzv. vyrovnávací období. Termíny vyrovnávacího období si může store manager vyžádat emailem od oddělení Scheduling (Scheduling Coordinator).

V rámci úvazku full time musí zaměstnanec za vyrovnávací období odpracovat 480 hodin, veškeré hodiny nad rámec úvazku, musí být uveden jako přesčas a musí být schválen regionálním managerem.

V rámci úvazku part time musí zaměstnanec za vyrovnávací období odpracovat 300 hodin. Pokud odpracuje více, je na zodpovědnosti store managera, zda dodrží měsíční hodinový úvazek budget. Nesmí však odpracovat více jak 480 hodin, po té by musel regionální manager schválit přesčasy.

Do měsíčního hodinového úvazku budgetu se počítají prodejní hodiny a veškeré neprodejní hodiny v pracovním čase (meetingy, delegované oblasti, školení, atd.), dovolená, placené náhradní volno, sick days.

Oddělení Scheduling (Scheduling Coordinator) připravuje každé pondělí report měsíčního hodinového úvazku na daný měsíc:

Report je řazen po jednotlivých obchodních místech, regionech, úvazcích full time a part time, celkové čerpání porovnané s budgetem obchodních míst a měsíčním budgetem od financí, dále po pozicích.

Scheduling Coordinator posílá první pondělí v měsíci „Souhrnný report“ na Strategy Retail Consultanta, který jej dál předává s informacemi např. o navyšování směn apod. na regionálního managera.

Store manager dbá na dodržení měsíčního hodinového úvazku budgetu a dle úvazků pak koordinuje nástupy a odchody prodejců. Případné nedočerpání nebo přečerpání svěřeného měsíčního hodinového úvazku budgetu musí store manager nechat schválit od regionálního managera. Postupy a zákonné podmínky plánování směn jsou k dispozici na infonetu na stránkách Schedulingu.

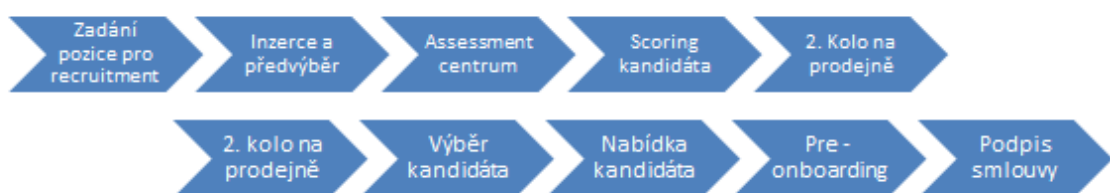
Pro výběr nového prodejce store manager vytvoří novou pozici na stránkách Human Resources (Manager Self Service). Návod je uložen na myHR Portálu v sekci Self Service.

Store manager osloví konzultanta agentury (Recruiter) o konání assessment centra prostřednictvím požadavku, který zapíše do tabulky pozic vytvoření nové pozice. Store manager do tabulky uvede detaily k pozici (part-time – 25h nebo Full time – 40h, zástup za mateřskou dovolenou, pozice s AJ, lokalita atd.) Store manager zadá pozici s dostatečným předstihem tak, aby tým Human Resources Services obdržel kompletně vyplněný Employee Sheet nejpozději 3 celé pracovní dny, na vyřízení nástupu potřebuje Human Resources alespoň 3 pracovní dny před nástupem.

Na své prodejně vyvěsí store manager do výlohy plakát s nabídkou volné pozice (plakát je možné doobjednat přes Wellen).

Store manager může sám oslovit vhodného prodejce z jiného oboru a pozvat jej na výběrové řízení.

Obrázek č. 7: Výběr a nábor prodejce



Zdroj: Společnost Vodafone Czech Republic a.s., 2012

Dle konkrétního zadání od store manager vystaví konzultant agentury inzerci v systému LMC (inzerce na jobs.cz, prace.cz, facebook, twitter, interní Hot Jobs) - pozice prodejců je vždy na dobu určitou (6 měsíců) s možností prodloužení.

Na základě databáze či dodaných životopisů potenciálních uchazečů provede konzultant agentury prvotní telefonický screening zájemců a do 1. kola výběrového řízení pozve pouze vhodné kandidáty.

Konzultant agentury se domluví se store managerem na místě a čase konání výběrového řízení. Termín je stanoven tak, aby tým Human Resources Services mohl obdržet kompletně vyplněný Employee Sheet, nejpozději 3 celé pracovní dny před nástupem.

Konzultant agentury pošle store managerovi nejpozději den před výběrovým řízením pozvánku na Assessment center, životopisy přizvaných uchazečů a domluví se s store managerem, zda mu je donese i ve vytištěné formě přímo na výběrové řízení.

Na výběrové řízení pozve přiměřený počet kandidátů a k tomu přiměřený počet vybírajících store managerů.

Jednotlivá výběrová řízení se mohou lišit dle nároků a požadavků, obecně zahrnují tyto oblasti:

- představení uchazečů
- týmová hra
- prodejní scénka

Výběrové řízení vede konzultant agentury, store manager se doptává nebo se může aktivně zapojit do aktivit v průběhu výběrového řízení.

Pokud je na výběrovém řízení více store managerů, vybírají si v pořadí, v jakém oslovili agenturu, nebo dle vzájemné domluvy (naléhavost, mimořádný odchod).

– Pokud si store manager uchazeče nevybere, domluví se s konzultantem agentury na dalším výběrovém řízení.

– Pokud si store manager uchazeče vybere, konzultant agentury se s kandidátem spojí a pozve jej do 2. kola výběrového řízení.

Konzultant agentury je povinen zajistit ověření kandidáta (kandidáti postupující do 2. kola). Pošle e-mailovou žádost na „Scoring tým“ na příslušnou adresu a na adresu Human resources, kdy v textu mailu bude uvedeno: jméno, příjmení, adresa a datum narození nového uchazeče. Oba týmy provedou scoring všech finálních uchazečů a do 48 hodin oznámí výsledek ověření konzultantovi agentury.

Pokud je nový uchazeč veden v Blacklist databázi, nebude mu umožněno pracovat na prodejně. V případě že „Scoring tým“ najde u uchazeče neuhrazený dluh za Vodafone telekomunikační služby, informuje o tom store manager, který si zkontroluje, aby daný uchazeč uhradil dluh Vodafonu.

Druhé kolo výběrového řízení probíhá na prodejně Vodafone (jde o několik málo hodin, které kandidát stráví oslovováním klientů na prodejně).

Konzultant agentury se spojí s uchazečem a předá mu informaci, že postoupil do druhého kola, které bude probíhat na prodejně a že jej bude kontaktovat daný store manager. Následně dá informaci store manager e-mailem nebo telefonicky, že může uchazeče kontaktovat. Zároveň mu vždy pošle dokument: „Poučení o výběrovém řízení“ (kde se pojednává o tom, že se jedná o výběrové řízení, nikoliv tedy o výkon práce).

Bude-li uchazeč úspěšný, store manager mu tuto skutečnost oznámí. Poté informuje konzultanta agentury o svém rozhodnutí. Konzultant agentury kontaktuje vybraného kandidáta za účelem nabídky. Konzultant agentury kontaktuje uchazeče s nabídkou.

V případě neúspěchu store manager informuje konzultanta agentury a ten předá zpětnou vazbu uchazeči telefonicky.

Konzultant agentury prezentuje nabídku vybraným kandidátům telefonicky, poté ještě zašle nabídku oficiálně e-mailem. Nabídka by měla obsahovat tyto informace:

- a) Termín nástupu
- b) Na jakou pozici nastupuje
- c) Doba určitá, neurčitá, typ úvazku
- d) Prodejní místo
- e) Jméno nadřízeného
- f) Platové ohodnocení (fix + provize)
- g) Benefits

Pokud uchazeč nabídku přijme, konzultant agentury ho informuje o datu nástupu, místu výkonu práce a posílá mu Employee sheet k vyplnění. Vyplněný Employee sheet následně posílá na tým Human Resources Services, který na jeho základě připraví pracovní smlouvu, další potřebné dokumenty a vygeneruje se ID zaměstnance.

Store manager posílá email s informací, na jaký úvazek uchazeč nastupuje a kam. Store manager přihlásí nováčka na školení. Termíny školení jsou k dispozici v rámci bloku Školení a Store manager má do této tabulky jen nahlížecká práva, je tedy možné jen informativně nahlížet na dostupnost volných termínů školení. Po vybrání termínu provede store manager rezervaci místa přes email.

Store manager zašle kandidátovi materiály ke studiu (učebnici) a upozorní ho, že z těchto materiálů bude skládat na úvodním školení znalostní test. Učebnice je uložena na infonetu společnosti v elektronické podobě.

Nový prodejce nastupuje na pozici „Corporate Retail Sales Representative – Junior“ na dobu určitou 6 měsíců, zkušební doba je 3 měsíce. Prodloužení doby určité je možné ještě 2x, celkem tedy na období 1,5 roku, poté dojde k podepsání doby neurčité nebo ukončení pracovního poměru.

Každý nový zaměstnanec podepisuje první den školení společně s pracovní smlouvou následující dokumenty:

- Mzdový výměr
- Hmotná odpovědnost
- Souhlas se zpracováním osobních údajů
- Příloha – práce přesčas
- Souhlas s monitorováním
- Souhlas s poskytnutím osobních údajů

Nový zaměstnanec je povinen dodat níže uvedené dokumenty na Human Resources:

- Zápočtový list
- Kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání
- Výpis z trestního rejstříku
- Potvrzení o absolvování lékařské prohlídky (nutné dodat nejpozději do 14-ti dnů od nástupu)
- Vytištěný certifikát k absolvovanému povinnému kurzu Pravidla chování, který je na e-learningových stránkách Avocado (absolvovat do 3 dnů od nástupu)
- K uplatnění úlevy na daních na studenta je potřeba doložit aktuálně platné potvrzení o studiu
- K uplatnění úlevy na daních na dítě je potřeba doložit kopii rodného listu dítěte a potvrzení od zaměstnavatele druhého z rodičů o tom, že si on/ona neuplatňuje úlevu na daních na dítě

Povinně musí nový prodejce absolvovat také níže uvedené (tabulka č. 1) e-learningové kurzy (Avocado), a to nejpozději do 5 dnů od nástupu, stačí dosáhnout statusu „úspěšně dokončeno“.

Tabulka č. 1: Povinné kurzy z Avocada

Název kurzu	Určeno pro všechny	Frekvence obnovy
BOZP	Vodafoňáky	2 roky
BOZP pro manažery	Store managery	2 roky
Požární ochrana (PO)	Vodafoňáky	2 roky
PO pro manažery	Store managery	2 roky
Specifika BOZP a PO ve VF-CZ	Vodafoňáky	2 roky
První pomoc	Vodafoňáky	1 rok
NEO Security školení	Vodafoňáky	-
SAM – SW licence ve VF	Vodafoňáky	-
Kvalita a ŽP ve VF	Vodafoňáky	-
Davofone	Vodafoňáky	1 rok

Zdroj: Společnost Vodafone Czech Republic a.s., 2012

Při výběru a náboru nového store managera regionální manager osloví Human Resources konzultanta o zveřejnění inzerátu na jobs.cz s daným typem úvazku a dalšími informacemi (např. zástup za mateřskou). Human Resources konzultant předává informaci o novém výběrovém řízení na Recruitera , který zveřejní inzerát a podniká další kroky.

Na základě databáze či dodaných životopisů potenciálních uchazečů provede Recruiter nebo regionální manager prvotní screening zájemců a do prvního kola výběrového řízení pozve pouze vhodné kandidáty. Regionální manager se s Recruiterem domluví na čase a konání výběrového řízení. Termín musí být stanoven tak, aby oddělení Human Resources Services mohlo obdržet kompletně vyplněný Employee Sheet nejpozději 3 celé pracovní dny před nástupem.

Výběrové řízení vede regionální manager a může se lišit dle nároků a požadavků. Pokud si regionální manager uchazeče nevybere, domluví se s Recruiterem na dalším výběrovém řízení. Pokud si regionální manager uchazeče vybere, kontaktuje Recruiter uchazeče s nabídkou. Pokud ji uchazeč přijme, vyplní Employee sheet zaslaný mu Recruiterem emailem (pokud se jedná o nového zaměstnance). Vyplněný Employee Sheet zasílá Recruiter

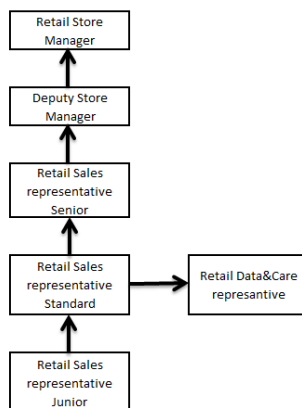
Human Resources konzultantovi, který doplní potřebné informace o pracovní pozici. Takto kompletně vyplněný Employee Sheet odesílá Human Resources konzultant týmu Human Resources Services, kde na základě Employee Sheetu zadají data do systému a připraví potřebné dokumenty. V případě, že se jedná o stávajícího zaměstnance, informuje Recruiter Human Resources konzultanta o přijaté nabídce. Human Resources konzultant vyplní Change form, který zašle týmu Human Resources Services, kde na základě Change formu zadají data do systému a připraví potřebné dokumenty.

V případě, že se jedná o nového zaměstnance nebo stávajícího, který pracoval v jiném oddělení: regionální manager rezervuje místo na školení, nový store manager musí podepsat potřebné dokumenty a splnit povinné e-learningové kurzy (tabulka č. 1).

4.3 Život prodejce na prodejně a povinnosti store managera z toho vyplývající

Store manager posílá prodejce na školení, stará se o jejich rozvoj a získávání certifikací. Store manager své prodejce rozvíjí, motivuje a směřuje k plnění cílů. Store manager se stará o efektivní plánování směn, dbá na dodržování zákonných přestávek a odpočinku prodejců. Store manager dbá na bezpečnost práce.

Obrázek č. 8: Hierarchie postupu



Jedním z hlavních cílů každého manažera je rozvoj a efektivní vedení svých podřízených (prodejců). Koučink je nástroj, díky kterému může store manager koučovaného prodejce k cíli dovést a průběžně zvyšovat jeho efektivitu. Každé koučingové sezení je zapsáno v koučingovém formuláři, který má prodejce k dispozici. Povinností store managera je mít o koučingu písemný zápis a tento zápis archivovat (archivace nebo evidence koučingových formulářů dle dohody s regionálním managerem). Rozlišujeme dva druhy koučingových sezení:

1. Offline koučing (sezení s prodejcem nad celkovým plněním, nastavováním cílů, probrání výsledků celého měsíce)
2. Online koučing (práce s prodejcem na prodejně, náslech, rozbor hovoru, zaměření do další interakce)

Četnost koučinku:

1. Offline koučing - minimálně 1x měsíčně
2. Online koučing
 - minimálně 1x týdně v případě, kdy je výkonnost prodejce v pořádku
 - minimálně 1x za směnu v případě, že je výkonnost prodejce méně než 15% pod průměrnou výkonností prodejny

Sledované oblasti:

1. Výsledky
 - Sledování ukazatele – Prodej služeb, prodej datových připojení, Hodnota prodeje, Migrační a akviziční cíle
 - Kvalita - přístup k zákazníkovi – Mystery shopping, Net promotion score a měsíční testy
 - Performance management
 - Znalosti procedur, nabídek, služeb a systémů
2. Chování
 - Rozvoj dovedností podřízeného

- Silné, slabé stránky
- Zpětná vazba na komunikaci podřízeného
- Chování v týmu

Odpovědností store managera je nastavení směn tak, aby reflektovaly s trafficem na prodejně (včetně víkendů). V případě, kdy je podstav na prodejně situaci řeší:

1. Výpomoc z jiné prodejny
2. SM jde do směny
3. V případě, kdy je ohrožen provoz prodejny, jde do směny i deputy store managera (vykonávající funkci „Greetera“) - musí být označeno ve směnách

V situaci, kdy jsou na prodejně volné kasy a prodejci nestačí odbavovat návštěvnost:

1. Jde prodávat store manager a deputy store manager (greeter) zůstává
2. Deputy store manager (greeter) jde prodávat a jeho roli přebírá store manager (stejně pravidlo platí pro pauzy na oběd)
3. Na prodejnách bez deputy store manager (greeter) - např. málo přínosné prodejny, nemoc, ...jeho roli přebírá store manager

Z důvodu neustále měněných pozic u prodejců na Direct Retail Sales, byla zavedena metoda sledování jejich pozic v čase pomocí reportu, který spravuje Vodafone Retail Koordinátor.

Vodafone Retail Koordinátor zasílá komunikaci na store managera každý měsíc do 20. daného měsíce. Store manager je povinen do tabulky uvést všechny změny u svých prodejců. Změny pozic na další měsíc poté Vodafone Koordinátor hromadně zasílá na Business Analyst a na Scheduling Coordinátora .

4.4 Struktura pozic a proces certifikace

Každý prodejce má ve společnosti Vodafone Czech Republic a.s. možnost kariérního postupu. Jeho výchozí pozice se jmenuje Retail Sales Representative Junior. Jedná se o pozici, kdy prodejce první měsíc od nástupu nemá žádné cíle a především se seznamuje se službami a prodejním přístupem.

K certifikování prodejců je zapotřebí určitých školení, zde jsou vysvětleny ty nejn nutnější:

Plnění prodejů

Plnění prodejů je složka, která je složená z bodových hodnot za prodané služby. Jedná se o služby od nových zákazníků a od stávajících zákazníků.

Plnění kvality

Plnění kvality je složka, tvořená ze tří částí kvality prodeje. První složkou se 40% váhou je mystery shopping, druhou složkou je se stejnou váhou net promotion score a třetí jsou měsíční testy.

Mystery shopping

Mystery shopping je prováděn na každého prodejce jedenkrát za měsíc. Jeho škála je bodová od 0-100 bodů, kde 85 bodů je myšleno 100%.

Net promotion score

Net promotion score je hodnocení od zákazníka po prodeji či úpravě stávajícího řešení. Zákazník ohodnotí přístup prodejce od 0% do 100%

Testy

Měsíční testy jsou vyplňovány jedenkrát za měsíc. Jsou v nich obsaženy procesové otázky a produktové otázky. Škála je o 0% do 100%.

Prodejní školení blok I

Blok I je školení, kterým projde každý prodejce, během úvodního školení do společnosti Vodafone. Seznamuje se se základními produkty.

Prodejní školení blok II

Blok II je prodejní školení, kterým projde každý prodejce po třech měsících od bloku I. Jedná se o školení, které je zaměřeno na detailnější služby a chování k zákazníkovi.

Prodejní školení blok III

Blok III je speciální školení, které není povinné. Store manager doporučuje prodejce na toto školení. Na školení se vyučuje asertivita a nové produkty.

Datové školení Bronze

Školení bronz je základní povinné školení na datové služby. Prodejce se seznámí se základními internety, které Vodafone nabízí.

Datové školení Silver

Tento typ školení již není povinný. Je zde prodejce seznámen s machine to machine produkty a s nejnovějšími produkty.

Datové školení Gold

Školení, které je jen pro největší geeky. Po projití tohoto školení a splnění datového cíle za daný kvartál, prodejce získává telefon dle svého výběru.

Ve společnosti Vodafone Czech Republic a.s. je definováno šest základních prodejních pozic:

Retail Sales Representative Junior

Junior prodejce je typ prodejce, který se seznamuje s prodejním procesem a postupem. Rozvíjí si prodejní dovednosti a sbírá teoretické

i praktické zkušenosti. Jeho náplň práce je z 70% prodejní a z 30% pečovatelská.

Retail Sales Representative Standard

Standard prodejce je prodejce, který je plnohodnotným prodejcem, a proto je schopen plnit nastavené cíle společností. Stále jsou pro něj připraveny školení na jeho prodejní rozvoj. Jeho náplň práce je stejná jako u pozice junior.

Retail Sales Representative Data&care

Jedná se o speciální typ prodejce standard. Jedná se především o lidi, kteří jsou zaměřeny spíše než na prodejní výsledky na výsledky péče o zákazníka. Jeho primárním úkolem je jakákoliv péče o zákazníky z pohledu jeho spokojenosti se službami Vodafone. Jeho náplň práce je z 70% péče a z 30% prodejní aktivity.

Retail Sales Representative Senior

Prodejce senior převyšuje všechny základní stupně prodejců. Soustavně přepřňuje prodejní cíle a je to člověk, který pomáhá slabším prodejcům se strategií prodávání. Jeho náplň je stejná jako u pozice standard.

Deputy/greeter Manager

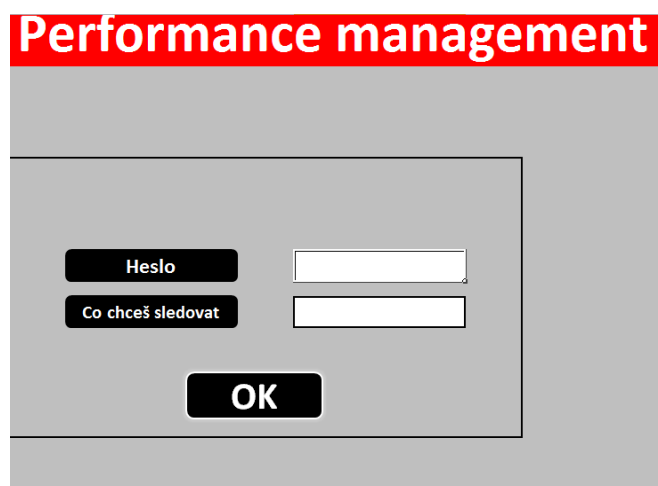
Tento typ prodejce řídí prodejnu ve smyslu jeho managementu zákazníků na prodejně. Jeho hlavním úkolem je přivítat zákazníka a předat ho s jeho požadavkem do rukou nevhodnějšího prodejce, který rychle a přesně vyřeší jeho požadavek. Deputy je zástupcem store manažera. Jeho náplň je z 60% řízení zákazníků, 30% řízení a rozvoj prodejní směny a z 10% prodejní aktivity.

Store Manager

Store manažer je zodpovědný za chod prodejny jako celku. Zodpovědný za výkon a výsledky prodejny a provoz prodejny. Je odpovědný za znalosti prodejců a jejich rozvoj.

Certifikace prodejců je jeden z nejdůležitějších nástrojů pro prodejce a store managera. V tomto nástroji je celková historie prodejce a prodejny. Díky těmto datům můžeme sledovat výkon jak jednotlivého prodejce, tak i jednotlivé prodejny. Na základě uvedených dat může být prodejce posunut na jinou prodejní úroveň směrem nahoru, ale i dolů.

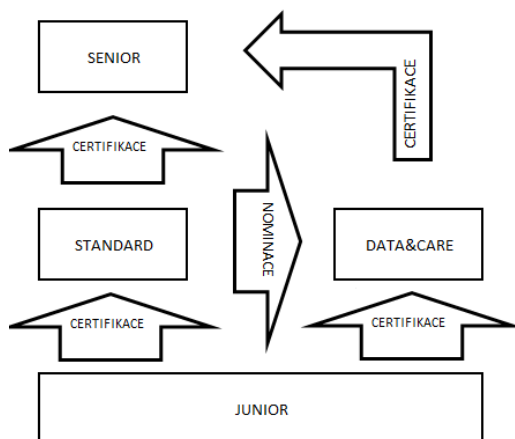
Obrázek č. 9: Vítací okno certifikací



The image shows a software interface for 'Performance management'. It features a red header bar with the text 'Performance management'. Below this is a grey rectangular area containing a login form. The form has two rows of labels and input fields: 'Heslo' (Password) and 'Co chceš sledovat' (What do you want to track). Below the input fields is a large 'OK' button.

Zdroj: Společnost Vodafone Czech Republic a.s., 2012

Obrázek č. 10: Certifikační proces



Zdroj: Společnost Vodafone Czech Republic a.s., 2012

Mezi všeobecné podmínky certifikací patří, že v případě výkonnosti prodejny v plnění hodnoty cílů mimo 90% - 110% bude cíl přepočítán na průměr prodejny a k tomu vztažené plnění jednotlivců. V případě výkonnosti retailu v plnění mystery shoppingu mimo 90%+ bude plnění přepočítáno na průměr retailu. Do plnění výsledku kvality se započítává Mystery shopping, Net promotion score a měsíční testy. V případě, že nebude individuální výsledek z jedné z oblastí, počítají se pouze zbylé oblasti, kde individuální výsledek je k dispozici, zároveň se upraví váhy odpovídajícím způsobem.

Sledované období pro certifikaci na úroveň senior jsou:

1. Od prvního dne v dubnu do posledního dne v srpnu daného fiskálního roku
 2. Od prvního dne v říjnu do posledního dne v únoru daného fiskálního roku
- U přechodu z pozic Retail Sales Representative Junior na Retail Sales Representative Standard nebo Retail Sales Representative Data&care je možné projít certifikací kdykoliv v průběhu roku.

U přechodu na pozici Retail Sales Representative Senior je možné projít certifikací pouze ve stanovených certifikačních termínech, které budou v září nebo v březnu.

Termíny vypisuje oddělení Quality and Training – (Manažer kvality a tréninku) a (Senior specialista kvality a tréninku).

Každá pozice Retail Sales Representative má nastavená jiná kritéria výkonnosti.

Při posunu mezi pozicemi probíhá certifikační proces (testy, data, role play). Pozice (nikoliv pracovní poměr) jsou na dobu určitou, při neplnění kritérií jde Retail Sales Representative o pozici níže (včetně platu).

Retail Sales Representative Junior > Retail Sales Representative Standard

Pokud se chce certifikovat prodejce z Retail Sales Representative Junior na Retail Sales Representative Standard je nutné splnit tyto podmínky:

- 1) Úspěšné projití prodejních bloků I a II zakončené testem.
- 2) Datová úroveň Silver.
- 3) Splnění prodejních cílů v průměru na 100% za tři měsíce po sobě jdoucích.
- 4) Splnění kvalitních cílů v průměru na 85% za tři měsíce po sobě jdoucích.

Retail Sales Representative Junior > Retail Sales Representative Data&care

Pokud se chce certifikovat prodejce z Retail Sales Representative Junior na Retail Sales Representative Data&care je nutné splnit tyto podmínky:

- 1) Úspěšné projití prodejních bloků I,II a III zakončené testem.
- 2) Datová úroveň Gold.
- 3) Splnění prodejních cílů v průměru na 100% za tři měsíce po sobě jdoucích.
- 4) Splnění kvalitních cílů v průměru na 90% za tři měsíce po sobě jdoucích.

Retail Sales Representative Standard > Retail Sales Representative Data&care

Pokud se chce certifikovat prodejce ze Retail Sales Representative Standard na Retail Sales Representative Data&care je nutné splnit tyto podmínky:

- 1) Úspěšné projití prodejního bloku III zakončené testem.
- 2) Datová úroveň Gold.
- 3) Splnění prodejních cílů v průměru na 100% za tři měsíce po sobě jdoucí.
- 4) Splnění kvalitních cílů v průměru na 90%

Retail Sales Representative Standard > Retail Sales Representative Senior

Pokud se chce certifikovat prodejce z Retail Sales Representative Standard na Retail Sales Representative Seniora je nutné splnit tyto podmínky:

- 1) Splnění prodejních cílů v průměru na 130% za šest měsíců po sobě jdoucích.
- 2) Splnění kvalitních cílů v průměru na 85% za šest měsíců po sobě jdoucích.
- 3) Splnění datového školení Gold.

Za žádných jiných okolností není možný jiný posun, než je uvedený. Podmínkou zůstává, že je-li prodejce Retail Sales Representative Junior 12 měsíců od nástupu, nepodepisuje se s ním další smlouva na šest měsíců.

Každých šest měsíců je tzv. re-certifikační proces, který na základě dat v certifikačním nástroji bude rozřazovat na daných datech prodejce na správné pozice, dle podmínek. Tedy může se stát, že prodejce, který byl Retail Sales Representative Seniozem, se stane Retail Sales Representative Standardem nebo dokonce i Retail Sales Representative Juniorem, pokud nebude splňovat dané plnění prodejních cílů a cílů kvality. Tímto se udrží na nejlepších prodejních místech nejlepší prodejci.

Pozice Retail Sales Representative Senior je re-certifikována každých šest měsíců a tedy se nemůže každý měsíc certifikovat. Tím si stabilně držíme skupinu přibližně 15% Retail Sales Representative Senior prodejců.

Obrázek č. 11: Certifikační nástroj

Shop	I rzin	Jméno	Pozice	Certifikovat	Splněné podmínky na	Datová znalost	Values					
							BLOK II	BLOK III	WHAT za 3 měsíce	HOW za 3 MĚSÍČE	WHAT za 6 měsíců	HOW za 6 MĚSÍČŮ
S01			Standard	Změna pozice dolu	Junior	Silver	1	1	95%	100%	95%	89%
			Junior	Pozice nezměněna	Junior	Bronze			89%	102%	102%	81%
			Data&Care	Změna pozice dolu	Junior	Silver	1		159%	82%	178%	74%
			Standard	Změna pozice dolu	Junior	Silver	1		59%	97%	78%	79%
S02			Junior	Pozice nezměněna	Junior	Bronze						
			Standard	Změna pozice dolu	Junior	Silver	1		94%	82%	101%	84%
			Senior	Změna pozice dolu	Standard	Silver	1		104%	102%	107%	92%
			Deputy/gre	Pozice nezměněna	Deputy/gre	Silver	1			93%		90%
			Senior	Změna pozice dolu	Standard	Silver	1		127%	101%	144%	93%
			Senior	Změna pozice dolu	Standard	Silver	1		131%	98%	129%	92%
			Standard	Změna pozice dolu	Junior	Bronze			97%	100%	93%	93%
			Senior	Změna pozice dolu	Standard	Silver	1		123%	91%	133%	89%
			Data&Care	Změna pozice dolu	Standard	Silver	1		118%	113%	143%	107%
			Data&Care	Změna pozice dolu	Junior	Silver			126%	103%	130%	101%
			Junior	Pozice nezměněna	Junior	Bronze			85%	100%		
			Junior	Pozice nezměněna	Junior	Bronze				91%		
S03			Junior	Pozice nezměněna	Junior	Bronze						
			Standard	Změna pozice dolu	Junior	Silver	1		92%	100%	101%	94%
			Deputy/gre	Pozice nezměněna	Deputy/gre	Silver	1					
			Standard	Pozice nezměněna	Standard	Silver			112%	108%	112%	99%
S05			Data&Care	Změna pozice dolu	Junior	Silver			102%	85%	145%	84%
			Standard	Změna pozice dolu	Junior	Bronze	1	1	89%	100%	91%	93%
			Junior	Pozice nezměněna	Junior	Bronze			76%	100%	77%	89%
			Junior	Pozice nezměněna	Junior	Bronze			124%	88%	111%	84%
			Standard	Pozice nezměněna	Standard	Silver	1		126%	101%	137%	91%
			Junior	Pozice nezměněna	Junior	Bronze				100%		
S06			Junior	Pozice nezměněna	Junior	Silver						
			Junior	Pozice nezměněna	Junior	Bronze						
			Junior	Pozice nezměněna	Junior	Bronze						
			Junior	Pozice nezměněna	Junior	Bronze						
S06			Standard	Změna pozice dolu	Junior	Bronze	1		94%	98%	104%	94%
			Standard	Změna pozice dolu	Junior	Silver			107%	91%	99%	92%
		Data&Care	Změna pozice dolu	Junior	Silver			133%	100%	138%	98%	

Zdroj: Společnost Vodafone Czech Republic a.s., 2012

Prodejce má možnost sledovat svůj výkon v čase. Má přehled, na kterou pozici aktuálně splňuje podmínky, a tak může se svým store managerem diskutovat nad jeho výsledkem. Prodejce díky svému nástroji na certifikace má přehled o tom, zda si svojí pozici udržuje, stoupá nebo padá o stupeň níže. Vidí své průměrné plnění za 3 a 6 měsíců v plnění prodejních cílů a cílů kvality.

Store manager má možnost každý měsíc certifikovat po svém uvážení svého prodejce o pozici výš. Slouží k tomu speciální funkce, kde si store manager ověří, zda má jeho prodejce nárok jít o pozici výše. V případě, že ho certifikační nástroj ověří, nabídne mu automaticky poslat e-mail

na oddělení Quality&Training, kde s daným prodejcem projdou půldenní certifikační proces na centrále Vodafonu.

Obrázek č. 12: Certifikační nástroj – ověření certifikace

Year	2013	.	Y
Q	(All)	.	Y
Month	1	.	Y
Region	(All)	.	Y

Zdroj: Společnost Vodafone Czech Republic a.s., 2012

Report, certifikační nástroj, ve kterém store manager sleduje plnění jednotlivých cílů, připravuje Channel Planning Specialist. Pokud prodejce splňuje vstupní podmínky certifikace na vyšší úroveň Retail Sales Representative, komunikuje store manager požadavek na certifikaci na oddělení Quality & Training - Manažer kvality a tréninku.

Quality&Training zkontroluje splnění vstupních požadavků a posílá pozvánku na certifikaci. Půldenní certifikační proces na Retail Sales Representative Standard, Retail Sales Representative Data&Care, Retail Sales Representative Senior v centrále Vodafone se skládá z:

- I. teoretický test znalostí - consumer
- II. praktická zkouška z data setup
- III. prodejní interakce - sales/care

Quality & Training dává informaci o projití nebo o neprojití Retail Sales Representative v rámci certifikačního procesu:

a) Prošel

Quality & Training informuje store managera, regional managera a Human Resources konzultanta. Human Resources konzultant připraví Change form, ve kterém zaznamená všechny organizační změny daného prodejce. Vyplněný dokument odešle na tým Human Resources Services. Human Resources Services zadá všechny změny do SAPu, následně připraví mzdový výměr a dodatek ke smlouvě (dodatek ke smlouvě se připraví pouze v případě, pokud prodejce přechází na Retail Sales Representative Data&Care). Store manager zadá změnu do tabulky (Změny pozic u prodejců na Direct Retail Sales)

b) Neprošel

Quality & Training informuje store managera, regional managera. Prodejce zůstává na stávající pozici (nový certifikační proces může absolvovat kdykoliv, u pozice Retail Sales Representative Senior 1x za 3 měsíce) a je nutné to ověřit.

Ke kontrole plnění cílů dochází po 6ti měsících od certifikace dochází ke kontrole plnění/neplnění cílů u jednotlivých úrovní Retail Sales Representative (březen/září).

Report plnění/neplnění cílů u jednotlivých úrovní Retail Sales Representative připraví Channel Planning Specialist, report neplnění cílů posílá na regionálního managera ke schválení. Schválený report posílá na Human Resources konzultanta, která zajistí přípravu nových mzdových výměrů a změnu pozice v systému SAP.

Mezi náplň a odpovědnost store managera patří:

- Odpovědnost za výkonnost a výsledky prodejny a provoz
- Odpovědnost za znalosti prodejců a rozvoj prodejních dovedností, koučingy

- Odpovědnost za kaskádu strategií a implementaci
- Odpovědnost za činnosti deputy store manager

Mezi náplň a odpovědnost Deputy managera patří:

- Řízení zákazníků na prodejní ploše směrem ke skladbě prodejců
- Každý zákazník je osloven a poptán s čím do prodejny přišel
- Odpovědnost za zákaznický přístup na směně
- Eskalační prvek mezi zákazníkem a store managerem
- Stručný přehled fungování a odpovědnosti greetera:
 - Přivítat zákazníka
 - Zjistit důvod návštěvy
 - Nasměrovat zákazníka ke správnému prodejci
 - V případě fronty zpříjemňovat zákazníkovi čekání, efektivně využívat čas
 - Po ukončení interakce zákazníka s prodejcem, zjišťuje spokojenost/nespokojenost (vždy hned řeší – každý zákazník odchází spokojený)
 - Jestliže prodejce nezvládl svoji roli, přebere na sebe zodpovědnost a požadavek dořeší ke spokojenosti zákazníka
 - Poděkuje a loučí se se zákazníkem

4.5 Přítomnost na pracovišti

Pracovní doba na Retail Sales je nerovnoměrně rozvržena. Pro efektivní plánování směn s dodržením zákonných podmínek se plánují směny na 12 týdnů na tzv. vyrovnávací období. Termíny vyrovnávacího období si může store manager vyžádat emailem od oddělení Scheduling (Scheduling Coordinator).

Store manager je povinen vypracovat písemný rozvrh pracovní doby a seznámit s ním prodejce nejpozději 2 týdny před začátkem období, na které je rozvrh vydáván. Každý prodejce nebo store manager eviduje průběh pracovní doby nebo nepřítomnost v eWFM aplikaci.

Prodejce nebo store manager odpovídá za správnost a úplnost údajů v evidenci a je povinen na konci své poslední pracovní směny v kalendářním měsíci provést kontrolu těchto údajů.

Povinnost nadřízeného (store managera nebo regionálního managera) je kontrolovat a schvalovat docházku svých podřízených (prodejci nebo store manager).

Report („store manager evidence“) nepřítomností store managera posílá oddělení Schedulling (Scheduling Coordinator) každé 1. pondělí v měsíci na regionálního managera.

Směrnice je uložena na myHR Portálu v sekci Směrnice a Formuláře.

Směrnice stanoví následující pravidla:

- Přítomnost na pracovišti, dodržování pracovní doby, rozvrh přestávek v pracovní době
- Práce přesčas, Pohotovostní služby
- Překážky v práci a náhrada mzdy (ošetření, svatba, narození dítěte, stěhování, úmrtí,...)
- Dovolená
- Pracovní neschopnost z důvodu nemoci, úrazu, lázeňské léčby
- Sick days
- Mateřská a rodičovská dovolená

4.6 Finanční ohodnocení

Prodejce je za svůj výkon odměňován na základě nastavených pravidel dle svých zkušeností a dovedností. Mzda prodejce se zpravidla skládá z hodinové mzdy a z variabilní složky.

Výplatní termín mzdy: Mzda je vyplácena na účet prodejce zpětně a to vždy za uplynulý kalendářní měsíc (variabilní složka vždy za měsíc přecházející měsíci uplynulému) nejpozději do 10. dne v měsíci. Tento den

musí být mzda odepsána z účtu zaměstnavatele. Výplatní pásku, si každý prodejce může najít a zkontrolovat v aplikaci „Výplatní páska“

Mzda a nepeněžní plnění – dary: Pokud prodejce vyhraje v interní soutěži dárkovou poukázku, či obdrží jiný nepeněžní dar – bude mu hodnota daru započítána do hrubé mzdy, z důvodu provedení odvodu daně a zdravotního a sociálního pojištění Směrnice o přijímání odměn nebo darů je vyvěšená na infonetu společnosti.

Příplatky:

- Přesčas
- 50 % průměrného výdělku (za přesčas v pondělí – neděle)
- 100 % průměrného výdělku (za přesčas ve svátek)
- Pohotovost
- 10 % průměrného výdělku
- Práce v noci – 10% z průměrného výdělku, min. Kč 25,- za každou odpracovanou hodinu v době 22 – 06 h
- Práce v sobot, neděli – 10 % průměrného výdělku
- Dělené směny – Kč 100,- za každou dělenou směnu
- Práce ve svátek – 100 % průměrného výdělku

Platové rozhraní prodejců je rozděleno dle úrovní prodejců (rozdílné základy platů) a dle typu prodejny (rozdílná výše variabilní částky a tím i rozdílná výše total cash). Základní platy prodejců jsou rozdílné dle pozic (tabulka č. 2).

Tabulka č. 2: Náplň práce prodejců

Pozice	Náplň práce
Junior/Standard/Senior Retail Sales Representative	Prodejní aktivity = 70% Care aktivity 30%
Standard data&care Retail Sales Representative	Care aktivity + delegované oblasti = 70% Prodejní aktivity 30%
Deputy SM	Management zákazníků = 60% Řízení a rozvoj prodejní směny 30% Prodejní aktivity = 10%

Zdroj: Společnost Vodafone Czech Republic a.s., 2012

Rozdělení prodejen je rozděleno do kategorií (Nízko přínosové, Středně přínosové, Vysoko přínosové) - dle aktivovaných tarifů a datových balíčků. Přerozdělení prodejen je na ½ roční frekvenci vždy k 31.8. a k 28.2. s platností od 1.10. a 1.4.

Počet Retail Sales Representative Data&care pozic je dán výší návštěvnosti prodejního místa, počtem prodejů data služeb a prodejem telefonických zařízení.

Retail Sales Representative Data&Care úvazek určuje délku dostupnosti rezervačního systému pro zákazníky v rámci každého měsíce.

Přerozdělení Retail Sales Representative Data&Care pozic je na ½ roční frekvenci vždy k 31. 8. a k 28. 2. s platností od 1. 10. a 1. 4.

Variabilní pot prodejců a Store managerů je rozdělen dle kategorií prodejen (tabulka č. 3).

Tabulka č. 3: Základní platy prodejců

Pozice	Základní mzda	Nízko přínosové Variable	Středné přínosové Variable	Vysoce přínosové Variable
Junior RSR	Základ dle pozice	40%	50%	60%
Standard RSR				
Senior RSR				
Data&care RSR		25%	30%	35%
Deputy SM		40%	45%	50%
Store manager				

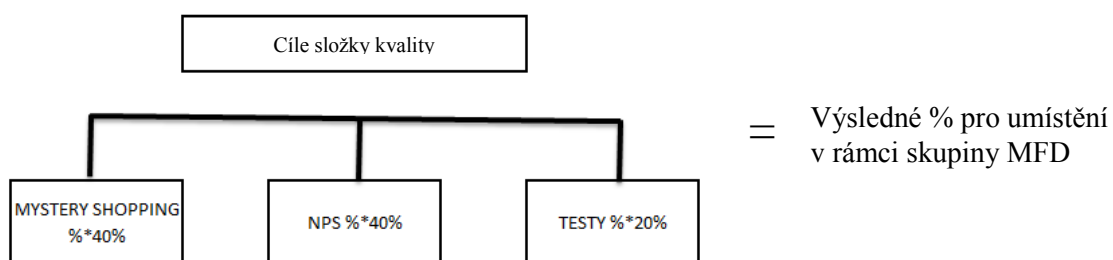
Zdroj: Společnost Vodafone Czech Republic a.s., 2012

Pro maximální cílení na akvizice rozdělujeme pot na akviziční (70%) a migrační (30%). Minimální hranice pro vyplácení provizí je 85%. Maximální hranice pro vyplácení provizí je nastavena na 175% = výplata provizního potu v hodnotě 250%. Váha vyplácení provizního potu 2% (každé procento plnění má váhu 2 procent ve výplatě provizí). Výpočet cílů složky kvality se řídí těmito pravidly:

- Váhy: Mystery shopping 40%, Net promotion score 40%, měsíční testy 20%
- Prodejci (mimo Retail Sales Representative Data&care pozice): Mystery shopping a Net promotion score, výsledky testů
- Retail Sales Representative Data&Care pozice: Mystery a testy , Net promotion score

Položka cílů kvality bude vyplácena na základě method of force differentiation Prodejna i prodejci mají vlastní method of force differentiation (obrázek č. 9).

Obrázek č. 13: Method of force differentiation



Zdroj: Společnost Vodafone Czech Republic a.s., 2012

Prodejny i prodejci budou seřazeny sestupně do 5 skupin dle svých dosažených výsledků. Každá skupina má odpovídající část akcelerace/decelerace. V případě shodného výsledku na přelomu skupin se velikost dané skupiny zvětšuje o počet shodných hodnocení.

Výše provizního potu u Retail Sales Representative Data&Care je vázaná k typu prodejny (nízko přínosné, středně přínosné, vysoko přínosné) Pot je navázaný na výsledek složky plnění kvality.

Plnění prodejních cílů nerozlišujeme na akvizice a migrace. Výše nastavení cíle pro prodejní složku je 60% cíle Retail Sales Representative Standard prodejce. Retail Sales Representative Data&Care bude mít ideálně každý měsíc vlastní mystery shopping, tzn., jeho kvalita se bude skládat z individuální složky mystery shoppingu (pokud se nepodaří uskutečnit individuální mystery shopping, bude prodejce hodnocen dle týmového výsledku) a individuálních měsíčních testů + týmové složky Net Promotion Score. Plnění prodejních cílů je rozděleno do úrovní, ke kterým se váže akcelerace. Není zaveden spodní limit pro výplatu provizí.

Na navýšení mzdy za anglický jazyk, budou mít nárok prodejci na prodejně Letiště. Při splnění podmínek bude prodejci připsán ke stávající mzdě bonus za znalost anglického jazyka ve výši 5,- Kč/hod. Znalost anglického jazyka bude verifikována externí agenturou, kam prodejce bude poslán pro otestování úrovně znalostí anglického jazyka. Store Manager pošle

Human Resources konzultantovi závazný seznam zaměstnanců, kteří chtějí testem projít. Human Resources konzultant pošle jmenný seznam účastníků na Vodafone Retail koordináta, který zadá objednávku do systému SAP. Human Resources konzultant kontaktuje externí agenturu a zažádá o přihlašovací údaje pro složení písemného on-line testu. Po složení písemného testu bude na základě dohody mezi prodejci a školou naplánován termín ústního testu. Termín ústní části by měl být nejpozději 20. den v měsíci, aby se na základě vyhodnocení výsledků připravil nový mzdový výměr. Po absolvování obou částí testu, zašle škola vyhodnocení Human Resources konzultantovi. Aby měli prodejci nárok na zvýšení mzdy, musí dosáhnout mezinárodní úrovně B2. Na základě výsledku pošle Human Resources konzultant informaci store managerovi a připraví nový mzdový výměr. Bonus bude prodejci připsán po dobu práce na dané prodejně. Jedná se o jednorázový proces, dalšímu testování v průběhu pobytu prodejce na prodejně, již prodejce nepodléhá. V případě neúspěšného absolvování obou částí testu, má prodejce nárok na 2 opravné pokusy (v libovolném termínu). Každé další pokusy absolvuje prodejce na své náklady (vše si zařizuje sám s externí agenturou).

Každý kmenový zaměstnanec má nárok na benefity poskytované Vodafonem Czech Republic a.s. S případnými dotazy k benefitům se prodejce nebo store manager obrací na Human resources. Základní benefity je možné čerpat ihned – ode dne nástupu do práce:

- Týden dovolené navíc – celkem 5 týdnů
- 3 dny placeného volna pro tatínky při narození
- Poukázky na stravování v hodnotě 80 Kč/den (Vodafone poskytuje 55% hodnoty)
- Sleva na firemní produkty (VF Stylist, VF Bazar)
- 3 placené dny nemoci bez neschopenky – tzv. sick days
- Zdravotní péče pro zaměstnance – soukromá klinika Santé
- Nápoje na pracovišti zdarma

Volitelné benefity je možné čerpat 1. den po ukončení zkušební doby. Volitelné benefity se řídí fiskálním rokem, který začíná vždy 1. 4. a končí 31. 3. kalendářního roku. Nevyčerpané body ze základní peněženky se nepřevádí. Benefitní body z ostatních peněženek (např. mimořádná odměna, Vodafone challenge,...) se převádí do následujícího fiskálního roku. Mezi zvláštní benefity se řadí:

- Knihovna
- Právní klinika
- Očkování proti chřipce (každý rok jsou zaměstnanci informováni, zda očkování proběhne)
- Projekty Zdravá firma s VZP, OZP (každý rok jsou zaměstnanci informováni, zda zdravotní pojišťovny budou realizovat projekt Zdravá firma)
- Vánoční dárky pro zaměstnance

Každý zaměstnanec má nárok i na speciální tarif, který se skládá z několika balíčků a slouží především jako pracovní nástroj:

- 1650 volných minut: až 150 minut z toho lze použít na odchozí roaming, zbytek slouží pro národní volání, mezinárodní volání a příchozí roaming
- 500 SMS v ČR, do zahraničí i v roamingu
- 77 MMS v ČR
- Připojení na stálo v síti Vodafone ČR
- Připojení ze zahraničí na stálo v roamingových zónách 1 a 2
- Po svém – elektronická faktura a po provolání volných jednotek sleva na další volání a zprávy, sleva na zakoupené balíčky nad rámec zaměstnanecké
- ASL limit 500 Kč po provolání volných jednotek (ASL = account spending limit)
- Business Email Plus

Služby jako DMS, M-platby, M-peněženka, Auditex nebo Premium SMS a balíčky nad rámec zaměstnaneckého tarifu si zaměstnanec platí sám; týká se i rozšířené hlasové schránky, MMS ze zahraniční, VF Life a stahování obsahu, volání na 1188, 14112, 1212 a další linky včetně barevných linek (např. 841xxxxxx apod. s výjimkou zelených linek 800xxxxxx, které jsou zdarma). Faktura je vystavena 10. dne v měsíci a povinností zaměstnance je hradit tyto faktury do dne splatnosti, tj. do 28. dne v měsíci. Všichni zaměstnanci mají aktivní službu Po svém, tzn. kromě první faktury, žádná další nepříjde, naleznou ji pouze na webové samoobsluze. Osobní účet a heslo se vytvoří na stránkách jednotlivých zaměstnanců. Veškeré změny v nastavení služeb dostupných na samoobsluze si dělá zaměstnanec sám, v ostatních případech se obrátí na stejnou adresu.

Zaměstnanec má možnost výběru ze standardní nabídky dvou zaměstnaneckých telefonů. Ještě před samotným začátkem pracovního poměru oznámí zaměstnanec specialistovi z týmu HelpDesk - Handset and SIM Coordinator, jaký typ telefonu si vybral (uvede v Employee sheetu). Handset and SIM Coordinator připraví telefon (SIM) k převzetí (v závislosti na skladových zásobách), a to nejpozději druhý den po obdržení informací o nástupu zaměstnance a jeho požadavcích. Jakmile je žádost kompletně vyřízena, obdrží zaměstnanec emailem výzvu k vyzvednutí. Zaměstnanec osobně převezme telefon i SIM kartu a vlastnoručním podpisem potvrdí na formuláři převzetí. Informace o přiděleném telefonu a sim nalezne vždy v aplikaci „Můj VF telefon a SIM karta“.

4.7 Ukončení pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru u Vodafonu se bez výjimky řídí zákoníkem práce. Veškeré směrnice, dokumenty a žádosti jsou uloženy na myHR Portálu.

Při ukončení pracovního poměru store managera dochází k provedení Auditů. Audit provede Regional Standard Specialist příslušného regionu. Původní store manager, nový store manager a Regional Standard Specialist společně podepíší předávací protokol o předání novému store managerovi.

Pracovní poměr končí na základě:

- a) právních skutečností:
 - uplynutím doby
 - smrtí pracovníka
 - úředním rozhodnutím:
 - pravomocným rozhodnutím příslušného orgánu o vyhoštění
 - pravomocným rozhodnutím příslušného orgánu o odnětí nebo zrušení povolení k pobytu cizinci
 - uplynutí povolení doby zaměstnání
- b) právních úkonů:
 - Jednostranným právním úkonem:
 - Ze strany zaměstnavatele
 - Ze strany zaměstnance
 - Dvoustranným právním úkonem
 - dohodou o skončení pracovního poměru podle § 49 Zákoníku práce

Zaměstnanec je oprávněn podat návrh na ukončení pracovního poměru dohodou dle § 49 ZP, a to písemně vyplněním Žádosti o ukončení pracovního poměru dohodou. Tento písemný návrh předá svému přímému nadřízenému (store managera). Store manager informuje neprodleně oddělení Human Resources o tomto návrhu a zároveň o možnosti se zaměstnancem ukončit pracovní poměr dohodou k požadovanému datu. Pokud to bude možné, bude se zaměstnancem uzavřena Dohoda o ukončení pracovního poměru k požadovanému datu. V případě, že to např. provozní důvody neumožní, manažer písemně informuje zaměstnance o zamítnutí. Zaměstnanec pak písemně ukončí pracovní poměr jednostranně výpovědí s dvouměsíční výpovědní dobou. Výpovědní doba začíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi. Všechny potřebné dokumenty připravuje oddělení Human Resources Services.

K ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele dá podnět přímý nadřízený ve spolupráci s oddělením Human Resources. Oddělení

Human Resources připraví veškeré dokumenty nutné k ukončení pracovního poměru.

Vodafone může ukončit pracovní poměr zejména:

- Nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění Vodafone požadavky pro řádný výkon práce; spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, lze zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jestliže by Vodafone v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil.
- Jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním Vodafone mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro porušení povinností vyplývajících z právních předpisů zvláště hrubým způsobem; pro soustavné méně závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů lze dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinností písemně upozorněn. Dále může Vodafone zrušit pracovní poměr v případech uvedených v § 55 ZP.
- Za závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů je považováno jakékoli jednání v rozporu s pravidly chování.
- Vodafone může zrušit pracovní poměr okamžitě, zejména porušil-li zaměstnanec povinnosti vyplývající z právních předpisů zvláště hrubým způsobem. Jde například o dlouhotrvající neomluvenou absenci či bezdůvodné napadení jiného zaměstnance apod. Jakékoli postupy v rozporu s pravidly prodeje, které vedou k poškození zaměstnavatele, mohou být považovány za porušení povinností vyplývajících z právních předpisů zvláště hrubým způsobem. Jde například o převzetí úplatku za zvýhodnění zákazníka, napadení (fyzické nebo hrubé slovní) zákazníka apod.

- Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď rovněž z těchto důvodů (dle § 52 ZP):
 - a) ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
 - b) přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část
 - c) stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo o jiných organizačních změnách.

Porušování povinností vyplývajících z právních předpisů, neuspokojivé pracovní výsledky:

- Při prvním méně závažném disciplinárním prohřešku udělí přímý nadřízený ústní napomenutí. Ústní napomenutí je plně v kompetenci přímého nadřízeného a nemá žádný právní dopad.
- Při závažném či opakovaném méně závažném porušení povinností vyplývajících z právních předpisů dá přímý nadřízený podnět k písemnému napomenutí a při jeho sestavení spolupracuje s Human Resources konzultantem.
- Odstranění nedostatku a/nebo zlepšení pracovních výsledků bude sledováno v dohodnuté době přímým nadřízeným. Nadřízený dá zaměstnanci písemně lhůtu na odstranění nedostatků.
- Písemné napomenutí obsahuje zejména:
 - popis, specifikaci porušení povinností vyplývajících z právních předpisů, neuspokojivých pracovních výsledků – vyjádření skutkového děje
 - odkaz na právní či vnitřní předpis zaměstnavatele, který byl porušen
 - upozornění na možnost výpovědi, pokud se porušení povinností vyplývajících z právních předpisů bude opakovat, nebo pokud zaměstnanec neodstraní neuspokojivé pracovní výsledky ve stanovené lhůtě.

Písemné napomenutí vyhotovené ve dvou originálech je komunikováno zaměstnanci. Zaměstnancem podepsaný dokument je zakládán do osobního

spisu zaměstnance. Druhý originál si ponechává zaměstnanec. Během ukončení pracovního poměru zaměstnance (prodejce) je zapotřebí následující:

Store manager spolupracuje s oddělením Human resources, iniciuje písemné napomenutí a výpověď. Převezme majetek Vodafonu, jenž jeho prodejce užíval k plnění svých povinností a potvrdí Exit sheet nebo Výstupní list. Pokud zaměstnanec hodlá podat návrh na skončení pracovního poměru dohodou, či skončit pracovní poměr výpovědí, zkontaktuje svého přímého nadřízeného, a dá mu žádost o rozvázání pracovního poměru. Zaměstnanec je povinen navrátit veškerý Vodafone majetek a nechat si toto vrácení potvrdit od příslušných zaměstnanců uvedených přímo ve formuláři Exit sheet nebo Výstupní list. Kompletně vyplněný formulář zaměstnanec odevzdá nejpozději poslední den svého pracovního poměru na oddělení Human Resources. Zaměstnanec vrací především:

- vstupní kartu - Safety and Security oddělení
- mobilní telefon – Helpdesk
- SIM kartu – Helpdesk
- Klíče – star manager

Human Resources konzultant na základě žádosti ze strany manažera připraví písemné napomenutí se všemi náležitostmi a po dohodě s přímým nadřízeným může být přítomen při jeho předávání a je zodpovědný za podepsání a uložení napomenutí do spisu zaměstnance. Při skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele je zástupce Human Resources přítomen při předávání výpovědi se zaměstnancem, který ukončuje pracovní poměr, a to v jakékoli formě, provede zaměstnanec Human Resources výstupní pohovor. Zabezpečuje následující doklady/aktivity potřebné při výstupu zaměstnance:

- V den skončení pracovního poměru předá zaměstnanci potvrzení o zaměstnání (zápočtový list), nejpozději však do 8 dnů od ukončení pracovního poměru.
- Do 8 dnů ode dne skončení pracovního poměru provede u příslušné správy sociálního zabezpečení odhlášku ze sociálního pojištění.
- Do 8 dnů ode dne skončení pracovního poměru provede u příslušné zdravotní pojišťovny odhlášku ze zdravotního pojištění.
- Do 8 dnů od posledního vyúčtování mzdy zašle na příslušnou správu sociálního zabezpečení řádně vyplněný evidenční list důchodového pojištění.
- Uzavře mzdový list zaměstnance a uloží do archivu.

Veškeré mzdové vyrovnání a proplacení nevyčerpané dovolené bude provedeno v následujícím výplatním termínu po skončení pracovního poměru. Zástupce Human Resources posílá email s informací o ukončení pracovního poměru. Ke dni, ke kterému je ukončen pracovní poměr, jsou prodejci odebrány veškeré přístupy. Pokud je ukončen pracovní poměr z důvodu jakéhokoliv hrubého finančního porušení (i oficiálně Dohodou), Human Resources konzultant je zodpovědný za zanesení jména do interního BlackListu.

Dokument „Hmotná odpovědnost“ podepisuje nový prodejce první den školení (při podpisu smlouvy). Zaměstnanec touto dohodou přebírá odpovědnost za svěřené hodnoty, a to spolu s ostatními zaměstnanci na pracovišti. Těmito hodnotami jsou zejména hotovost, ceniny, zboží, zásoby materiálu a jiné hodnoty, které převezme na základě inventarizace, jakož i za hodnoty, které převezme za trvání pracovního poměru kdykoli později. Zaměstnanec odpovídá společně s ostatními zaměstnanci za schodek na svěřených hodnotách v plné výši, ledaže prokáže, že schodek vznikl zcela nebo zčásti bez jeho zavinění. V případě, že na svěřených hodnotách vznikne schodek, za který je zaměstnanec odpovědný, je zaměstnavatel oprávněn započíst svoji pohledávku na úhradu schodku proti pohledávce zaměstnance na výplatu mzdy a jiných peněžitých plnění. Pokud pracovněprávní vztah mezi účastníky skončí před úplným uhrazením

pohledávky zaměstnavatele, je zaměstnanec povinen uhradit zbývající část dluhu nejpozději do 15 dnů ode dne skončení pracovněprávního vztahu.

Komunikační Proces hmotné odpovědnosti a vystavení „Dohody o započtení dluhu“ funguje tak, že:

- Store manager posílá na Human Resources konzultanta potvrzení, že oddělení Security není schopno identifikovat konkrétního viníka škody,
- Store manager dodá na Human Resources konzultanta seznam chybějících hodnot s vyčíslením konkrétní výše škody (hodnota ztracených peněz nebo hodnota ztracených předmětů).
- Store manager dodá na Human Resources konzultanta data inventur (nebo jakýkoliv jinak doložitelný záznam – příjemka, výdejka...):
 1. datum, kdy chybějící hodnoty byly ještě naposledy evidované
 2. datum, kdy se inventurou (nebo jakýmkoliv jinak doložitelný záznam) zjistilo, že hodnoty chybí
- Store manager dodá na Human Resources konzultanta přehled směn se jmény zaměstnanců (včetně směn Store managera), které proběhly mezi dvěma inventurami.

Pracovník Human Resources Services dodá na Human Resources konzultanta data podepsání a data účinností podepsaných Dohod o společné odpovědnosti dotčených zaměstnanců. Human Resources konzultant dodané materiály zkontroluje a předá na Mzdovou účetní. Mzdová účetní vyčíslí částku, která bude požadována po jednotlivých zaměstnancích a to poměrem jejich dosažených mezd v daném období (podle zaslání plánu směn mezi dvěma inventurami). Store manager se na škodě podílí dvojnásobnou vahou. Mzdová účetní vystaví pro každého z dotčených zaměstnanců dokument Dohoda o náhradě škody, ve kterém bude vzniklá škoda i dlužná částka specifikována. Dokument bude doručen každému dotčenému zaměstnanci k rukám. Po podepsání se jedno vydání vrátí mzdové účetní zpět. Mzdová účetní započte vzniklý dluh v nejbližší mzdě. Není-li Dohoda o náhradě škody

zaměstnancem podepsána, mzdová účetní vystaví Dohodu o započtení dluhu, která bude zaměstnanci doručena. V případě ukončení pracovního poměru dotčeného zaměstnance tak, že není možné provést srážku ze mzdy z důvodu toho, že nemá již žádný příjem, vystaví a odešle mzdová účetní Výzvu k úhradě vzniklé škody a odešle ji na adresu zaměstnance.

Performance Dialogue je nástroj, který slouží k hodnocení pracovního výkonu a rozvoji prodejců nebo store managerů. Každý rok si prodejce nebo store manager stanoví cíle na nový fiskální rok (Performance Dialogue cyklus probíhá od měsíce dubna do března následujícího roku). Cíle se vkládají do Performance Dialogue formuláře v aplikaci, která je umístěna na stránkách infonetu pod záložkou Performance Dialogue. Ve formuláři prodejce nebo store manager vyplňuje jak osobní cíle, které jsou v souladu se strategickými cíli společnosti, tak rozvojové cíle definované podle principů Vodafone Way. Strategické cíle společnosti jsou automaticky přednastaveny v každém Performance Dialogue formuláři. Osobní a rozvojové cíle následně v aplikaci schvaluje manažer (store manager nebo regionální manager).

4.8 Shrnutí implementace certifikačního procesu

Jelikož celý certifikační proces prodejců a prodejen, tedy vedoucích prodejen byl komunikován ve Vodafonu začátkem března 2012 a spuštěn v říjnu 2012, proběhlo v chování prodejců a vedoucích prodejen mnoho změn.

Celý certifikační proces má vliv na mzdu prodejců a store manažerů, tak se projevují změny jen tam, kde je možnost získat lepší odměnění nebo postavení.

Podíváme-li se na rozdělení prodejen, které bylo před říjnem 2012 a po říjnu 2012, zjistíme, že nám prodejny v kategoriích nízko přínosové a středně přínosové výrazně zlepšili kontribuci vůči franšízovým prodejnám prodaných služeb. Kdežto prodejny vysoce přínosové nám naopak klesly. (viz tabulka č. 4).

Výsledkem u prodejen je, že prodejny z kategorie nízko přínosové se daleko více snaží podpořit prodeje a to z důvodu, aby se dostali do kategorie středně přínosových s lepšími platebními podmínky. V kategorii nízko přínosové se snaží docílit lepších výsledků všechny prodejny, tedy celkový nárůst je efektivnější.

V kategorii prodejen středně přínosových se projevuje, že dolní prodejny v kategorii středně přínosových se snaží nespadnout do kategorie nízko přínosových, a tak se snaží zvýšit kontribuci svých prodejů. Kdežto druhá polovina horních prodejen v kategorii středně přínosových se snaží dosáhnout kategorie vysoce přínosových, aby získala na dalšího půl roku lepší platební podmínky. Tedy celkově se nám jedná o nárůst v kontribuci přínosu prodejů.

Tabulka č. 4: Kontribuce POS

Sum of GA POST	KATEGORY				
MONTH	High	Mid	Low	MID - IRS	
4	14,69%		9,15%	3,87%	72,30%
5	13,29%		9,14%	3,19%	74,38%
6	13,25%		7,69%	3,02%	76,05%
7	15,51%		8,90%	2,85%	72,75%
8	13,63%		9,07%	3,78%	73,52%
9	13,29%		8,18%	2,84%	75,69%
10	12,94%		10,04%	5,38%	71,64%
11	14,85%		9,31%	5,87%	69,97%
12	11,29%		8,25%	4,26%	76,20%
Průměr před říjnen 2012		18,81%	11,72%	4,39%	
Průměr po říjnu 2012		17,95%	12,67%	7,12%	
Diff		-0,87%	0,95%	2,73%	

Zdroj: Společnost Vodafone Czech Republic a.s., 2012

Jev u vysoce přínosových prodejen je zcela komplikovanější a zatím není zcela jednoznačný. Ovšem můžeme konstatovat, že prodejny vysoce přínosové jsou převážně prodejny s vysokou návštěvností a tedy i vysokými prodeji. Díky těmto parametrům si dokážou žít vlastním životem s největší kontribucí. Tyto prodejny získají největší kontribuci i bez jakéhokoliv snažení a tedy chování se převážně trendově. Spodní prodejny ve skupině vysoce přínosových sice

bojují o udržení silné pozice, ale převážně většina prodejen to má jisté a to jen kvůli lokaci. Jako jediná skupina s porovnáním s franšizovými prodejny tento typ prodejen klesá o 0,87% v kontribuci prodejců.

U rozdělení prodejců do pěti kategorií typu: Retail Sales Representative Junior, Retail Sales Representative Standard, Retail Sales Representative Data&Care, Retail Sales Representative Senior a Deputy manager se projevily změny pozitivní jen u Retail Sales Representative Junior pozic. Pokud se podívám na rozložení pozic dle stálosti, tedy podle toho, že vezmu pouze prodejce, kteří pracují u Vodafonu a prodávají od dubna 2012 do prosince 2012 a všem udělím pozici z prosince, tak výsledek je následující v kontribuci (viz. tabulka č. 5).

U této kontribuce říkáme, že +- 1% je stabilní kontribuce. Jedná se o veliký detail prodejců na menším množství prodejců a tím se dostáváme do větší možné odchylky.

Podíváme-li se podrobněji na výsledky, můžeme konstatovat, že u prodejen franšizových, kde žádná změna pozic a ani prodejen neproběhla je v kontribuci v čase po implementaci změny na přímých prodejnách pokles o 1,26%. Jelikož máme okolo 150 franšizových prodejen s několikanásobným množstvím prodejců, prohlašujeme, že toto chování je trendové a tedy pro nás bodem nula.

Tabulka č. 5: Kontribuce pozic

Sum of GA POST		STABILNI POZICE					
MONTH	Data&Care	Deputy/gre	Junior	Senior	Standard	Standard	IRS
4	3,67%	0,65%	1,34%	6,36%	15,55%		72,43%
5	3,47%	0,60%	1,43%	6,00%	14,68%		73,83%
6	3,02%	0,71%	2,90%	5,55%	14,34%		73,49%
7	3,18%	0,99%	3,93%	4,91%	14,32%		72,67%
8	3,89%	2,57%	5,32%	4,64%	13,82%		69,75%
9	3,78%	1,47%	6,55%	5,54%	12,72%		69,95%
10	3,65%	0,49%	6,26%	5,64%	14,29%		69,67%
11	3,43%	0,40%	7,80%	6,08%	12,80%		69,49%
12	2,60%	0,18%	8,58%	4,53%	11,00%		73,11%
Grand Total	3,37%	0,87%	5,19%	5,40%	13,56%		71,61%
	3,50%	1,16%	3,58%	5,50%	14,24%		72,02%
	3,23%	0,36%	7,54%	5,42%	12,70%		70,76%
	-0,27%	-0,80%	3,96%	-0,09%	-1,54%		-1,26%

Zdroj: Společnost Vodafone Czech Republic a.s., 2012

Největší nárůst kontribuce prodejců je u prodejců Retail Sales Representative Junior a to ze dvou důvodů. Tento typ prodejců v uplynulých měsících se stále zlepšuje a přibližuje se k pozici standard, a druhým faktorem větší kontribuce jsou vyhlídky na lepší platové ohodnocení. Ostatní pozice jsou v normě a žádné veliké odchylky se nekonají.

ZÁVĚR

Velkou zátěž firma Vodafone Czech Republic a.s. pocítí při řešení výkonů lidí a lidí samotných, které společnost vidí jako jeden z nejdůležitějších procesů ve společnosti vůbec. Jedná se o primární proces pro dosažení nastavených cílů společnosti a pro všechny sales manažery se jedná o dosažení variabilní složky. K řízení výkonu lidí se musí přistupovat individuálním přístupem. Zvláště jedná-li se o pracovníky administrativní nebo manažerské.

V době, kdy se očekává pokles tržeb a hospodářských ukazatelů společnosti se v řadě prodejen sítě společnosti projevuje spíše pasivní prodávání a nadšení pro značku či produkty je minimální. Výkonem pracovního nasazení se zabývá společnost od počátku svého vzniku.

V současné době se ovšem společnost tímto tématem zabývá o to intenzivněji, čím více stagnují náklady na zaměstnance.

Přestože řízení zaměstnanců je mladou manažerskou disciplínou, která se začala rozvíjet především během 20. Století, zaznamenává ve společnosti řadu obrátů. Nelze tvrdit, že nejlepším řízením je neustálý direktivní přístup řízení. Je pravdou, že u nižších pracovních pozic bude největším motivátorem mzda, ale u více prestižnějších či vysokých manažerských funkcí bude motivace a řízení zaměstnanců složitější a dynamičtější. Nelze tvrdit, že pokud bude zaměstnanec dobře řízen, bude podávat dobré pracovní výkony a přinášet odpovídající prodejní úspěchy.

Cíl práce: Popsat z různých úhlů pohledu vytvoření pracovní nástroje na měření pracovního výkonu a řízení prodejců na prodejně a vedoucích prodejen na základě jejich prodejních výsledků a kvality prodeje.

Jsou zde uvedeny konkrétní prostředky, které využívá Vodafone Czech Republic a.s. k medializaci těchto nástrojů v řízení jednotlivých složek prodejní sítě firmy. Program je pro širokou veřejnost celkem dobře prezentován na internetu, na oficiálních stránkách Vodafonu Czech Republic a.s.

Pro potencionální zájemce se řídicí orgán manažeři jednotlivých regionů, ale i nejvyššího vedení spíše soustřeďuje na odborný tisk nebo informování prostřednictvím seminářů a workshopů. Takto prezentovaná publicita řízení způsobuje dostatečnou informovanost odborné veřejnosti.

Prodejcům, vedoucím prodejny, ale i dalším zaměstnancům v manažerských pozicích plynou povinnosti spojené s publicitou tohoto akčního programu řízení výkonu zaměstnanců firmy stanoveným způsobem, který musí dodržet s dalšími podmínkami v rámci realizace projektu uvnitř firmy, ale i na veřejnosti.

Práce detailně popisuje postup projektových manažerů, kteří se podílí na procesu schvalování činnosti jednotlivých zaměstnanců. Upozorňují na slabé i silné stránky realizace projektu prostřednictvím SWOT analýzy, která byla zadána k vypracování.

Verifikace hypotézy: V řízení výkonu zaměstnanců došlo ke zkvalitnění řízení a manažerských schopností k zlepšení kvality prodejců a vedoucích prodej stejně tak jako k vypracování detailních popisu pracovních nástrojů na měření pracovního výkonu.

Hypotéza se nepotvrdila, protože problémy s řízením zaměstnanců i nadále přetrvávají a do dnešního dne nebyly odstraněny hlavní bariéry.

Zjištěné hlavní problémové okruhy řízení se dají rozdělit do tří skupin
a) ty, které se opakují ve všech obdobích: zejména nedostatečná administrativní kapacita, přemrštěná byrokratická zátěž, nevyhovující propagace a komunikace, nedokonalý monitorovací systém
b) ty, které se podařilo z větší části vyřešit: například harmonizace pracovního práva v podmínkách společnosti, výstupy poradenských a vzdělávacích firem
c) ty, které se nově objevily až v posledním zkoumaném období, resp. zvýšil se jejich výskyt: především, že lidé nechtějí nakupovat a utrácet peníze a po detailnějším průzkumu zjistí, že daní prodejci se snaží najít argument pro to, jak vysvětlit své špatné výsledky, svoji špatnou výkonnost a svou nedostačující progresivitou ve způsobu inovace prodeje a nabízených produktů.

Odpověď na otázku z úvodu zda výkon zaměstnanců je stejně důležitý jako motivace je nutné řešit v řadě oblastí.

Byrokratická zátěž - složitost nastavení systému, zdlouhavost administrace a časté měnění podmínek v kombinaci s nevyhovujícím nastavením nástrojů řízení výkonů zaměstnanců v rámci programu je zásadním pro zpomalení plnění ekonomických ukazatelů. Podstatné zjednodušování systému ve formě změny legislativy neprobíhá dostatečně rychle; dílčí posuny jsou patrné pouze při odstraňování jednodušších problémů, např. omezování náborem nových zaměstnanců a redukování stávajících zaměstnanců prodejen ale i vedoucích prodejen, avšak i zde je stále co zlepšovat. Do budoucna se plánuje kompletní podání žádosti pouze přes počítač, rapidní snížení počtu příloh. Značně se zlepšily ohlasy na webové stránky informující o nových produktech firmy, avšak jsou spravovány individuálně jednotlivými subjekty, a proto i jejich kvalita, snadnost orientace a míra poskytovaných informací se liší.

Monitorovací systém komunikačního procesu - v předvstupním období kdy teprve celý systém vznikal, nebylo možné téměř řadu věcí vyřídit elektronickou cestou, docházelo často i k špatně nastavenému komunikačnímu procesu v rámci jednotlivých manažerských pozic. V té době se základní nefunkčnost ukazovala při většině přenosů mezi jednotlivými manažery a jejich vzájemnou komunikací. Získání potřebných informací nebyla pro manažery záležitost několika kliknutí a pár vteřin, ale naopak dlouhého telefonování a vysvětlování si s konzultantem ze softwarové firmy, prodejcem, vedoucím prodeje ale i regionálním manažerem. V současném období se vývoj posunul, avšak stále zůstávají některé nevyužité mezery v aplikacích např. manažerské sestavy, vytváření vlastních sestav z dat v systému uložených není jednoduché a pro většinu administrátorů ani možné.

Překonané nebo vyřešené bariéry v řízení výkonu zaměstnanců v průběhu sledovaných období: z velké části se již podařilo vyřešit například kvalitu výstupů od externích poradenských firem, vzdělávacích institucí, ale i jednotlivých postupů manažerů. Trh s nabídkou poradenských firem již

vytřídil firmy se zcela nevyhovujícími výstupy a v současnosti panuje ze strany prodejců a vedoucích prodejen vcelku spokojenost. Nevyužité zůstaly úvahy o oficiálním certifikačním cyklu společnosti ale i o poradenských společnostech či sestavování seznamů s doporučenými firmami. Dále do této kategorie patří nedostatečná harmonizace českého práva s právem evropským, kde je největším úspěchem prosazení řady interních pokynů v souladu s požadavky EU. Průběžně jsou odstraňovány dílčí komplikace spojené s novou evropskou legislativou, která je v rozporu se současnou českou legislativou.

System perfektně sladěného celého projektu v rámci řízení pracovního výkonu je sice stále brán jako překážka zejména pro projekty v oblasti zvyšování tržeb na jednotlivých prodejnách, ale zaměstnanci jsou již na tuto skutečnost připraveni.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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, 499 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-5311-981.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press, Praha, 2007

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.

FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007, 110 s. ISBN 978-802-4816-296.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCOUREK, Jiří. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 978-80-7179-615-2.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 143 s. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ. *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ...* Praha: ASPI, c2005-, sv. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

URBAN, J. *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2004. 102 s. ISBN 8024507730.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Řízení výkonnosti*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005. 83 s. ISBN 8090351654.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1993, 930 s. Psyché (Grada). ISBN 80-856-2329-3.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

Metody hodnocení zaměstnanců. [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://www.spravnirizeni.eu/news/metody-hodnoceni-zamestnancu/>

Koučing, poradenství. [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z:
<http://www.koucinkfirem.eu/>

Možné příčiny selhání AC. MONTAG, Petr. [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: www.petr-montag.cz/files/mozne-priciny-selhani-ac.pdf

Seznam ostatních zdrojů

ZVYŠOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ V KONKRÉTNÍM PODNIKU. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Ivana Jašková.

ANALÝZA PRACOVNÍ VÝKONNOSTI. BRNO, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Mojmír SNOPEK.

ČOPÍKOVÁ, A.; HORVÁTHOVÁ, P. Systémy odměňování v organizacích (Moodle VŠB-kombinovaná forma studia). Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. 166 s

NĚMEC, O. a KOL. Metodická příručka Hodnocení zaměstnanců, 2005.

SEZNAM OBRÁZKŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Pracovní trojúhelník.....	15
Obrázek č. 2: Řízení pracovního výkonu	17
Obrázek č. 3: Rozšířená 360° zpětná vazba	20
Obrázek č. 4: Možnosti využití informací získaných hodnocením podle důležitosti	26
Obrázek č. 5: Pracovní typy	30
Obrázek č. 6: 360° zpětná vazba.....	33
Obrázek č. 7: Výběr a nábor prodejce	41
Obrázek č. 8: Hierarchie postupu	47
Obrázek č. 9: Vítací okno certifikací	53
Obrázek č. 10: Certifikační proces.....	54
Obrázek č. 11: Certifikační nástroj.....	57
Obrázek č. 12: Certifikační nástroj – ověření certifikace	58
Obrázek č. 13: Method of force differentiation	65

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Povinné kurzy z Avodcada	46
Tabulka č. 2: Náplň práce prodejců	63
Tabulka č. 3: Základní platy prodejců	64
Tabulka č. 4: Kontribuce POS	76
Tabulka č. 5: Kontribuce pozic	78

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Slovník.....	I
Příloha A – Pracovní popis (JD) Sales Junior	II
Příloha B - Pracovní popis (JD) Sales Standard.....	IV
Příloha C - Pracovní popis (JD) Sales Data&Care.....	VI
Příloha D - Pracovní popis (JD) Sales Senior	VIII
Příloha E - Pracovní popis (JD) Sales Store manažer.....	XII
Příloha F - Kritéria hodnocení řadových zaměstnanců	XIV
Příloha H – Inzerát prodejce značkové prodejny Vodafone.....	XV
Příloha I – Nabídka prodejce značkové prodejny Vodafone.....	XVII
Příloha J – Zrušení pracovního poměru ve zkušební době.....	XVIII

PŘÍLOHY

Příloha A – Slovník

eWfm – Komunikační systém na plánování pracovních hodin

geek – Označuje osobu většinou z oblasti informačních technologií, která je pro svůj obor zapálená

MyHR service – Část infonetu pro oddělení Human Resources

SAP – Interní komunikační systém pro evidenci zaměstnanců

Method od force differentiation – Metoda seřazení jednotlivých ukazatelů od nejlepšího po nejhoršího a rozdělení do jednotlivých kategorií dle přednastavených podmínek

Full time employee budget – Celek naplánovaných hodin (plný úvazek, poloviční uvazek)

Infonet – Interní webové stránky spravované oddělením komunikace

Forecast - Předpověď

Store manager – Vedoucí prodejny

Machine to machine – Přístroje, které komunikují s přístroji

Wodafone Way – Interní komunikační pravidla společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

Příloha B – Pracovní popis (JD) Sales Junior

INTERNAL ROLE TITLE: Junior Retail Sales Representative	REPORTS TO: Retail store manager
FUNCTION:	DEPARTMENT: Consumer sales
LOCATION:	BAND:
DIRECT REPORTS: 0	ALL REPORTS: 0

Role Purpose

Odpovědností role junior je znalost nabídky VF a prodejní dovednosti

1. Prodej produktů a služeb společnosti Vodafone consumer a Biz zákazníkům bez smlouvy
2. Poskytování informací potenciálním i stávajícím zákazníkům s doprodejem služeb VF
3. Řešení servisních situací pro stávající zákazníky Vodafone consumer a Biz bez smlouvy
4. Poskytování základní datové péče – úroveň Bronze
5. Profesionální reprezentace značky Vodafone.

Essence of Role – Key Accountabilities

Role prodejní – cca 70% času

1. Prodej SIM, služeb a zařízení jak novým tak i stávajícím zákazníkům
 - a. Prodeje služeb PRE, POST, doplňkové služby
 - b. Prodej samostatných telefonů a datových zařízení
 - c. Migrace upsell / crossel
2. Proaktivní oslovování zákazníků ve značkové prodejně Vodafone

3. Poskytování informací o stávajících produktech a službách a následná motivace k prodeji (browser)
4. Poskytování nadstandardního zákaznického přístupu odpovídajícího definovaným standardům společnosti

Role péče – cca 30% času

1. Řešení servisních situací
 - a. Řešení reklamací – HS, faktury
 - b. Změny na účtech, MSISDN a SIM swap
2. Poskytování basic data set up
 - a. Nastavení internetu/MMS/emailu
 - b. Nastavení marketů s aplikacemi + registrace
 - c. Doporučení a stažení aplikací
 - d. Záloha/přenesení kontaktů (VF Park)

Přístup prodejce

1. Profesionální reprezentace značky Vodafone
2. Rozvoj prodejních a komunikačních dovedností, produktových/procesních znalostí
3. Plnění certifikačních a recertifikačních levelů v závislosti na požadovaných dovednostech a znalostech
4. Plnění a přeplňování stanovených firemních cílů v oblastech prodeje a přístupu/péče
5. Datová znalost Vodafone bronze

Výkon práce prodejce dle typu prodejny

1. Úroveň junior může pracovat na všech typech prodejen řetězce VF s výjimkou High a flagship prodejen

Příloha C – Pracovní popis (JD) Sales Standard

INTERNAL ROLE TITLE: Retail Sales Representative	REPORTS TO: Retail store manager
FUNCTION:	DEPARTMENT: Consumer sales
LOCATION:	BAND:
DIRECT REPORTS: 0	ALL REPORTS: 0

Role Purpose

Odpovědností role standard je znalost nabídky VF, prodejní dovednosti

6. Prodej produktů a služeb společnosti Vodafone consumer a Biz zákazníkům bez smlouvy
7. Poskytování informací potenciálním i stávajícím zákazníkům s doprodejem služeb VF
8. Řešení servisních situací pro stávající zákazníky Vodafone consumer a Biz bez smlouvy
9. Navolávání uvítacích a spokojenostních hovorů zákazníků VF
10. Poskytování plné datové péče – úroveň Silver
11. Profesionální reprezentace značky Vodafone.

Essence of Role – Key Accountabilities

Role prodejní – cca 70% času

5. Prodej SIM, služeb a zařízení jak novým tak i stávajícím zákazníkům
 - a. Prodeje služeb PRE, POST, doplňkové služby
 - b. Prodej samostatných telefonů a datových zařízení
 - c. Migrace upsell / crossell
 - d. Navolávání a prodej Leads sebraných na obchodě
6. Proaktivní oslovování zákazníků ve značkové prodejně Vodafone
7. Poskytování informací o stávajících produktech a službách a následná

motivace k prodeji (browser)

8. Poskytování nadstandardního zákaznického přístupu odpovídajícího definovaným standardům společnosti

Role péče – cca 30% času

3. Řešení servisních situací
 - a. Řešení reklamací – HS, faktury
 - b. Změny na účtech, MSISDN a SIM swap
4. Poskytování basic data set up
 - a. Nastavení internetu/MMS/emailu
 - b. Nastavení marketů s aplikacemi + registrace
 - c. Doporučení a stažení aplikací
 - d. Záloha/přenesení kontaktů (VF Park, Cellebrite)
5. Poskytování advance data set up
 - a. Záloha/přenesení celého obsahu telefonu
6. Navolávání spokojenostních a uvítacích hovorů zákazníkům prodaným na prodejně
7. Plnění delegovaných oblastí definovaných vedoucím prodejny

Přístup prodejce

6. Profesionální reprezentace značky Vodafone
7. Rozvoj prodejních a komunikačních dovedností, produktových/procesních znalostí
8. Plnění certifikačních a recertifikačních levelů v závislosti na požadovaných dovednostech a znalostech
9. Plnění a přeplňování stanovených firemních cílů v oblastech prodeje a přístupu/péče
10. Datová znalost Vodafone Silver

Výkon práce prodejce dle typu prodejny

2. Úroveň standard může pracovat na všech typech prodejen

Příloha D – Pracovní popis (JD) Sales Data&Care

INTERNAL ROLE TITLE: Corporate Retail Data & Care Representative	REPORTS TO: Retail store manager
FUNCTION:	DEPARTMENT: Consumer sales
LOCATION:	BAND:
DIRECT REPORTS: 0	ALL REPORTS: 0

Role Purpose

1. Správa a odpovědnost za rezervační systém na prodejně
2. Řešení servisních situací pro stávající zákazníky Vodafone consumer a Biz bez smlouvy i se smlouvou
3. Řešení reklamačních situací, dobropisů, adjustementů, reklamace HW apod
4. Poskytování plnohodnotné datové péče
5. Doproděj produktů a služeb společnosti Vodafone
6. Poskytování informací potenciálním i stávajícím zákazníkům.
7. Řešení delegovaných oblastí stanovených vedoucím prodejny
8. Profesionální reprezentace značky Vodafone.

Essence of Role – Key Accountabilities

Role péče – cca 70% času

8. Řešení servisních situací
 - a. Řešení reklamací – HS, faktury
 - b. Řešení stížností
 - c. Změny na účtech, MSISDN a SIM swap
9. Poskytování basic data set up
 - a. Nastavení internetu/MMS/emailu
 - b. Nastavení marketů s aplikacemi + registrace
 - c. Doporučení a stažení aplikací
 - d. Záloha/přenesení kontaktů
10. Poskytování advance data set up
 - a. Rezervační systém pro zákazníky
 - b. Záloha/přenesení celého obsahu telefonu
11. Znalosti Davofone Silver v budoucnu Gold
12. Správa rezervačního systému pro zákazníky
13. Navolávání spokojenostních a uvítacích hovorů zákazníkům prodaným na prodejně
14. Plnění delegovaných oblastí definovaných vedoucím prodejny

Role prodejní – cca 30% času

1. Prodej SIM, služeb a zařízení stávajícím zákazníkům
 - a. Prodeje služeb PRE, POST, doplňkové služby
 - b. Migrace upsell / crossel
2. Poskytování nadstandardního zákaznického přístupu odpovídajícího definovaným standardům společnosti
3. Poskytování informací o stávajících produktech a službách a následná motivace k prodeji (upsell)

Přístup prodejce

1. Profesionální reprezentace značky Vodafone
2. Rozvoj komunikačních dovedností, produktových/procesních znalostí
3. Plnění certifikačních a recertifikačních levelů v závislosti na požadovaných dovednostech a znalostech
4. Plnění a přeplňování stanovených firemních cílů v oblastech prodeje a přístupu/péče

Výkon práce prodejce dle typu prodejny

1. Úroveň data & care může pracovat na všech typech prodejen řetězce VF

Příloha E – Pracovní popis (JD) Sales Senior

INTERNAL ROLE TITLE: Senior Retail Sales Representative	REPORTS TO: Retail store manager
FUNCTION:	DEPARTMENT: Consumer sales
LOCATION:	BAND:
DIRECT REPORTS: 0	ALL REPORTS: 0

Role Purpose

12. Prodej produktů a služeb společnosti Vodafone consumer a Biz zákazníkům bez smlouvy i se smlouvou
13. Poskytování informací potenciálním i stávajícím zákazníkům s doprodejem služeb VF
14. Řešení servisních situací pro stávající zákazníky Vodafone consumer a Biz bez smlouvy i se smlouvou
15. Navolávání uvítacích a spokojenostních hovorů zákazníků VF
16. Poskytování plné datové péče – minimální úroveň Silver
17. Profesionální reprezentace značky Vodafone.

Essence of Role – Key Accountabilities

Role prodejní – cca 70% času

11. Prodej SIM, služeb a zařízení jak novým tak i stávajícím zákazníkům
 - a. Prodeje služeb PRE, POST, doplňkové služby
 - b. Prodej samostatných telefonů a datových zařízení
 - c. Migrace upsell / crossel
 - d. Navolávání a prodej Leads sebraných na obchodě
12. Biz nabídka smluvní i nesmluvní
13. Proaktivní oslovování zákazníků ve značkové prodejně Vodafone

14. Poskytování informací o stávajících produktech a službách a následná motivace k prodeji (browser)

15. Poskytování nadstandardního zákaznického přístupu odpovídajícího definovaným standardům společnosti

Role péče – cca 30% času

1. Řešení servisních situací

a. Řešení reklamací – HS, faktury

b. Řešení stížností

c. Změny na účtech, MSISDN a SIM swap

2. Poskytování basic data set up

a. Nastavení internetu/MMS/emailu

b. Nastavení marketů s aplikacemi + registrace

c. Doporučení a stažení aplikací

d. Záloha/přenesení kontaktů (VF Park, Cellebrite)

3. Poskytování advance data set up

a. Záloha/přenesení celého obsahu telefonu

4. Znalosti minimálně Davofone Silver

5. Navolávání spokojenostních a uvítacích hovorů zákazníkům prodaným na prodejně

Přístup prodejce

1. Profesionální reprezentace značky Vodafone

2. Rozvoj prodejních a komunikačních dovedností, produktových/procesních znalostí

3. Plnění certifikačních a recertifikačních levelů v závislosti na požadovaných dovednostech a znalostech

4. Plnění a přeplňování stanovených firemních cílů v oblastech prodeje a přístupu/péče

5. Datová znalost minimálně Davofone Silver

6. Prodejce má dovednosti obsluhovat prodejny s vysokou návštěvností

Výkon práce prodejce dle typu prodejny

16. Úroveň senior může pracovat na všech typech prodejen

Příloha F – Pracovní popis (JD) Sales Store manažer

INTERNAL ROLE TITLE: Retail store manager	REPORTS TO: Regional retail manager
FUNCTION:	DEPARTMENT: Consumer sales
LOCATION: Depends on particular shop	BAND:
DIRECT REPORTS: 3+	ALL REPORTS: 3 - 20

Role Purpose

1. Hlavní pracovní náplní je vedení prodejny včetně řízení FTE budgetu, plánování a vedení týmu prodejců s následným rozvoj týmu.
2. Odpovědnost za plnění stanovených cílů, implementace změn a strategií firmy.
3. Řízení výkonnosti prodejny s návazností na lokální marketing.
4. Odpovědnost za nadstandardní poskytování zákaznické zkušenosti prodejci na prodejně.
5. Řízení a rozvoj Deputy SM

Essence of Role – Key Accountabilities

Management a řízení prodejny – cca 50% času

1. Vedení a rozvoj prodejního teamu
2. Pravidelné koučingové aktivity na prodejně za účelem zvyšování prodejních výsledků a zkvalitňování péče HOW a NPS
3. Aktivně se podílet na vyhledávání a výběru nových zaměstnanců a vzdělávání nováčků v prodejním teamu
4. Řízení výkonnosti prodejců, uplatňování PM pravidel při nedostatečném výkonu dle stanovených pravidel
5. Dodržování FTE budgetu a správné plánování směn a dovolených směrem k vyrovnávacímu období a návštěvnosti na prodejně
6. Řízení % fluktuace lidí ve svěřeném týmu

Management a řízení prodejní směny– cca 20% času

1. Komunikace se zákazníky
2. Vyjednávání, argumentace se zákazníky
3. Převzetí odpovědnosti za eskalační proces a řešení stížností
4. Queue management

Provoz prodejny – cca 20% času

1. Dohlížet a kontrolovat, zda jsou dodržovány všechny provozní postupy prodejny včetně všech bezpečnostních pravidel
2. Vést administrativu spojenou s chodem prodejny
3. Sklady – fyzické skladové zásoby udržovat v souladu se systémovým skladem
4. Inventury – dodržení frekvencí a stanovených pravidel, okamžité řešení inventurních rozdílů
5. RTUR – oblast zápůjčních telefonů a jejich evidence v systému RTUR vs fyzický stav zápůjčních telefonů, dodržení stanovených pravidel
6. Servisy – zajistit servis reklamovaných telefonů dle stanovených pravidel
7. Cash management – bezchybný odvod tržeb a s tím spojená administrativa
8. Merchandising – udržovat aktuální reklamní materiály na prodejně (plakáty, makety telefonů, letáky, dárky pro zákazníky, uniformy celého prodejního teamu)
9. Shop maintenance – kontrola údržby prodejny dle stanovených pravidel a checklistu
 - a. Hmotná zodpovědnost za prodejnu

Role prodejní a péče – cca 10% času

9. Prodej SIM, služeb a zařízení jak novým tak i stávajícím zákazníkům
10. Biz nabídka smluvní i nesmluvní
11. Poskytování nadstandardního zákaznického přístupu odpovídajícího definovaným standardům společnosti
12. Řešení servisních situací
13. Poskytování informací o stávajících produktech a službách a následná motivace k prodeji (browser)

Přístup

1. Profesionální reprezentace značky Vodafone
2. Rozvoj prodejních a komunikačních dovedností, produktových/procesních znalostí svěřeného týmu
3. Odpovědnost za plnění certifikačních a recertifikačních úrovní prodejců
4. Odpovědnost za dodržování stanoveného splitu rolí prodejců (prodejní,

péče a greeter)

5. Zodpovědnost za výnosy, náklady a investice obchodu spojené s lokálním marketingem
6. Odpovědnost za poskytování zákaznické zkušenosti měřené pomocí HOW, NPS
7. Rozhodování a řízení lokální komunikace (navigace na obchod, lokální promo akce atd)

Příloha G - Kritéria hodnocení řadových zaměstnanců

Tabulka č. 1. Kritéria hodnocení řadových zaměstnanců

Kritéria hodnocení
A. Pracovní výkon
kvalita práce
pracovní tempo
iniciativa
efektivnost
odpovědnost
B. Účelnost práce
plnění úkolů v termínech
využití pracovní doby
C. Vztah k práci
zájem o práci
flexibilita
spolehlivost
pracovní kázeň
zájem o odborný růst
D. Spolupráce
vztah ke spolupracovníkům
schopnost týmové práce
komunikace
vztah k nadřízenému
vztah k zákazníkům
E. Osobní faktory
kreativita
vstřícnost ke změnám
schopnost sebeprosazení
schopnost řešit konflikty

Pramen: NĚMEC, O. a KOL. Metodická příručka Hodnocení zaměstnanců, 2005.

Příloha H – Inzerát prodejce značkové prodejny Vodafone

Chcete se stát důležitým článkem silné nadnárodní společnosti? Jste nadšenci do mobilních telefonů, datových mobilních aplikací, nových technologií a dalších moderních technických vychytávek? Baví Vás komunikovat s lidmi? Máte obchodního ducha? Jste soutěživí a rádi zdoláváte výzvy? Chcete být odměňováni za to, co firmě přinesete? Přidejte se k Vodafone! Právě hledáme parťáky do našich prodejen v Praze. Těšíme se na Vaši reakci!

Co u nás budete dělat? Po intenzivním úvodním zaškolení a seznámení se s našimi produkty a službami, budete mít zodpovědnost za:

- Aktivní oslovování zákazníků s nabídkou našich produktů a služeb a jejich následný prodej
- Dosahování stanovených cílů v množství prodaných služeb
- Poskytování informací ohledně nabídky produktů a služeb, zjišťování potřeb a přání zákazníků a hledání nejvhodnějších řešení pro zákazníky
- Přijímání a vyřizování reklamací
- Administrativu, starost o chod prodejny
- A samozřejmě reprezentaci naší značky Vodafone!

Jaké znalosti a dovednosti očekáváme?

- Minimálně SŠ vzdělání s maturitou
- Proaktivní přístup k zákazníkům a nadšení pro prodej
- Velmi dobré prodejní předpoklady
- Velmi dobré komunikační schopnosti
- Zaměření na výsledek
- Příjemné a vstřícné vystupování
- Spolehlivost a zodpovědnost
- Orientace v oblasti telekomunikací, v nabídce mobilních telefonů, mobilních novinkách a aplikacích
- Zkušenosti v oblasti aktivního prodeje či zákaznického servisu výhodou
- Uživatelská schopnost práce s PC (Microsoft Office)
- Znalost AJ výhodou
- Čistý trestní rejstřík

A toto Vám nabízíme:

- Možnost seberealizace v zajímavé, odpovědné a samostatné práci

- Příležitost k dalšímu profesnímu rozvoji, možnost vzdělávání a prostor pro osobní a profesionální růst
- Motivující finanční ohodnocení závislé na prodejních výsledcích
- Příjemné pracovní prostředí a bezva kolektiv
- Nadstandardní zaměstnanecké benefity (týden dovolené navíc, stravenky, zdravotní péče, různé slevy na produkty či služby, volitelné benefity jako např. životní pojištění, příspěvek na kulturu, vzdělání či sport
- Zázemí a perspektivu stabilní mezinárodní společnosti

Příloha I – Nabídka prodejce značkové prodejny Vodafone

Vážený pane/Vážená paní,

s potěšením Vám posílám pracovní nabídku na pozici Reprezentant značkové prodejny Vodafone - oddělení Retailu.

- Vaším přímým nadřízeným bude
- Budete pobírat hrubou základní hodinovou mzdu - Kč
- Součástí Vaší mzdy bude i měsíční variabilní složka, jejíž výše je stanovena jako % základní mzdy při 100% splnění stanovených cílů
- Budete moci čerpat ze široké nabídky na základních i volitelných benefitů uvedených v další příloze
- Datum nástupu sjednáme na
- Pracovní smlouvu uzavřeme na dobu určitou – 6. měsíců s možností prodloužení. Zkušební doba je stanovena na 3 měsíce.
- Nejpozději do druhého měsíce po Vašem nástupu prosím doručte k nahlédnutí Výpis z rejstříku trestů na oddělení Human Resources.

Údaje uvedené v této nabídce jsou považovány společností za důvěrné, v této souvislosti Vás žádám o naprostou diskrétnost.

Těšíme se, že se stanete členem našeho týmu a doufáme, že se pro Vás nabídka společnosti Vodafone CZ stane začátkem podnětné a zajímavé pracovní zkušenosti. Potvrďte prosím přijetí nabídky e-mailem.

V případě, že nabídku přijmete, bude na základě nabídky vypracován návrh Vaší pracovní smlouvy, kterou bude založen Váš pracovní poměr.

V případě jakýchkoli dotazů v souvislosti s touto nabídkou, mě, prosím, kontaktujte.

Hezký den,

.....

Příloha J – Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

ZRUŠENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ

Zaměstnanec:

Jméno:

Adresa trvalého bydliště:

Datum narození:

(dále jen „zaměstnanec“)

Zaměstnavatel:

Vodafone Czech Republic a.s. se sídlem Vinohradská 167, Praha 10,
100 00

Podle paragrafu 66 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
ruším pracovní poměr ve zkušební době, který jsem s Vámi uzavřel
pracovní smlouvou dne .

Můj pracovní poměr skončí dne .

V , dne

.....
zaměstnanec

Převzal:

V , dne

.....
přímý nadřízený

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petr Tomeček

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Kombinované

**Název práce: Komunikační úloha store managera a prodejce ve společnosti
Vodafone Czech republic a.s.**

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 75

Celkový počet stran příloh: 18

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo