# UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD
Institut sociologických studií

Katedra sociologie

Lea Michalová


# Reprodukce Hawthornských experimentů Eltona Maya: případová studie výkonnosti malé skupiny

*Bakalářská práce*


Praha 2014

Autor práce: **Lea Michalová**

Vedoucí práce: **Mgr**. **Michal Osuský**, **MBA**

Rok obhajoby: **2014**

## Bibliografický záznam

MICHALOVÁ, Lea. *Reprodukce Hawthornských experimentů Eltona Maya: případová studie výkonnosti malé skupiny.* Praha, 2014. 45 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií, Katedra sociologie. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Michal Osuský, MBA.

## Abstrakt

Bakalářská práce „*Reprodukce Hawthornských experimentů Eltona Maya: případová studie výkonnosti malé skupiny*“ seznamuje s výzkumem v konkrétní organizaci. Cílem této práce je reprodukce experimentu G. E. Maya ze závodů Western Electric a nalezení účinných prostředků ke zvýšení efektivity práce. Výzkum je experimentální, v průběhu třinácti týdnů bylo otestováno deset nezávislých proměnných z oblasti finanční motivace, motivace hodnocením a organizace práce. Výkonnost je měřena pomocí pěti ukazatelů vypovídajících o kvalitě služby, v interpretaci ale zároveň zohledňuji postoje účastníků experimentu a vedoucího skupiny. Nejúspěšnějším opatřením shledávám proměnnou z oblasti organizace práce testovanou v sedmém týdnu. Na základě výzkumu bylo po ukončení experimentu v organizaci trvale zavedeno.

Nejprve je čtenář seznámen s cíli práce a výzkumným problémem. Následuje kapitola věnovaná teoretickým východiskům této práce, včetně vybraných nástrojů zvyšování výkonnosti, které byly použity ve výzkumu. Třetí, výzkumná část je věnována metodologii výzkumu, specifikům skupiny a především analýze a interpretaci dat. Na závěr nechávám prostor diskuzi a poté hodnotím naplnění cílů a úspěšnost experimentu.

## Abstract

The Bachelor thesis „*Reproducing Hawthorne experiments of Elton Mayo: case study of small group work efficiency*“ describes research in a company. The goals of this thesis are reproducing the experiments made by Elton Mayo in Western Electric co. and finding efficient methods for improving the work efficiency. The research is experimental and covers thirteen weeks during which ten independent variables were tested. The variables were changing financial motivation, evaluation and work

organization. The efficiency is measured by five service quality indicators. The interpretation also includes feedback from the participants and their manager. The most efficient arrangement was work organization tested in week 7 and it was implemented into company's daily routine afterwards.

First the goals of the thesis and the research problem are introduced followed by theoretical background, selected methods of improving work efficiency used in the thesis. In the research section there is a part concerning methodology and group specifications and of course the research itself. In the conclusion there is a room for discussion and evaluation of the research goals and its success.

## Klíčová slova

Efektivita práce, případová studie, výkonnost skupiny, organizace práce, motivace, experiment, Hawthornský efekt.

## Keywords

Work efficiency, case study, group performance, organization of work, motivation, experiment, Hawthorne effect.

**Rozsah práce:** 79 804 znaků

## Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.

2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.

3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 16. 5. 2014 Lea Michalová

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucímu pracovní skupiny zákaznické podpory, bez jehož aktivního přístupu by nebylo možné výzkum realizovat a všem pracovníkům, kteří se experimentu zúčastnili. Mé poděkování patří v neposlední řadě také mému vedoucímu práce Mgr. Michalu Osuskému, MBA za nadšený přístup a cenné rady.

**Institut sociologických studií**
**Projekt bakalářské práce**

Předběžný název:

# Aspekty zvyšování efektivnosti práce malé pracovní skupiny

Aspects of increasing work efficiency in small working group

**Námět práce a vstupní diskuse problému**

Práce je základní lidská činnost, která vytváří společenské hodnoty. Od 30. let 20. století se začala vyvíjet sociologie práce jako samostatná vědní disciplína. Objevily se první tendence vědecky vést a řídit zaměstnance v podniku. Za zakladatele managementu jsou považováni Henri Fayol a Frederick Winslow Taylor, kteří položili základ „vědeckého managementu“, myšlenky období taylorismu pak uvedl do praxe Henry Ford, na našem území rozvíjel sociologii práce Baťa.

Významným výzkumníkem, zabývajícím se efektivností práce, byl americko-australský psycholog a sociolog George Elton Mayo. Mayo kladl důraz především na lidský faktor, ukázal, že problémy uvnitř organizace nejsou jen technického rázu, ale často jsou spojené s lidmi, kteří v organizaci pracují. Mimo to provedl rozsáhlý výzkum v elektrotechnických závodech Western Electric v Chicagu. Ve svém výzkumu se zaměřil na technické podmínky práce – osvětlení, vlhkost, teplotu, délku přestávek, pracovní doby, odměňování apod. Mayo odhalil „neznámý faktor“, který zapříčinil zvýšení efektivnosti práce. Na změnu produktivity měly vliv spíše psychologické příčiny, než testované technické podmínky. Zaměstnanci zvýšili svou produktivitu z velké části kvůli tomu, že byli sledováni. O tomto jevu mluvíme jako o Hawthornském efektu, a i v dnešní době bývá považován za nedílnou součást personální práce. Dnes je v managementu kladen důraz spíše na situační vedení – vedení managera má důsledně odrážet specifické situace.

Ve své práci bych se ráda zaměřila na faktory ovlivňující efektivnost práce malé pracovní supiny. Výzkum bude probíhat v pražské firmě specializující se na hostingové služby a internetové domény. Výzkumu se zúčastní jedno oddělení, pod které spadá 7 zaměstnanců. Po dobu přibližně deseti týdnů budu měnit různé aspekty práce, jako je například motivace (finanční, individuální), řízení směny (supervizor práce), styly

vedení (Fiedlerův model – participace, koučování, delegování, direktiva), organizace práce (nastavení denních priorit).

**Předpokládané metody zpracování**

Pro svůj výzkum využiji kombinovaný design. Primárně budu sbírat kvantitativní data, která doplním kvalitativními rozhovory s osobami z týmu. Efektivitu práce budu měřit kvantitativními ukazateli, které budu zaznamenávat každý den. Tato data budu analyzovat pomocí regresní analýzy a korelací. Tím zjistím, jaké faktory a do jaké míry ovlivňují efektivnost práce.

Po dobu výzkumu budu navíc provádět kvalitativní rozhovory se členy týmu, kterými zjistím jejich postoj k jednotlivým změnám. Dle E. Maya je důležitý nejen přínos zkoumaných hledisek, ale i lidská spokojenost.

Předpokládaná struktura rozhovoru: *Jak hodnotí dnešní den? Co by se mělo změnit, aby dosahovali lepších výsledků?*

Cílem výzkumu je zjistit, jakou měrou ovlivňují jednotlivé aspekty efektivnost pracovní skupiny.

**Předpokládaná struktura práce:**

1. Rozbor problému zvyšování efektivnosti malého pracovního týmu
2. Aspekty ovlivňující efektivnost práce malé skupiny
3. Metodologie
4. Diskuze
5. Výsledky výzkumu
6. Závěr

**Orientační seznam literatury:**

Armstrong M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. 2002

Bedrnová E., Nový I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha 1994

Keller J.: Sociologie Byrokracie a organizace, Praha, Slon 1996

Kleibl J., Dvořáková Z., Šubrt B.: Řízení lidských zdrojů. C.H.Beck, Praha 2001

Stýblo, J.: Personální management. Praha: Grada Publishing.1993

Konzultant: Mgr. Michal Osuský MBA

Podpis: V Praze, dne 4. 6. 2013

# Obsah

**1. ÚVOD ... 3**

**2. CÍLE PRÁCE ... 5**

2.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM ... 5

2.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY ... 5

2.3 ODCHÝLENÍ OD PROJEKTU PRÁCE ... 6

**3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ... 8**

3.1 SOCIOLOGIE PRÁCE, ORGANIZACE A MANAŽERSKÁ SOCIOLOGIE ... 8

*3.1.1 Sociologie organizace ... 8*

*3.1.2 Historický kontext sociologie organizace ... 9*

3.2 KLÍČOVÉ KONCEPTY ... 13

*3.2.1 Sociální experiment ... 13*

*3.2.2 Organizace práce ... 14*

*3.2.3 Efektivnost práce ... 14*

*3.2.4 Teorie vedení ... 15*

*3.2.5 Pracovník a jeho pracovní potenciál ... 17*

*3.2.6 Pracovní skupina ... 17*

*3.2.7 Vybrané nástroje zvyšování efektivity práce ... 18*

**4. VÝZKUMNÁ ČÁST ... 23**

4.1 METODOLOGIE ... 23

*4.1.1 Sociální experiment ... 23*

*4.1.2 Design výzkumu ... 24*

*4.1.3 Měření efektivnosti práce ... 26*

*4.1.4 Indikátory ... 27*

4.2 SPECIFIKA ANALYZOVANÉ PRACOVNÍ SKUPINY ... 31

*4.2.1 Základní charakteristiky organizace ... 31*

*4.2.2 Základní charakteristiky skupiny zákaznické podpory ... 32*

4.3 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT ... 34

*4.3.1 Postup normalizace dat ... 34*

*4.3.2 Zjištění* ..... *35*

**5. DISKUZE** ..... **41**

5.1 HAWTHORNSKÝ EFEKT ..... 42

**6. ZÁVĚR** ..... **43**

6.1 NAPLNĚNÍ CÍLŮ ..... 43

6.2 KRITÉRIA KVALITY POSKYTOVANÉ SLUŽBY ..... 44

6.3 NEJVLIVNĚJŠÍ NEZÁVISLÉ PROMĚNNÉ ..... 44

**7. POUŽITÁ LITERATURA** ..... **46**

**8. SEZNAM TABULEK A GRAFŮ** ..... **50**

**9. SEZNAM PŘÍLOH** ..... **51**

**10. PŘÍLOHY** ..... **52**

10.1 PŘÍLOHA 1: PODROBNÁ ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH TÝDNŮ EXPERIMENTU ..... 52

10.2 PŘÍLOHA 2: STRUKTURA ROZHOVORU S VEDOUCÍM SKUPINY ..... 66

10.3 PŘÍLOHA 3: DOTAZNÍK PRO ÚČASTNÍKY EXPERIMENTU ..... 66

# 1. Úvod

Existence lidské společnosti i člověka jako jedince je přímo spjatá s prací. Práce zaujímá podstatnou část života většiny lidí. Definujeme ji jako jakoukoliv cílevědomou činnost, která vede k uspokojování lidských potřeb a produkuje služby a materiální i duchovní hodnoty. (Foxová, Hesse-Biberová 1984:2) Práce determinuje denní činnosti a rytmus člověka, a proto ji vnímáme jako centrální aspekt a důležitý znak charakteristiky jedince. Často je brána jako symbol osobní hodnoty, protože poskytuje sociální status, finanční ohodnocení, pocit seberealizace a společenské užitečnosti a určuje okruh lidí, se kterými se člověk setkává a tím i podstatnou část jeho sociálních vztahů. (Hughes 1945 in Hall 1994:6, Grintová 2005:6, Buchtová 2002:75) Společenské prostředí, ve kterém práce probíhá, formování sociálních skupin i sociálního statusu jsou charakteristiky práce, které z ní činí sociální proces. (Nový, Surynek 2002:162)

Na počátku 20. století se objevila snaha o zvýšení výkonnosti práce prostřednictvím řízení. Vedoucí pracovníci začali hledat *„nástroje, jak učinit práci efektivní a umožnit zároveň využití všech možností pracovníka“*. (Bedrnová, Nový 1998:17) Nyní, po přibližně sto letech, existuje nepřeberné množství publikací z mnoha vědeckých i aplikovaných oborů, které popisují, jak tyto nástroje správně používat.

I přes snahu kvalifikovaného vedoucího pracovníka, který zná moderní teoretické poznatky z oblasti řízení, se může stát, že pracovní skupina nepracuje tak efektivně, jak by si vedení organizace představovalo. Jednou z takových skupin, která by mohla mít vyšší efektivitu práce, je i zákaznická podpora pražské společnosti poskytující hostingové služby. Vedoucí skupiny si dlouho lámal hlavu s tím, jak její pracovní výkon zvýšit. Vyvstala otázka, jak účinně vyzkoušet různé typy proměnných, které mohou ovlivňovat výkon, pokud na to má omezené množství času i zdrojů. Když jsem se o tomto problému dozvěděla, okamžitě mi vytanuly na mysli Hawthornské experimenty G. E. Maya. Experiment by mohl díky své variabilitě odhalit nástroje zvyšování efektivnosti práce účinné konkrétně pro tuto pracovní skupinu. Ale může fungovat design výzkumu efektivity práce z 20. a 30. let 19. století, když se práce za tuto dobu tak změnila? Můžeme tento experiment přenést z prostředí továrny, kde se pracovalo manuálně na moderní organizaci, ve které řeší zaměstnanci rozmanité požadavky a práce má duševní charakter? Můžeme tímto způsobem měnit ne technické podmínky,

ale okolnosti zasahující spíše do oblasti soft skills?[1] Podaří se zvýšit efektivitu práce této skupiny díky různým formám finanční motivace? Pomohou změny v organizaci práce? Nebo zlepšení přinese zavedení hodnocení? To vše jsou otázky, které se pokusím na základě výzkumu ve své bakalářské práci zodpovědět.

Nejprve se ve své práci budu nejprve věnovat výzkumnému problému a výzkumné otázce, poté přejdu k sociologickým disciplínám, které jsou spjaté s prací v organizaci. Následně nastíním historický kontext sociologie organizace a osvětlím klíčové koncepty, které se váží k výzkumu. Na tento teoretický základ navážu výzkumnou částí, ve které popíšu metodologii výzkumu a poté nastíním situaci a důležité charakteristiky skupiny. Dále se budu věnovat analýze a interpretaci výsledků. Na závěr shrnu hlavní zjištění a nechám prostor diskuzi.

[1] Soft skills (měkké dovednosti) – pojem označující kompetence spjaté s chováním – např. motivace, řízení lidí, týmová spolupráce.

# 2. Cíle práce

Na základě otázek položených v úvodu jsem si stanovila následující dva hlavní cíle práce:

- Prvním je reprodukce experimentu G. E. Maya, který proběhl v závodech Western Electric v první polovině 19. století.
- Druhým cílem je odhalit, jakým způsobem lze zvýšit efektivitu práce na zákaznické podpoře a poskytnout organizaci doporučení ohledně možných změn vedoucích k větší výkonnosti skupiny.

## *2.1 Výzkumný problém*

Výzkumný problém této práce je orientován na výzkum efektivnosti práce pracovní skupiny zákaznické podpory. Organizace, ve které výzkum proběhl, si zakládá právě na vynikající zákaznické podpoře, a proto se její vedení snaží tuto skupinu neustále rozvíjet a hledat účinné nástroje k jejímu lepšímu fungování.

Můj výzkum se, podobně jako experimentální výzkum G. E. Maya, zaměří na zvyšování efektivity práce konkrétní pracovní skupiny. Výzkum by měl poskytnout řešení tohoto výzkumného problému:

Jak dosáhnout nejefektivnějšího výkonu zaměstnanců při poskytování služeb zákaznické podpory?

Cílem mého výzkumu je určit, jak vybrané faktory – motivace, hodnocení a organizace práce – ovlivňují pracovní výkonnost. Budu zkoumat změny, které v průběhu výzkumu nastolím, jejich vliv na efektivitu práce a jejich úspěšnost. Tato práce by měla pomoct organizaci určit faktory, na které se má dále v rámci procesu zvyšování efektivity práce zaměřit.

## *2.2 Výzkumné otázky*

Cílem výzkumu je vyhodnotit, jaká forma intervence byla nejvíce efektivní. Proto jsem pro výzkum určila následující výzkumnou otázku:

Která z aplikovaných nezávislých proměnných bude mít největší vliv na efektivitu práce?

Aby bylo možné porovnat vliv jednotlivých nezávislých proměnných, zaměřím se nejprve na tyto dílčí výzkumné otázky:

- Jakým způsobem ovlivní výkonnost skupiny zavedení vedoucího směny, který bude mít na starost delegování práce?
- Lze zvýšit efektivitu práce malé pracovní skupiny zákaznické podpory pomocí hodnocení?
- Lze zvýšit efektivitu práce malé pracovní skupiny zákaznické podpory pomocí finanční motivace?

Odpověď na tyto výzkumné otázky bude mít zásadní význam pro vedení organizace. Díky tomuto výzkumu její vedení zjistí, zda zvýší efektivitu práce jejich zaměstnanců finanční ohodnocení, a případně jaký způsob finanční motivace je pro tuto skupinu nejvhodnější. Dále odpoví na otázky, jaká forma hodnocení vede k nejefektivnějšímu pracovnímu výkonu skupiny a také, jaký má vliv na klima skupiny. Vedoucímu skupiny dále ukáže, zda je potřeba zavést schůzky, na kterých by se určovaly priority dne a kdo má na čem pracovat, nebo je současný atypický stav bez tohoto rozdělování pro tuto pracovní skupinu vhodný. Tím pomůže určit, jakým směrem má dále vedoucí skupiny směřovat svou snahu o zlepšení situace.

## *2.3 Odchýlení od projektu práce*

Po důkladném seznámení se s chodem organizace a po konzultaci s vedoucím skupiny jsem se rozhodla pro úpravu designu výzkumu, jež byl nastíněn v projektu práce.

Z experimentu jsem se rozhodla jako nezávislé proměnné vynechat styly vedení. Vedení musí být přizpůsobeno situaci. Tedy musí odrážet individualitu podřízených, jejich dovednosti a odborné znalosti. S každým jedincem ve skupině musí vedoucí jednat jinak. ‚Otrocké‘ střídání stylu vedení bez zohlednění situace by nemohlo vést k dobrým výsledkům.

Pro výzkum jsem zvolila experimentální design. Data, která budu používat pro vyhodnocení vlivu nezávislých proměnných, ukazují především kvalitu

poskytované služby. Na rozdíl od původního plánu jsem data nemohla doplnit kvalitativními rozhovory se všemi účastníky rozhovoru. Rozhovor proběhl pouze s vedoucím skupiny, mezi jejími členy proběhlo dotazníkové šetření. Rozhovory se všemi pracovníky by byly časově natolik náročné, že by narušily chod zákaznické podpory a proto mi pro ně organizace nemohla poskytnout prostor.

# 3. Teoretická východiska

## *3.1 Sociologie práce, organizace a manažerská sociologie*

Sociologie práce *„zkoumá sociální realitu v ekonomice v relativně nejobecnější rovině“*. (Kohout 1968:541) Předmět studia této disciplíny je velmi široký. Zabývá se například sociálním prostředím a jeho vlivem na produktivitu práce, rolí genderu, věku a etnicity v pracovních vztazích, postavením znevýhodněných skupin na trhu práce, motivací a saturací potřeb spojených s prací, vertikálními vztahy, řízením a vedením lidí, horizontálními vztahy ve skupině, komunikací v podniku, pracovními konflikty či sociálními rolemi, které zaujímají zejména vedoucí pracovních kolektivů. (Hall 1994, Kuchař 2013) Obsáhlost této sociální disciplíny umožnila vývoj specializovanějším odvětvím sociologie práce, jako je například průmyslová sociologie, sociologie zaměstnanosti, sociologie povolání a sociologie organizace. (Grint 2005:9)

### 3.1.1 Sociologie organizace

Podle Kellera se sociologie organizace téměř po celé 20. století vyvíjela ve dvou souběžných proudech, které se nicméně po celou dobu silně ovlivňovaly. Teoretický přístup byl ovlivněn soudobými sociologickými paradigmaty, zatímco technický směr se orientoval na účinný a úsporný chod organizací. Tento proud se věnuje konkrétním problémům v organizacích, hledá překážky bránící hladkému chodu organizace s cílem určit opatření, která zlepší efektivitu práce. (Keller 2007:12) *„Ve svém vyústění se technický směr stýká s manažerismem, tedy s aplikovanou disciplínou zabývající se plánováním, organizováním, motivací a kontrolou činností v rámci výrobních i nevýrobních organizací“*. (Ibidem)

Podobný přístup k sociologii organizace představuje Nový a Surynek v knize Sociologie pro ekonomy. Podle nich jsou hlavním předmětem této disciplíny *„vztahy v podniku a vliv na dosahování zisku“* a zkoumání vlivu organizačního uspořádání na pracovní jednání a výkon. (Nový, Surynek 2002:21)

Jiný přístup k této disciplíně zaujímá v knize Sociologie a psychologie řízení Bedrnová, Nový a kolektiv. Sociologie organizace podle nich *„vidí sociální určenost člověka v nutnosti jeho zařazení v sociálních útvarech, jejichž prostřednictvím může dosahovat svých cílů“* skrze podřízení se vyššímu celku. (Bedrnová, Nový 1998:17) Jejich vymezení sociologie organizace je orientované tedy spíše na postavení člověka

v organizaci, než na sociální procesy, ke kterým v organizaci dochází. Technickému proudu sociologie organizace dle vymezení Kellera odpovídá jejich označení ‚manažerská sociologie'. Manažerská sociologie podle kolektivu autorů vznikla ucelením sociologických poznatků z managementu hospodářské organizace. Jejím předmětem je hospodářská organizace, její uspořádání a sociální procesy, které v ní probíhají. Tato disciplína *„navazuje na další aplikované sociologické disciplíny nebo je v sobě zahrnuje, a to na sociologii organizace, podniku, průmyslu, práce, řízení, trhu a průmyslových vztahů."* (Bedrnová, Nový 1998:16)

Sociologie našla v manažerismu široké uplatnění. Sociologické poznání hraje klíčovou roli při efektivním řízení organizace. (Bedrnová, Nový 1998:17) Pro manažera je nezbytná znalost sociálních jevů a procesů, ke kterým v pracovní skupině dochází, aby mohl vytvářet klima podněcující pracovní výkon. Manažer by si měl uvědomit, že problémy, které řeší, nejsou jen ekonomické, ale z velké části sociální a humánní. (Mayo dle Keller 2007:34)

Vymezení této disciplíny má nejasné hranice a každý z autorů na ni má trochu odlišný pohled. Ve své práci se pro toto odvětví sociologie, které operuje na poli manažerismu, věnuje se vnitřnímu uspořádání a fungování hospodářské organizace a hledá nástroje pro zvýšení efektivity práce a využití možností pracovníka, přikláním k označení ‚sociologie organizace'.

### 3.1.2 Historický kontext sociologie organizace

Jak již bylo řečeno, sociologie organizace se věnuje konkrétním problémům v organizacích. S jakými proměnnými může sociolog v organizaci pracovat a kterými nástroji může ovlivňovat situaci, můžeme pozorovat díky historii této disciplíny. Touto kapitolou bych chtěla poukázat na vliv individuality člověka, který neuvažuje striktně ekonomicky racionálně a jeho chování je motivováno mnoha podněty. Každý má jiné potřeby, pocity, je jinak spokojený v práci. Úkolem sociologa v organizaci je zohlednit všechny tyto individuální charakteristiky tak, aby všichni byli v organizaci spokojeni a organizaci se i dobře vedlo. K tomuto poznání ale vedla dlouhá cesta.

Nejprve se zástupci klasického období F. W. Taylor, M. Weber a H. Fayol pokoušeli stanovit univerzálně platné podmínky, za kterých lze dosáhnout nejefektivnějšího chodu organizace. Přelomové období v sociologii organizace začalo se školou lidských vztahů.

G. E. Mayo zpochybnil představu klasiků o ekonomicky racionálně uvažujícím člověku a poukázal na to, že člověk je motivován širokou škálou faktorů.

#### *3.1.2.1 Klasické období*

V devatenáctém století se začaly formovat tradiční sociologické přístupy k práci. Mezi zakladatele této disciplíny řadíme Marxe, Durkheima a Webera. (Grintová 2005) Intenzivní rozvoj této vědní disciplíny ve vyspělých zemích můžeme připsat především technickému rozvoji, technizaci a automatizaci výroby a větší informovanosti spjaté s elektronickými komunikačními médii. (Nový, Surynek 2002:20) Počátek studia formálních organizací datujeme do prvních dvaceti let 20. století. Sociologii organizace reprezentují tři klasici této disciplíny Frederick W. Taylor, Max Weber a Henri Fayol.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) bývá považován za otce vědeckého manažmentu, prvního experta na efektivitu práce, a zakladatele vědeckého řízení – taylorismu. Zkoumal především konkrétní průběh pracovního procesu, zastupuje tedy technický směr. Taylor pracoval v různých organizacích jako poradce a inženýr. Ve společnostech ‚Simonds Roller Bearing Company' a ‚Bethlehem Iron Company' zvýšil efektivitu práce, rychlost a přesnost výroby prostřednictvím výrobních plánů, finančního ohodnocení podle výkonu[2] a funkčního vedení[3]. (Nelson 1980) Zefektivnění práce mu umožnilo radikálně redukovat počty zaměstnanců přibližně na ¼, což se mu stalo v jeho pracovní kariéře osudné. Po neshodě s manažery ocelárny byl Taylor, kvůli očekávanému vlivu propouštění zaměstnanců na populační politiku, i přes své velké úspěchy propuštěn. Po této zkušenosti si již nehledal žádné zaměstnání. Z rozhovorů, které poskytl v tomto období, vznikla jeho nejslavnější kniha ‚The Principles of Scientific Management', ve které sepsal vše, co se naučil za mnoho let v pozici manažera v různých organizacích. (Weisbord 1987: kap. 4)

Teoretický proud zastupuje Max Weber (1864-1920), který zkoumal *„v širokém historickém záběru typické způsoby, jimiž mohou být lidé hromadně organizováni za účelem dosažení specifických cílů"*. (Keller 2007:19) Weber stanovil ideální typ a rysy způsobu řízení organizací (panství) – byrokracie. Byrokratický typ organizace

---

[2] Differential piece work system

[3] Functional formanship

je podle něj schopný dosáhnout nejvyšší efektivity práce a je tudíž předpokladem kapitalistického podnikání.

Na základě své zkušenosti v pozici generálního manažera se Henri Fayol (1841-1925) začal věnovat studiu vrcholového manažerismu. Jako první rozpracoval pět prvků managementu (plánovat, organizovat, přikazovat, koordinovat a kontrolovat), které dodnes jen v lehce pozměněné formě (plánování, organizace, vedení a kontrola) tvoří základ příruček pro manažery Ve svém mistrovském díle ‚Administration Industrielle et Générale', které bylo poprvé publikováno v bulletinu ‚de Ia Societe de l'Industrie Minerale' roku 1916 představil čtrnáct principů manažmentu, které považoval na základě své zkušenosti za nejpřínosnější. Fayolismus se zakořenil ve francouzském manažerském myšlení jako Taylorismus ve Spojených státech. (Wren, Bedeian 2009:212-217)

I přes rozdílný přístup těchto klasiků můžeme určit jejich společný cíl: *„stanovit za jakých univerzálně platných podmínek lze dosáhnout nejúčinnějšího fungování firem a organizací obecně"*. (Keller 2007:18)

#### *3.1.2.2 Člověk a organizace*

Na začátku průmyslové revoluce se za účelem zvýšení zisku začala zvyšování produktivity práce věnovat ekonomie, sociologie a psychologie. Z tohoto období existuje více teorií efektivity práce, a to teorie vědeckého řízení, škola lidských vztahů, pracovní teorie hodnoty, produktivita průmyslového inženýra a teorie produktivity znalostí. Od 30. let 20. století navíc začaly být zpochybňovány klasické teorie sociologie organizace. Klíčovou roli v tomto přerodu hrálo studium lidských vztahů. (Keller 2007: 31)

Americko-australský psycholog a sociolog George Elton Mayo (1880-1949) zpochybnil *„klasické ekonomické pojímání společnosti, z něhož vycházel mimo jiné i Taylor, jako prostého součtu jednotlivců sledujících pouze své úzce egoistické materiální zájmy"* (Keller 2007:33) a založil školu lidských vztahů. Člověk se podle něj nesnaží pouze maximalizovat svůj zisk (neuvažuje ekonomicky racionálně), ale je ovlivněn širokou škálou motivací a hodnot. Ve své době však Mayo nebyl příliš doceněn, protože v praxi stále dominovala teorie vědeckého řízení a snahy o racionalizaci a zefektivnění výroby.

Předmět Mayova výzkumu začal být znovu aktuální až v nedávné době, kdy se studium pracovní motivace a týmové práce a snaha o efektivní vedení a řízení staly základem personalistiky, která vychází z poznatků manažerské sociologie a psychologie. Právě pro svůj jedinečný a na svou dobu nevídaný předmět je Mayova teorie pro mou práci z výše uvedených teorií nejrelevantnější. Mayo provedl rozsáhlý výzkum v elektrotechnických závodech Western Electric v Chicagu. Ve svém výzkumu se zaměřil na technické podmínky práce – osvětlení, vlhkost, teplotu, délku přestávek, pracovní doby, odměňování apod., které po dobu devíti let (v letech 1924 až 1933) různě měnil. Odhalil „neznámý faktor“, který zapříčinil zvýšení efektivnosti práce. Na změnu produktivity měly vliv spíše psychologické příčiny, než testované technické podmínky. Zaměstnanci zvýšili svou produktivitu z velké části kvůli tomu, že byli sledováni (někdo jevil zájem o jejich práci) a měli pocit, že jsou hlouběji zapojeni do příčin zlepšení výkonů. (Wickström, Bendix 2000) Mayo zjistil, že pracovní výkon zaměstnance závisí na jeho spokojenosti, která více než technickému prostředí podléhá sociálnímu prostředí a neformálním vztahům uvnitř organizace. Toto zjištění, označované jako Hawthornský efekt, vysvětluje zlepšení výkonu v důsledku zařazení pracovníků do výzkumného projektu. (Mayo 1960: kap. IV) Zmiňované sociální prostředí by měl formovat vedoucí pracovník tak, aby chtěl zaměstnanec sám, ze své vůle, sledovat společné cíle. Manažer by měl být podle Maya kvalifikován nejen technicky, ale i sociálně, aby dokázal vytvořit prostředí, které bude pracovní výkon stimulovat. (Keller 2007:34)

Člověku v organizaci se v tomto období věnovalo mnoho dalších vědců. Chester Barnard (1886-1961) poukazuje na sociální potřeby zaměstnance, podle něj je sociální člověk motivován uspokojivým kontaktem s druhými. (Keller 2007:35-36) Frederick I. Herzberg (1923-2000) stanovil pozitivní motivátory a hygienické faktory, které zvyšují uspokojení z činnosti nebo blokují rozvoj nespokojenosti a tím výrazně ovlivňují efektivitu práce. Hlavním doporučením školy lidských vztahů bylo přesunout motivaci ze sféry finanční do sociální, tedy zaměřit se na uznání, ocenění snahy druhých. (Keller 2007:42) Empirické testování však nepotvrdilo *„vztah mezi spokojeností dělníků a produktivitou práce, vztah mezi stylem řízení a produktivitou, ani vztah mezi účastí na rozhodování a spokojeností či produktivitou“*. (Keller 2007:41) Dle Vláčila charakterizuje toto období přesvědčení, že *„efektivnost*

*musí být založena na důvěře a participaci (Likert 1961), účasti pracovníků na řízení“*. (Vláčil 1990:192)

Tématem člověk a organizace se zabýval i francouzský sociolog Michel Crozier (1922-2013), který tento vztah vnímal zcela jinak, než jeho předchůdci. Crozier tvrdí, že zaměstnanci využívají nefunkčnost organizací, protože jim jejich strnulost přináší výhody. Podle něj zaměstnanci nesledují společné cíle organizace, ale využívají ji k dosažení vlastních cílů. (Keller 2007:56-57)

#### *3.1.2.3 Současnost*

V současné době zájem o sociologii organizace poklesl. (Halfordová, Strangleman 2009:812) Témata sociologie organizace však přejaly jiné vědní disciplíny, jako například psychologie, sociální psychologie, management, ekonomie či personalistika a lidské zdroje.

Role sociologie v organizacích a řízení je ale stále velmi důležitá a aktuální. Aplikací sociologické analýzy, zaměřené na interpretaci sociálních informací, je tvořen obraz o sociálním systému organizace (tzv. sociomapování), na jehož základě můžeme předvídat dynamiku struktury organizace a průběh sociálních procesů v ní. Sociologie dále hraje důležitou úlohu v poradenství na trhu práce. Jedná se o expertizní činnost v oblasti náboru, přípravě a výcviku zaměstnanců, dále v řídící funkci a v neposlední řadě při tvorbě pracovního prostředí.

## *3.2 Klíčové koncepty*

V následujících kapitolách vymezím teoretické koncepty, které jsou důležité pro ukotvení výzkumného problému. Nejprve se budu věnovat sociálnímu experimentu, dále organizaci a efektivnosti práce, a poté teorii a stylům vedení. Následně pracovníkovi a pracovní skupině a na závěr představím vybrané nástroje sloužící ke zvyšování efektivnosti práce.

### 3.2.1 Sociální experiment

Experiment na rozdíl od ostatních výzkumných technik nezkoumá stávající sociální realitu, ale jevy, které nejprve zkonstruuje. Experimentátor zvolí nezávislé proměnné,

které v průběhu experimentu mění. Nezávislé proměnné jsou považovány za skutečné příčiny zkoumaného jevu. (Nový, Surynek 2002:90)

Existují dva typy experimentu: laboratorní a přirozený. První probíhá v laboratorním prostředí, ve kterém je snazší vyloučit faktory a náhodné vlivy, které by mohly ovlivnit výsledek namísto nezávislé proměnné. Nevýhodou je, že testovaný subjekt může reagovat jinak, než by reagoval v přirozeném prostředí – je těžké zajistit vnější validitu. Druhý typ je experiment v přirozeném prostředí, neboli ‚field' experiment. V takovém výzkumu manipuluje experimentátor s nezávislou proměnnou a sleduje její vliv na proměnné závislé. Základem experimentální metody je porovnání, a to buď mezi dvěma skupinami, přičemž kontrolní skupina neprochází změnami jako skupina druhá, anebo v čase.

Aby bylo možné výsledky zobecnit, je nutné zajistit validitu. Validitu sledujeme vnitřní a vnější. Zajištění vnitřní validity implikuje, že do výzkumu nevstoupila jiná proměnná, která by ovlivnila závislé proměnné. Vnější validita vypovídá o možnosti zobecnění výsledku na jinou skupinu či mimo experiment.

### 3.2.2 Organizace práce

Organizace práce je uceleným souborem opatření zajišťujících efektivní využívání pracovních sil v organizaci. Jejím cílem je neustálé zvyšování efektivnosti práce, čehož dosahuje řízením pracovních procesů a efektivním využíváním pracovních sil. (Hüttlová 1999) Nový a Surynek definují organizaci práce jako *„soubor všech činností, které vedou k vytvoření souladu mezi hlavními faktory pracovního procesu s cílem optimálního splnění pracovního úkolu"*. (Nový, Surynek 2002:208,209)

### 3.2.3 Efektivnost práce

Efektivnost, rovněž efektivita, účinnost, výkonnost či produktivita jsou pojmy, se kterými se setkáváme prakticky stále. Díky efektivní práci úředníka nemusíme čekat na vyřízení žádosti příliš dlouho, výkonný sportovec nás oslní svým výkonem a produktivní manažer stihne plánovat, organizovat, vést, rozhodovat a kontrolovat v jedné vteřině. Všechny tyto činnosti jdou měřit určitými kritérii, díky kterým můžeme zhodnotit, zda byla práce vykonána efektivně, nebo ne. Efektivnost tedy označuje poměr vstupů a výstupu určité činnosti.

Efektivnost práce byla poprvé definována Samuelsonem a Nordhausem jako poměr mezi dosaženým výsledkem a vynaloženými prostředky. (Samuelson, Nordhaus 1989:980 in Poole 1999:481) Cílem každé organizace je dlouhodobě udržet příznivý poměr mezi množstvím a kvalitou výstupů a množstvím zdrojů vložených do pracovního procesu. To jí zajistí úspěch a upevnění pozice na trhu a také další rozvoj. Efektivnost můžeme chápat nejen jako cíl, ale i podstatu existence každé organizace. (Fíbrová, Šoljaková 2005) Pracovní výkonnost je ovlivněna nepřeberným množstvím faktorů, například technologií, atmosférou skupiny, podnikovou kulturou a organizací práce.

Pro každou organizaci, která chce být na trhu práce úspěšná, je nezbytné výkonnost měřit. Díky správnému měření může organizace zjistit vliv zavedených opatření na efektivnost práce.

### 3.2.4 Teorie vedení

Vzhledem k úzké spojitosti mezi sociologií organizace a vedením mají tyto obory stejné kořeny. V následující kapitole stručně popíšu princip jednotlivých teorií řazených od nejstarší.

Za zakladatele managementu je považován Fayol se svým klasickým a Taylor s vědeckým managementem. Fayol a Taylor se nažili nalézt univerzální podmínky ke zvýšení pracovní výkonnosti. Na ně reaguje Škola lidských vztahů v čele s G. E. Mayem. Ten přinesl do oblasti vedení pracovníků lidský rozměr – manažer se má o lidi starat.

Následuje teorie X-Y od McGregora, který rozdělil pracovníky a manažery do dvou skupin, podle toho, jak se chovají. Teorie X se zakládá na třech předpokladech: člověk má nechuť k práci, proto do ní musí být nucen, ale tím spíš se bude co nejvíce vyhýbat odpovědnosti. Teorie Y je naopak založena na tom, že pro člověka je práce přirozená jako odpočinek, proto se nevyhýbá odpovědnosti, navíc je zdrojem kreativity a má v práci potřebu seberealizace. (TC Bussines School 2013)

Další teorií je matice stylů vedení od Blakea a Moutona. Ti svůj model založili na dvou dimenzích: pozornosti, kterou věnuje lidskému aspektu, a výrobě. Na základě

toho vymezili pět stylů vedení: omezené, úkolové, country-club, zlatou střední cestu a týmové vedení. (Ibidem)

Fiedler představil kontingenční pojetí řízení. To je založeno na třech faktorech:

- Vztahu mezi vedoucím a pracovníkem,
- Struktuře úkolů a
- Moci, kterou má na základě své pozice. (Bedrnová, Nový 2007:327)

Následující představovanou teorií je teorie situačního vedení. Ta je založena na tom, že vedoucí musí změnit své chování na základě situace – ne naopak přizpůsobovat situaci svému chování. Tato teorie však narazila na problém, že *„není jednoduché zjišťovat změny ani na ně pohotově reagovat změněným stylem řízení“*. (Bedrnová, Nový 2007:328)

Na tento nedostatek reaguje interakční přístup, který zohledňuje i osobnost manažera. Dalšími současnými styly jsou transformační a transakční styl řízení. Proto se dnes používají multidimenzionální modely. (Bedrnová, Nový 2007:330)

#### *3.2.4.1 Klasická teorie vedení*

Vedení můžeme rozdělit na tři základní styly:

**Autokratický**

Vedoucí, praktikující autokratický styl vedení, využívá svého postavení a nekonzultuje svá rozhodnutí s ostatními. Sám určuje cíle, vyjasňuje role, určuje způsob hodnocení, ukazuje jak pracovat a i sám kontroluje práci. (TC Business School 2013)

**Demokratický**

Naopak vedoucí používající demokratický styl vyžaduje od pracovníků, aby se sami vyjadřovali k úkolům. Takový vedoucí naslouchá pracovníkům, chválí je a povzbuzuje. (TC Business School 2013) Tento styl řízení je založen na úctě a respektu k druhým, toleranci a diskuzi. (Hospodářová 1997)

**Liberální**

Manažer, který vede skupinu liberálním stylem, rozhoduje o cílech, do jejich plnění ovšem zasahuje minimálně. Pracovníkům tak poskytuje největší míru autonomie. Při tomto stylu vedení nechává vedoucí zodpovědnost na svých podřízených.

### 3.2.5 Pracovník a jeho pracovní potenciál

Člověk se v práci setkává s požadavky, které by měl být nejen schopný splnit, ale měl by je i chtít plnit. Důležitou roli při samotném vybírání pracovníka hraje jeho pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence z fyzické, psychické, odborné a morální oblasti, protože každá pracovní pozice vyžaduje specifické předpoklady. (Bedrnová, Nový 2007:71-72)

Stejně důležitou roli hraje u pracovníka i chuť pracovat. Předpokladem této skutečnosti je jeho pracovní motivace. Podle Bedrnové, Nového a kolektivu je v oblasti lidských zdrojů pracovní motivace *„rozhodujícím faktorem prosperity hospodářských organizací“*. (Bedrnová, Nový 2007:75)

Tyto charakteristiky pracovníka slouží jeho zaměstnavateli jako prostor, který využívá pro jeho řízení. Zaměstnavatel disponuje nástroji, kterými může pracovníka vést k lepšímu výkonu.

### 3.2.6 Pracovní skupina

Skupina je jedním ze základních sociologických pojmů a často i ústředním konceptem sociologického zkoumání. (Roubal) Definujeme ji nejčastěji jako skupinu dvou či tří a více osob, mezi nimiž existuje určitý společenský vztah. Nicméně tato definice má své limity, protože skupiny jsou velmi různorodé a složité. Skupinový charakter sociálního života je pro sociologii zásadní. Jejich prostřednictvím zkoumáme sociální povahu člověka, i charakter těchto skupin. Studium sociálních skupin zažilo rozmach především na začátku 20. století. Skupiny byly předmětem studia například G. Simmela, Chicagské školy, C. H. Cooleyho a R. K. Mertona.

Skupiny můžeme dělit podle mnoha charakteristik. Podle velikosti je dělíme na malé a velké. Podle typu vazby na formální a neformální. Podle postavení jedince ke skupině na členskou a referenční. Dále rozlišujeme skupiny primární, marginální, nátlakové, svépomocné a mnoho dalších. (Vodáková, Petrusek 1996)

Malá skupina se skládá přibližně ze tří až třiceti jedinců, které spojuje bezprostřední sociální interakce. Členové této skupiny se znají, jednají spolu tváří v tvář a díky úzkým vazbám mohou jednat s ostatními členy individuálně. Malé skupiny jsou jádrem všech organizací.

Podkategorií malé skupiny je i skupina pracovní. Tvoří ji skupina lidí, které spojuje stejné pracoviště, společná činnost a cíle. Taková skupina má danou vnitřní strukturu sociálních rolí a jednotné vedení. (Bedrnová, Nový 2007:116) V pracovní skupině zaujímá každý pracovník svou roli. *„Pracovní role je určitý „ideál“ odvozený z příslušné pozice bez ohledu na konkrétního pracovníka, který ji bude vykonávat“*. (Bedrnová, Nový 2007:118) Role má ale i silný subjektivní obsah daný tím, že zvládání role je individuálně determinované.

### 3.2.7 Vybrané nástroje zvyšování efektivity práce

Jak jsem uvedla v části práce věnované efektivitě práce, tato oblast je ovlivněna rozmanitými faktory. Proto organizace většinou využívají více nástrojů k jejich řízení. Do řízení výkonnosti spadá hodnocení pracovníků, motivační soutěže, ale i styl komunikace. (Hroník 2006:9) Tyto nástroje ovlivňují sociální aspekty práce a proto se jim budu dále věnovat.

Cílem řízení pracovního výkonu je jeho zlepšování a rozvoj schopností pracovníka. Řízení pracovníka zahrnuje jednak plánování a zlepšování pracovního výkonu a jednak jeho hodnocení. Dle Armstronga (2003) je hlavní přínos řízení pracovního výkonu to, že poskytuje spravedlivou peněžní odměnu za provedený výkon.

#### *3.2.7.1 Motivace*

Pojem motivace je, stejně jako mnoho pojmů ze sociálních věd, těžce definovatelný. Dle velkého sociologického slovníku se jedná o *„psychický stav vyvolávající činnost, chování či jednání zaměřující se určitým směrem“*. (Vodáková, Petrusek 1996:651) Motivace vysvětluje psychologické důvody chování a zdůvodňuje, proč se lidé orientují na různé cíle. (Nakonečný 1996:12) Dreve a Fröhlich definují motivaci jako *„všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů a které ovlivňují, příp. kontrolují chování ohledně intenzity a směru“*,

(Dreve, Fröhlich 1977 in Deiblová 2005:11) Nuttin jako proces zaměřování a energetizace chování. (Nuttin 1987:1403 dle Nakonečný 1996:12)

Motivace je nejkomplikovanější dimenze osobnosti. (Bedrnová, Nový 2007:362) Charakteristickým znakem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích: způsobuje, že se na něco člověk zaměří, intenzitu a stálost této skutečnosti. Cílem každého motivu je stav nasycení, tedy nejčastěji vnitřního uspokojení. (Bedrnová, Nový 2007:363, Nakonečný 1998)

**Pracovní motivace**

U manuálních prací dosahuje nejlepší pracovník dvakrát až třikrát lepších výsledků, než pracovník nejhorší. U ostatních prací je tento rozdíl ještě větší. (Lawler 1973:1) Jedním z důvodů, proč pracovníci dosahují různých výsledků, je motivace. Člověk může mít mnoho motivací, nebo důvodů, pro práci. (Hall 1994:88) Pokud zaměstnancům chybí motivace, dosahují nižších výkonů, než by byli schopni.

Růžička definuje pracovní motivaci takto: *„Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, to znamená zaměřování jeho pracovní aktivity ve směru k stanovenému úkolu“*. (Růžička in Nakonečný 1992: 23)

Pracovní motivace, jak jsem již uvedla, určuje, co se člověk snaží udělat, jak moc a jak dlouho se o to snaží. *„Přestože výkon pracovníka není ovlivňován jen motivací, je motivace spolu se schopnostmi základní determinantou výkonu danou osobnostně“*. (Bedrnová 2007:374) Jde o jeden ze stimulů, který se promítá do vnějších výstupů – má vliv na efektivitu práce. Zároveň ale platí, že velmi silná motivace může mít i opačný efekt. Zaměstnanec může pociťovat velký tlak, což může jeho výkon oslabit. (Bedrnová 2007:375)

V oblasti sociologie organizace je z hlediska motivace důležitá koncepce racionálně ekonomického člověka, o kterém jsem psala již v kapitole věnované období lidských vztahů. *„Pro potřeby teorie řízení zpracoval tuto koncepci do typologie lidské motivace psycholog E. H. Schlein (1965). Jeho typologie racionálně ekonomického člověka, sociálně citlivého člověka, sebeaktualizujícího se člověka a komplexního člověka byla*

*natolik zdařilá, že se jí dodnes přidržuje velká část manažerské literatury“*. (Keller 2007:36) Ostatní teoretici tohoto období, jakými jsou Maslow a Herzberger, dle Scheuera přecenili důležitost neekonomických motivů a proto se jim nepodařilo odhalit motivy aktéra. (Scheuer in Spencer 2002:284)

Motivující vedení se zaměřuje na tři oblasti: odměňování, vyhodnocování výkonu a vzdělávání a rozvoj pracovníka. Oblasti však nemají ostré hranice, často se překrývají. Ve své bakalářské práci se budu dále zabývat pouze odměňováním a hodnocením výkonu, protože ve výzkumu mohu sledovat pouze krátkodobější strategie a tak vzdělávání a rozvoj pracovníka dále již nebudu rozvádět. Vzdělávání a rozvoj pracovníka je dlouhodobý cíl, který organizace, ve které výzkum proběl, navíc bedlivě sleduje a dle mého soudu je v tomto ohledu úspěšná.

**Odměňování - finanční a nefinanční motivace**

Odměňování je závislé na otázce, která byla nastíněna již v minulé kapitole, a to: ‚Jak velkou roli hrají v motivaci člověka peníze?‘ *„Odměňování* (…) *neznamená pouze mzdu nebo plat,* (…)*, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody“*, ale i vzdělání poskytované organizací. (Koubek 2001:265). Dle Koubka panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být určena podle pracovního výkonu: *„lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně“*. (Koubek 2001:269) Faktory, které rozhodují o tom, jakou odměnu zaměstnanec obdrží, jsou například počet vyřízených požadavků, kvalita splněných úkolů, rychlost reakce na požadavky zákazníků nebo plnění termínů.

Finanční odměňování ve formě prémie nebo dodatkové mzdy představuje formu výkonové mzdy. Slouží nejčastěji jako mimořádná odměna za vynikající splnění pracovních úkolů, výkon nebo zásluhy popřípadě kombinaci uvedeného. Bývají vázány na kolektivní nebo individuální výkon a mohou být jednorázové nebo periodicky se opakující. (Koubek 2001:293)

Nefinanční motivace proniká do celého procesu řízení výkonnosti pracovníků. Jedná se například o možnost podílet se na rozhodnutí, možnost realizace, uznání, pochvalu, zpětnou vazbu, zodpovědnost a jistotu. (Říhová 2009)

**Hodnocení výkonu**

Další formou motivace je hodnocení výkonu pracovníka. Tu můžeme rozdělit na pochvalu a kritiku.

*Pochvala*

Pochvala je jeden z motivačních nástrojů, který by si měl vedoucí skupiny osvojit a používat ji vždy, kdykoli je k tomu příležitost. Díky pochvale se cítí lidé v zaměstnání doceněni, jsou hrdí na svou práci. Zlepšuje pracovní vztahy a přitom je to věc, která nevyžaduje mnoho času ani prostředků. Pochvalu si zaslouží nejen mimořádně, ale i standardně odvedená práce.

Lidé obecně málo chválí, proto je přijímání i sdělování pochvaly uvádí do rozpaků, zejména pro to, že jednoduše neví, jak na to. Přitom je pochvala dovednost, kterou se můžeme naučit. Výhody pochvaly jsou nesporné. Pomáhá motivovat, zlepšuje klima skupiny a ulehčuje přijímání kritiky. (Rychtaříková 2008:96-104)

*Kritika*

Všichni lidé dělají chyby. Díky konstruktivní kritice se ale můžeme z chyb poučit a posunout své znalosti a dovednosti dál. Kritika není lidem příjemná, a proto by se měla sdělovat podle určitých pravidel: kritizovat by se měl pouze pracovní výkon člověka, ne jeho osobnost. Kritika by měla vždy směřovat na konkrétní záležitost. Jejím výsledkem by mělo být konkrétně řešení nebo závěr.

Kritizování druhých vyvolává ve většině lidí špatné pocity. Je však třeba si uvědomit, že i přes nepříjemnost situace pro obě strany je konstruktivní kritika nezbytným nástrojem pro zvyšování efektivity práce, ale i pro rozvoj člověka. (Rychtaříková 2008:31-38)

### *3.2.7.2 Dělba, kooperace a delegování práce*

Úkolem vedoucího pracovníka je také rozdělování pracovních úkolů. Delegování je proces *„pověřování pracovníků úkoly, které mají být splněny v potřebném množství*

*a kvalitě při optimálním využití všech dostupných zdrojů“*. (Bedrnová, Nový 2007:314) Podle kolektivu autorů je důležité, aby v každé organizaci *„byly úkoly jednoznačně rozděleny a zadány konkrétním jednotlivcům“*. (Ibidem) Cílem delegování je růst efektivity práce, zisk, stabilita a rozvoj firmy. (Cipro 2009:14)

Delegování je založeno na přenesení části pravomoci z vedoucího na pracovníka. V širším pojetí ho můžeme chápat jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků. V tomto případě se jedná o dlouhodobou strategii, kdy pomocí delegování vedoucí rozvíjí schopnosti pracovníka.

# 4. Výzkumná část

Nyní přejděme k praktické části práce. Jako první je popisována metodologie, následuje kapitola věnovaná specifikům organizace a skupiny. V závěru této části se nalézá analýza a interpretace dat.

## *4.1 Metodologie*

Po stanovení výzkumného problému a důkladném seznámení se s prostředím a charakteristikami skupiny zbývala už jen jedna otázka. Jak postupovat? V této kapitole je popsána výzkumná metoda, design výzkumu, technika měření efektivnosti práce a indikátory ovlivňující závislé proměnné.

### 4.1.1 Sociální experiment

Pro tento výzkum jsem zvolila experimentální design. Jedná se o ‚field' experiment, tedy experiment v přirozeném prostředí. Jako metodu porovnání používám srovnání v čase, které je pro tuto skupinu jediné možné, protože neexistuje druhá porovnatelná skupina, která by pracovala na stejných úkonech a velikost této skupiny ji ani nedovoluje rozdělit na dvě, jako to provedl například Mayo. Proto budu data pořízená během experimentu vztahovat k dlouhodobému průměru před experimentem.

Abych zajistila validitu, musím vyčlenit a neutralizovat faktory, které mají na závislé proměnné vliv, ale nejsou předmětem zkoumání. Zaměřila jsem se především na neutralizaci faktorů, které Mayo nedokázal odfiltrovat a hovoří se o nich jako o možné příčině Hawthornského efektu. Nejdiskutovanějšími proměnnými, které vstoupily do experimentu, jsou: sociální normy, zvýšená pozornost na novinky, styl vedení, pocity a postoje účastníků, očekávání účastníků, zájem účastníků o experiment a zpětná vazba. (Olson et al. 2004:32) Sociální normy by se měnit neměly, protože skupina i její práce zůstává stále stejná – Mayo vytvořil úplně novou skupinu, já pracuji se skupinou, kde jsou sociální normy ustáleny. Pocity, postoje a očekávání účastníků odhalím díky rozhovoru s vedoucím skupiny a dotazníkovému šetření mezi účastníky experimentu. Předpokládám, že styl vedení zůstává taktéž pořád stejný, protože skupinu vede už roky stejný vedoucí, který ji dobře zná a jinak tomu nebylo v průběhu experimentu. Poslední ‚cizí' příčinnou změny může být reakce a zvýšená pozornost na něco nového. To je vliv, který nedokážu nijak odfiltrovat a musím ho zohlednit v interpretaci. Pro kontrolu tohoto vlivu byly do experimentu zařazeny přestávky,

ve kterých se netestoval vliv z žádných proměnných, abych mohla data porovnat ne jen s dlouhodobým průměrem, ale i s týdny ‚uvnitř' experimentu.

### 4.1.2 Design výzkumu

Experimentální design výzkumu je založen na zkoumání vlivu nezávislé proměnné na proměnných závislých. Nezávislých proměnných jsem se rozhodla otestovat 10, každý týden jednu. Závislých proměnných se měřilo 5. S testovanou proměnnou byli pracovníci seznámeni vedoucím skupiny na schůzi vždy v pátek, po celý týden pak byla popsána na tabuli v kanceláři. Experiment probíhal téměř 3 měsíce, od 26. 8. 2013 do 22. 11. 2013. Samozřejmostí bylo získání informovaného souhlasu s experimentem od všech zúčastněných před jeho začátkem.

První tři týdny experimentu jsem se rozhodla věnovat finanční motivaci, z toho první dva individuální a třetí skupinové. První týden dostal finanční odměnu nejvýkonnější pracovník, tedy ten, kdo provedl nejvíce úkonů za hodinu. Druhý týden finanční obnos obdržel ten, kdo vykázal největší zlepšení v počtu provedených úkonů za hodinu oproti svým dlouhodobým statistikám. V obou dvou týdnech byli ohodnoceni dva nejlepší pracovníci. První získal 300 Kč a druhý 100 Kč. Třetí týden měl obdržet každý ze skupiny 100 Kč, pokud dojde k celkovému zlepšení skupiny alespoň o 20% oproti dlouhodobému průměru.

Čtvrtý týden jsem se rozhodla zařadit první pauzu v experimentu, tedy týden, ve kterém se neměnila žádná proměnná. Tento týden měl sloužit k porovnání samotného vlivu experimentu (pozorování) na výkonnost pracovníků.

Další dva týdny jsem zkoušela vliv pozitivního hodnocení na výkonnost skupiny. Pátý týden experimentu chválil na každodenních schůzkách pracovníky vedoucí skupiny. Pochvala byla jmenovitá, konkrétní a veřejná. Šestý týden si udílení pochval vyzkoušeli členové skupiny. Stejně jako minulý týden vedoucí, i oni měli za úkol každý den na schůzce pochválit za konkrétní věc každého ze skupiny.

Sedmý týden se nesl ve znamení zlepšování organizace práce. Každý den byl na ranní schůzce vybrán člověk, který měl na starost určování priorit dne, dále kdo na jaké agendě bude pracovat, sledoval a případě rozděloval práci podle toho, na čem bylo potřeba v tu chvíli nejvíce pracovat. Navíc v kanceláři přibyla tabule, na kterou

se zapisovaly odchody lidí na schůzky, obědy a pauzy a předpokládaný čas jejich návratu, takže měl každý přehled, kdy kdo přijde, kdy je vhodné jít na přestávku, nebo kde kolegu v případě naléhavé potřeby hledat. Všechny odchody pracovníci navíc oznamovali tomu, kdo měl daný den organizaci práce za úkol. Ten měl zároveň zajistit a případně zprostředkovat zastupování se pracovníků, aby nebyl chod zákaznické podpory narušen.

Osmý týden jsem se rozhodla vyzkoumat roli ‚placeba'. Pracovníkům bylo tento týden oznámeno, že něco testujeme, ale pro zkoumání vlivu této proměnné je důležité, aby nevěděli co to je. Tento krok byl, stejně jako týdny bez změněné proměnné, důležitý pro zjištění vlivu experimentu.

Devátý a desátý týden jsem stejně jako ve čtvrtém týdnu neměnila žádnou proměnnou.

Jedenáctý a dvanáctý týden byli pracovníci podobně jako v týdnu pátém a šestém slovně hodnoceni. Systém zůstal stejný: první týden hodnotil vedoucí, druhý týden se hodnotili pracovníci navzájem. I systém každodenních schůzek a princip hodnocení zůstal stejný. Co se změnilo byl předmět hodnocení. K pochvale přibyla i drobná kritika, respektive prostor ke zlepšení.

Poslední, týden byl vyhrazen pro jednu z forem placeba – esoteriku. Tento týden byly v kanceláři rozvěšeny mandaly, které mají mít vliv na relaxaci. Každý pracovník pak dostal keltskou spirálu, která by měla mít zklidňující účinky a také by měla homogenizovat elektromagnetické pole narušené zářením telefonů. Duchovnost byla navíc spontánně podpořena sledováním videa jednoho z nejslavnějších českých esoteriků – Vlastimila Brůčka, známého pod pseudonymem ‚Vlastík Plamínek'.

Součástí výzkumu je i rozhovor s vedoucím skupiny. Polostrukturovaný rozhovor proběhl několik měsíců po ukončení experimentu. Rozhovor nebyl naplánován na dobu ihned po experimentu, aby měl vedoucí možnost zavést opatření na základě experimentu a vyzkoušet je v reálním provozu po delší časový úsek.

Velmi důležitý je i pohled těch, do jejichž práce zasáhnul experiment nejvíc. Po stejné době jsem uskutečnila i dotazníkové šetření, za účelem zjistit, jak experiment vnímali jeho účastníci. Pracovníci zákaznického centra odpovídali na to, zda měla podle nich

testovaná proměnná vliv na jejich výkon, výkon jejich kolegů, jestli je experiment bavil a na závěr hodnotili experiment celkově. Pro přehlednost vkládám souhrnnou tabulku.

| *T.* | *Nezávislá proměnná* | *Postup* | *Vyhodnocení* |
|---|---|---|---|
| *1.* | Individuální finanční motivace | 300,- pro 1., 100,- pro 2., kdo provede nejvíce úkonů | Součet počtu objednávek, hovorů, e-mailů za hodinu, za jednotlivce proti dlouhodobému průměru |
| *2.* | Individuální finanční motivace | 300,- pro 1., 100,- pro 2., kdo se nejvíce zlepší | |
| *3.* | Skupinová finanční motivace pro tým za zlepšení kvality | V případě zlepšení alespoň o 20% - 100,- pro každého | Porovnání ukazatelů kvality:<br>- Doba potřebná pro vyřízení 60 % e-mail. p. [h]<br>- Uskutečněných hovorů ve frontách [%]<br>- Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]<br>- Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]<br>- Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h] |
| *4.* | Pauza | - | |
| *5.* | Pozitivní hodnocení od vedoucího | Chválení 2x denně, jmenovitě, veřejně | |
| *6.* | Pozitivní hodnocení navzájem | Chválení 2x denně, jmenovitě, veřejně | |
| *7.* | Vedení | 1 člověk vede tým – stanovuje priority, schvaluje odchody, píše na nástěnku | |
| *8.* | Placebo | „něco testujeme“, ale nemůžeme říct co | |
| *9.* | Pauza | - | |
| *10.* | Pauza | - | |
| *11.* | Smíšené hodnocení od vedoucího | Denně, jmenovitě, veřejně | |
| *12.* | Smíšené hodnocení navzájem | Denně, jmenovitě, veřejně | |
| *13.* | Esoterika | Mandaly, spirály, tyčinky | |

Tabulka 1: Přehled jednotlivých týdnů experimentu

### 4.1.3 Měření efektivnosti práce

Zákaznická podpora organizace, účastnící se mého výzkumu, má stanovená kritéria měřící kvalitu poskytované služby, která každý měsíc vyhodnocuje. Jedná se o limity pro dobu potřebnou pro vyřízení 60% e-mailových požadavků, dále čekací dobu na zákaznické lince, počet uskutečněných hovorů, které byly zařazeny v interaktivním hlasovém menu (Interactive voice response) do jedné z front. Další ukazatele sledují střední dobu vyřízení objednávky ze dvou různých systémů. V externím se vyřizují objednávky k doménám, a v interním objednávky k webhostingu.

| *Ukazatel* | *Limit* |
|---|---|
| *Doba potřebná pro vyřízení 60% e-mailových požadavků* | Do 2 hodin |
| *Čekací doba na zákaznické lince* | Do 30 sekund |
| *Počet uskutečněných hovorů ve frontě* | Alespoň 90% |
| *Medián vyřízení objednávky k doménám* | Nejdéle 15 hodin, ideálně však do 8 h. |
| *Medián vyřízení objednávky k webhostingu* | Nejdéle 16 hodin, ideálně však do 1,5 h. |

Tabulka 2: Kritéria ukazatelů kvality služby

Takto nastavené limity jsou součástí KPI[4] zákaznické podpory. Všechny ukazatele by měly v měsíčním průměru tyto limity splňovat, aby byla splněna výkonnost skupiny stanovená vedením organizace. V případě nesplnění těchto limitů dochází k penalizaci celé skupiny, včetně jejího vedoucího.

Kromě těchto ukazatelů kvality služby sleduje organizace efektivnost práce jednotlivých zaměstnanců pomocí počtu provedených úkonů za hodinu čistého času stráveného na měřitelných úkonech. Kvantitativní ukazatele množství odvedené práce, jako je počet přijatých a odchozích hovorů, počet vyřešených e-mailů a počet vyřízených objednávek za určitý čas, jsou ovlivněné množstvím požadavků od zákazníků. Tyto ukazatele tedy nevypovídají o množství vyřízených požadavků skupinou. Důležité jsou ovšem pro měření individuálního výkonu pracovníků.

Ve svém výzkumu jsem se rozhodla využít těchto ukazatelů pro zjištění efektivity práce. Pro zjištění celkové efektivity nezávislé proměnné budu potřebovat z těchto ukazatelů vytvořit index zlepšení. Při jeho výpočtu musím zohlednit, že každá ze sledovaných agend má pro organizaci určitou prioritu a i počet požadavků se velmi různí. Proto je nutné dát požadavkům určitou váhu. I v tomto případě zohledním zkušenost organizace, která jim na základě počtu a priority přiřadila váhu, ze které se odvíjí mimo jiné i finanční ohodnocení zaměstnanců. Organizace stanovila váhu požadavků přes e-mail na 40%, hovorů na 30%. Požadavky k doménám i webhostingu mají váhu shodně 15%. Ve svém výzkumu použiju tuto váhu stanovenou organizací, protože podle mě dobře charakterizuje význam a hodnotu požadavků.

### 4.1.4 Indikátory

Nyní se pojďme podrobněji seznámit s jednotlivými indikátory. Pro správné vyhodnocení experimentu považuji za důležité přiblížit si ukazatele, které by mohly ovlivnit výsledky experimentu.

#### *4.1.4.1 Hovory*

První z agend, kterou pracovníci zákaznické podpory řeší, jsou hovory. Hovory mají nejvyšší prioritu. To znamená, že kdykoli zazvoní telefon, pracovník okamžitě přijme hovor bez ohledu na to, jakou jinou práci má rozdělanou. Na tuto agendu má největší

---

[4] KPI jsou ukazatele výkonnosti, které se používají pro měření výkonnosti organizace

vliv organizace práce, a to zejména organizace pracovní doby a dělba a kooperace práce. Hovory totiž ovlivňuje samotná dostupnost člověka v kanceláři. Nejdůležitější je správná organizace práce v době, kdy je ústředna nejvíce vytížená. Dle dlouhodobých statistik to je především v pondělí (průměrný počet hovorů je 109,8), dále v úterý a ve středu (průměrně 98 a 97,2 hovorů), vždy mezi 10 až 12 hodinou. V těchto časových úsecích je více než kdy jindy podstatné sledovat kolegy a domlouvat se na tom, kdo kdy odejde na přestávku tak, aby byl u telefonu vždy dostatečný počet pracovníků.

Hovory monitorujeme pomocí dvou ukazatelů. První ukazatel sleduje, kolik hovorů, u kterých si zákazník vybral možnost z hlasového menu, bylo uskutečněno. Za pomoci druhého ukazatele měříme průměrnou dobu čekání právě od doby, kdy si zákazník v hlasovém menu vybral možnost do chvíle, než je telefon zvednut operátorem. Oba tyto ukazatele jsou velmi citlivé. Doba čekání je v dlouhodobém průměru velmi nízká (15 sekund), a hovorů bylo v dlouhodobém průměru uskutečněno 94%. Tyto ukazatele se navzájem ovlivňují. Může se stát, že pokud bude uskutečněných hovorů více, bude i doba čekání vyšší, protože operátoři sice stíhají vyřizovat více hovorů, ale na úkor doby čekání. Toto vychýlení v řádu jednotek sekund, které můžeme spatřit u jednotlivých týdnů, sice nezpůsobí, ale může mít vliv na ochotu zákazníků čekat na lince na operátora. Někteří zákazníci v momentu, kdy se po navolení možnosti v hlasovém menu okamžitě nedovolají operátorovi, zavěsí, někteří čekají i přes minutu, než operátor dořeší požadavky zákazníka, který se dovolal před ním. Ochotu zákazníků čekat na lince nemůžeme v rámci experimentu nijak ovlivnit. Proto budu předpokládat normální rozdělení této proměnné.

Jak jsem již uvedla, hovory jsou citlivé na samotnou přítomnost pracovníků v kanceláři. Na dostupnost operátorů a potažmo i čas čekání má vliv i odchod pracovníků na přestávku na jídlo. Vzhledem k tomu, že velké dopolední vytížení linky trvá až do 12 hodin, pokud odejde část skupiny na oběd ve stejný čas, negativně tím ovlivní tyto dva ukazatele. Mezi 11 a 12 hodinou bývá průměrně 70 telefonátů, které musí obsloužit zbytek skupiny. Stále musíme mít na paměti, že skupina je opravdu malá, průměrně je přítomno 4-5 operátorů na telefonu. Takže pokud spolu odejdou už 2 pracovníci, jejich kolegům to může způsobit nepříjemnosti.

Na rozdíl od ostatních agend neměřím u hovorů čas potřebný k jejich vyřízení. Každý hovor je velice specifický, často se touto cestou řeší ty nejsložitější požadavky nebo problémy. Navíc je jeho doba ovlivněna zákazníkem. Proto organizace sleduje pouze 10 nejdelších hovorů v měsíci. Tyto hovory většinou několikanásobně přesahují průměrný čas vyřízení hovoru. Jedná se z pravidla o řešení závažnějších problémů, které je potřeba řešit individuálně.

#### *4.1.4.2 Požadavky přes e-mail*

Vyřizování požadavků zaslaných e-mailem je podobně náročné jako zpracování telefonických žádostí. Pracovník musí zákazníkovi porozumět, případně si vyžádat doplňující informace a poté podat odpověď zákazníkovi tak, aby jí porozuměl.

E-mail je nejčastější prostředek, kterým se zákazníci na zákaznickou podporu obrací. Během jednoho týdne zákazníkům odpoví průměrně na téměř 1500 požadavků přes e-mail, což dělá průměrně asi 1600 e-mailů. Vyřizování požadavků e-mailem tak tvoří 77% pracovní náplně zaměstnanců zákaznické podpory.

Dobu vyřízení požadavku cestou e-mailu ovlivňuje především jeho složitost. Některé požadavky jsou rutinní, některé vyžadují interní konzultace, konzultace s techniky či dlouhé hledání v systémech. Podle letitých zkušeností organizace je požadavků, které jdou vyřídit obratem přibližně 60%. U zbylých 40% požadavků je nutné čekat na reakci zákazníka nebo je doba vyřízení delší kvůli složitosti. Tyto požadavky je nezbytné pro výpočet doby potřebné pro vyřízení objednávky odfiltrovat, protože zaměstnanci nemohou ovlivnit dobu vyřízení a tedy nevypovídají o kvalitě práce. Proto měřím dobu potřebnou pro vyřízení 60% nejrychleji vyřízených požadavků přes e-mail.

Tento ukazatel ovlivňuje zejména tempo, jakým lidé pracují, jejich pozornost, důslednost a v neposlední řadě kooperace. Na tento indikátor může mít vliv právě motivace.

#### *4.1.4.3 Objednávky k doménám*

Objednávky k doménám jsou objednávky, které je nutno vyřizovat v externích systémech. Jak jsem již naznačila v kapitole věnované charakteristikám organizace, existuje mnoho doménových jmen a pro každé z nich existuje odlišný postup. Postup vyřízení objednávky je předem stanovený, pracovník postupuje mechanicky podle

daných kroků. Nejčastěji se jedná o registraci domény, změnu majitele, transfer nebo prodloužení domény. Někdy je ale třeba počkat na verifikaci od zákazníků, někdy na verifikaci od zahraničních poskytovatelů domén (ta může u některých domén trvat i 96 hodin). Tyto případy, kdy je doba pro vyřízení objednávky nutně delší, než 24 hodin pro účely mediánu vynechávám, protože stejně jako u některých požadavků přes e-mail není v silách pracovníka tuto dobu po vyřízení objednávky z jeho strany ovlivnit.

Objednávek k doménám je ale velmi málo – přibližně 35 týdně. I malé opomenutí jednotlivce nesouvisející s experimentem může výsledek ovlivnit. V extrémních případech může pracovník na objednávku, kterou si vzal na starost, zapomenout a tak se může stát, že ji vyřeší až po měsíci a půl. Ve snaze změřit dobu vyřízení objednávky tentokrát nevolím průměr, ale medián doby vyřízení objednávek, který není ovlivněn extrémními hodnotami.

#### *4.1.4.4 Objednávky k webhostingu*

Objednávky k webhostingu se vyřizují v interních systémech přesně daným postupem. Měly by být vyřízeny rychle – nic nebrání jejich okamžitému vyřízení. Stejně jako objednávky k doménám a požadavky přes e-mail ovlivňuje i objednávky k webhostingu tempo práce, pozornost a důslednost.

**Objednávkový paradox**

Pokud opatření experimentu povede ke zlepšení vyřizování objednávek, může se stát, že pracovníci vyřeší i objednávky, které na vyřešení už dlouho čekaly. S nárůstem vyřešených objednávek může dojít paradoxně ke zhoršení mediánu doby vyřízení objednávky. Proto se zejména u týdnů, kde došlo ke zlepšení ostatních ukazatelů, musím zaměřit i na datum vzniku objednávky. Pokud byly v analyzovaném týdnu vyřešeny objednávky, které byly zadány dříve v jiném týdnu, tak se i přes horší medián doby vyřízení objednávky jedná o zlepšení.

#### *4.1.4.5 Odpracovaný čas*

Všechny ukazatele navíc ovlivňuje to, kolik lidí na úkolech pracuje. Standardně by to mělo být za 6 pracovníků 240 hodin týdně. Pokud si někdo vezme dovolenou v pondělí, kdy se své požadavky se zákaznickou podporou řeší nejvíce zákazníků, pravděpodobně tím podstatně ztíží práci svých kolegů, kteří si budou muset rozdělit průměrně 18 hovorů a přibližně 50 e-mailů, které by připadly na jejich kolegu.

Počet vyřízených úkonů ovlivní i přítomnost brigádníků, která mezi týdny velmi kolísá. V nejslabším týdnu jsou to pouze 3 hodiny, naopak nejvíce bylo brigádníky odpracováno 53,7 hodin v jednom týdnu. Brigádníci ale nedělají všechnu práci, jako jejich kolegové. Věnují se především jednodušším úkolům, kde je jasně daný postup (objednávkám k doménám a webhostingu) a částečně také e-mailovým požadavkům. Hovory brigádnici nevyřizují.

S pracovní dobou je spjat také další faktor, který by mohl vést k zavádějící interpretaci doby vyřízení objednávek. Standardní pracovní doba je od 7 hodin ráno do půlnoci, v noci jsou vyřizovány už pouze hovory. Pokud tedy zákazník odešle objednávku kolem půlnoci, bude vyřízena nejprve ráno. Medián doby vyřízení objednávek to ovlivní pouze v případě, že by se večerních objednávek nahromadilo nadstandardně mnoho, ale i přes to je nutné tuto skutečnost pro potřeby analýzy sledovat.

## *4.2 Specifika analyzované pracovní skupiny*

### 4.2.1 Základní charakteristiky organizace

Organizace, ve které výzkum proběhl[5], se zabývá poskytováním hostingových služeb a registrováním internetových domén. Hostingové služby můžeme rozdělit na webhosting a serverhosting. Webhosting je služba distribuce webových stránek na internetu, tedy pronájem prostoru pro své webové stránky na serveru poskytovatele. Serverhosting je oproti tomu pronájem serveru s připojením na internet a případně dalšími službami u poskytovatele.

Aby se člověk, hledající něco na internetu k webovým stránkám dostal, musí mít jejich majitel zaregistrovanou doménu. Registrace domény probíhá přes takzvaného registrátora, který má přístup do registru domén a spravuje u něj registrovaná doménová jména. Nejzákladnější dělení domén je na generické (například jména .com, .net, .org, .info, …) a národní (.cz, .pl, .us). Národních domén existuje přibližně 250, generických 20, přičemž každá má stanovené různé podmínky, za jakých si ji může člověk registrovat (u národních domén bývá podmínkou občanství nebo doložitelný vztah k zemi). Organizace, ve které výzkum proběhl, registruje a spravuje více než 60

[5] Vedení organizace si nepřeje, aby v práci zazněl její název.

různých typů doménových jmen. Dle počtu CZ domén ve své správě je třetí největší registrátor.[6]

Cílem organizace je spokojený zákazník a proto si zakládá na kvalitě produktů a poskytované technické podpoře. Proto se snaží neustále investovat do vzdělávání lidí, posilování vztahů v týmu a individuálního i skupinového rozvoje. Tyto hodnoty a cíle organizace naznačují, že má zájem o zkvalitňování a zpříjemnění práce pro zaměstnance.

Pro experiment, zkoumající jaký vliv mají různé proměnné na efektivitu práce, se organizace rozhodla nejen s cílem zjistit, co povede k větší výkonnosti. Jejím přáním bylo vyzkoumat, jak lépe motivovat zaměstnance k práci, aby v ní byli spokojenější, dále jak lépe ohodnotit jejich pracovní výkon a v neposlední řadě, jak zlepšit atmosféru týmu.

### 4.2.2 Základní charakteristiky skupiny zákaznické podpory

Zákaznická podpora je typ kontaktního centra, poskytující předprodejní i poprodejní péči. Kontaktní centrum, může zákazník na rozdíl od call centra, kontaktovat různými kanály – nejen telefonicky. Podle Neumana můžeme rozdělit kontaktní centra na čtyři typy:

- Informační – vyhledávají informace, například bílé a žluté stránky
- Servisní – specializují se na předprodejní a poprodejní péči, například technická podpora
- Transakční – provádí operace a příkazy, například nastavení služby
- Prodejní – aktivně nabízí zboží, například telemarketing (Neuman, 2004)

Dle tohoto dělení je zkoumané kontaktní centrum servisního charakteru. Jedná se o zákaznickou podporu, protože pracovníci řeší dotazy nejen technického charakteru, ale vyřizují rozmanité požadavky stávajících i potenciálních klientů. Jejich práce začíná předprodejní péčí – poskytují informace o produktech, pomáhají zákazníkům

[6] Zdroj: Internetové stránky organizace

s registrací, vysvětlují případné nejasnosti. Dále vyřizují požadavky na samotné zřízení služby, například registraci internetové domény. V rámci poprodejní péče řeší požadavky spjaté s doménami, jako je jejich transfer či prodloužení registrace, ale poskytují také návody k jednotlivým službám, řeší případnou nefunkčnost s klienty, fakturace a odpovídají na nejrůznější otázky klientů. Oddělení zákaznické péče představují z velké části operátoři na telefonu, kteří jsou dostupní 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Většina operátorů, pokud zrovna nehovoří, vyřizuje i požadavky přes e-mail. V rámci jednoho e-mailového požadavku[7] musí pracovník vyřídit více e-mailů, často i s pracovníky jiných oddělení. Poslední složkou práce zaměstnanců je vyřizování objednávek ohledně internetových domén a webhostingu.

Pracovní skupinu, které se budu ve výzkumu věnovat, tvoří 6 členů – pracovníků, kteří jsou zaměstnáni na plný pracovní úvazek a jeden brigádník. Jedná se o malou skupinu, ve které se všichni znají a blízce spolupracují. Skupina byla utvořena shora, je tedy formální. Má předem daná pravidla a formální vazby a jejím účelem je naplnění pracovního cíle.

Kvůli zachování anonymity, která byla jednou z podmínek organizace, jsem nepoužila skutečná jména účastníků experimentu, ale pseudonymy. Skupinu vede Sam, který byl na této pozici při začátku experimentu přibližně dva roky, a už předtím pracoval jako řadový zaměstnanec na zákaznické podpoře. Vlaďka působí v organizaci přibližně 4 roky a Hynek tři. Jakožto nejzkušenější pracovníci, řeší nejsložitější problémy. Soňa a Štěpán pracují v organizaci déle než jeden rok a měli by řešit středně složité úkoly. Právě je je podle vedoucího nejtěžší motivovat. Práce je moc nebaví a nemají snahu se učit nové věci. Dalibor byl při začátku experimentu na zákaznické podpoře přibližně půl roku a jeho kolega Bedřich přes čtvrt roku. Do skupiny patří také brigádník Nikolas. V sedmém týdnu navíc skupinu posílil na poloviční úvazek Matěj. Všichni ze skupiny, kromě Dalibora, mají středoškolské vzdělání. Ten má jako jediný vysokoškolské magisterské vzdělání.

Skupina je vedena demokratickým stylem řízení. Je zde kladen důraz na samostatnost a iniciativu pracovníků a jejich názor je respektován. Vedoucí skupiny dává pracovníkům méně příkazů, pracovníci se na rozhodování často podílí. Nevýhodou

---

[7] V rámci helpdesku hovoříme o tzv. ticketu.

tohoto stylu vedení může být to, že někteří členové mohou vyžadovat jistou míru autoritativnosti.

Tyto charakteristiky vycházející z teorie však plně nezachycují uspořádání skupiny, vycházející právě ze stylu vedení a utvořených sociálních norem. Každý ve skupině dělá svou práci samostatně, spolupracují spolu až při řešení těžších úkolů, což je ale spíše výjimečné. Velký prostor pro samostatnost mají zaměstnanci i při samotném výběru úkolů, kterými se mají zabývat. Každý si může vybrat to, co ho baví, i úroveň složitosti jednotlivých úkolů. Nikdo tedy nemá stanovenou primárně jednu agendu. Tento systém má výhodu v tom, že pracovníkům dává svobodu výběru, na druhou stranu se ale může stát, že nikdo nebude řešit určitou agendu i několik dní.

## *4.3 Analýza a interpretace dat*

Před samotnou analýzou a interpretací dat je nutné uvést, že závěry mají spíše pravděpodobnostní charakter. Sociologický výzkum vždy zkoumá pouze část reality a získávání dat vždy ovlivňuje mnoho drobných těžko rozpoznatelných faktorů. (Nosek in Winermanová 2013) Podle Briana Noska je důležité tuto skutečnost pochopit a vyvarovat se tak současné tendenci přílišného zobecňování zejména u reprodukce experimentů.

### 4.3.1 Postup normalizace dat

Pro porovnání jednotlivých týdnů mezi sebou jsem se rozhodla vytvořit index. Problém však byla naprostá nesouměřitelnost ukazatelů. Maximální zlepšení počtu uskutečněných hovorů zařazených do fronty v hlasovém menu je pouze 6 procentních bodů, a každá vteřina čekání ve frontě hraje roli. Oproti tomu medián doby potřebné k vyřízení objednávek k doménám se může teoreticky zlepšit až 4 900krát, podobně jako doba potřebná pro vyřízení 60% požadavků přes e-mail, která by se mohla zlepšit až 1 430krát. Abych mezi sebou mohla tyto veličiny porovnat, bylo potřeba vytvořit jednotnou škálu tak, aby byla procenta zlepšení či zhoršení souměřitelná. Nový normalizovaný výkon jsem pak mohla dále použít pro výpočet indexu zlepšení týdne.

Jako střed škály jsem si zvolila dlouhodobý průměr. Hodnota s největší odchylkou od průměru z měřených týdnů se stala novým maximem a minimem škály. Na škále nabylo maximum hodnoty 100%, průměr 0% a minimum 0%.

průměr-|maximální odchylka od průměru|=nové minimum
průměr+|maximální odchylka od průměru|=nové maximum

nové minimum ~ −100%
průměr ~ 0%
nové maximum ~ 100%

Normalizovaný výkon jsem vypočítala jako podíl mezi vzdáleností naměřené hodnoty od průměru a hodnotou 1% na nové škále, která se vypočítá jako rozdíl mezi novým maximem a novým minimem, to celé děleno dvěma sty. Po zjednodušení můžeme tento vzorec vyjádřit takto:

$$NV=\frac{(DP\text{-naměřená hodnota})\times 200}{\text{nové maximum-nové minimum}}$$

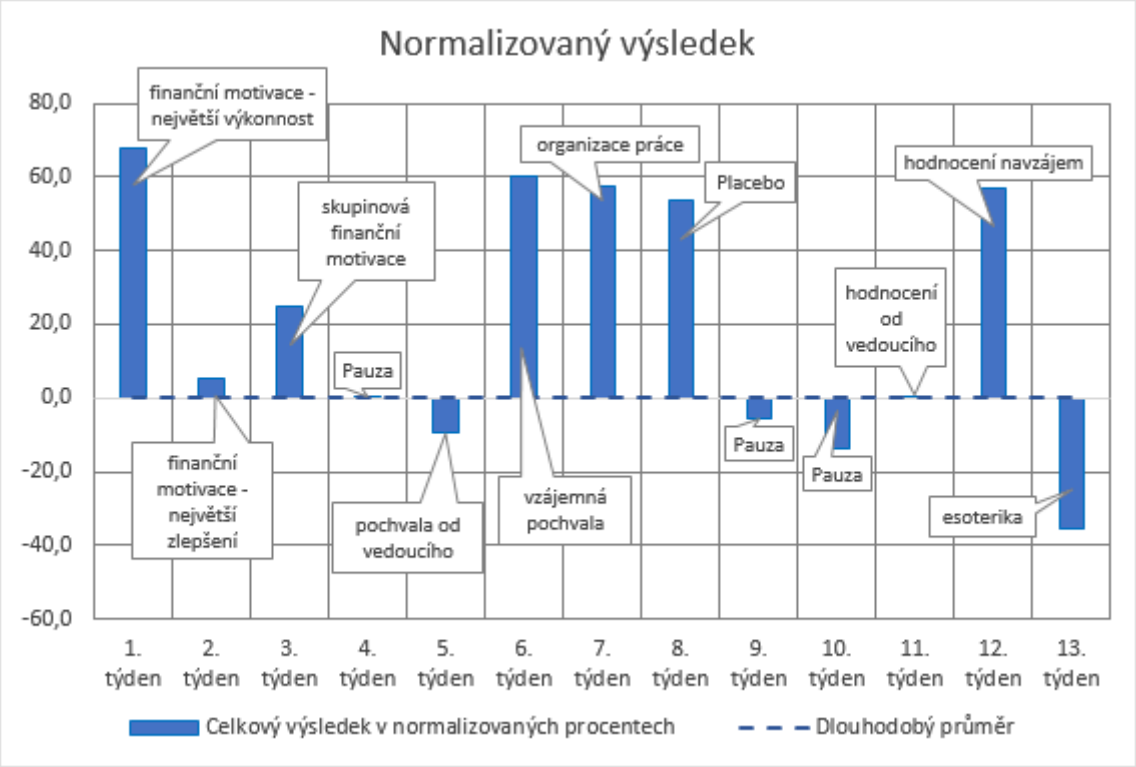
NOP… normalizovaná odchylka od průměru v procentech

DP… dlouhodobý průměr před experimentem

Normalizovaný výkon nabývá hodnot v intervalu $< -100\%; 100\% >$, přičemž každý ukazatel dosáhne alespoň jednou absolutní hodnoty sta procent.

### 4.3.2 Zjištění

Následující graf zobrazuje celkový vývoj efektivity práce v jednotlivých týdnech experimentu v normalizovaných procentech.




Graf 1: Celkový výsledek v normalizovaných procentech

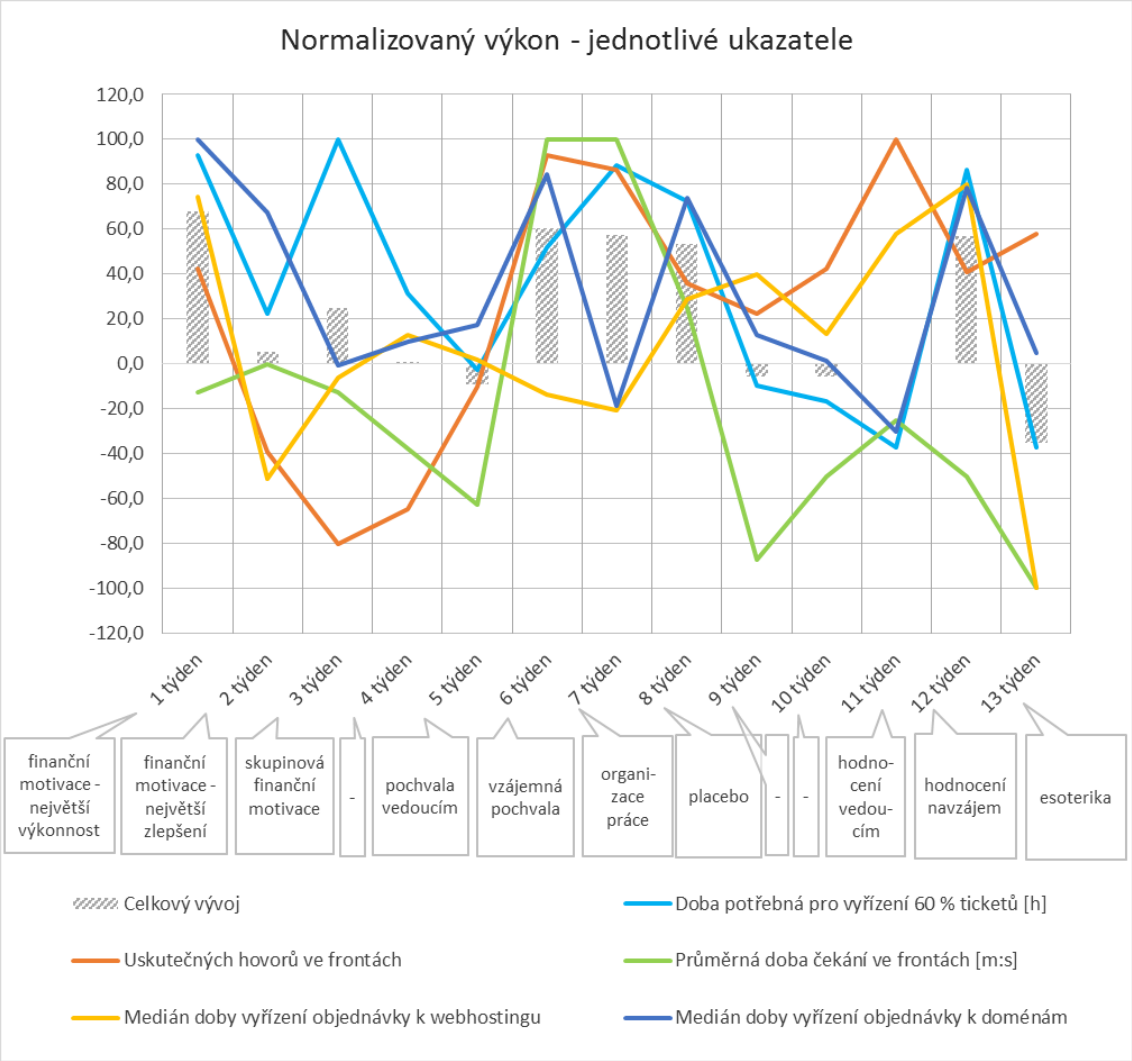
Nejlepších výsledků dosáhli pracovníci hned první týden experimentu. Vše se začalo nově měřit, účastníci prakticky ihned získali zpětnou vazbu svého výkonu, takže ohromně zvýšili své nasazení – o téměř 68 procent. Druhou příčku obsadil týden, ve kterém se pracovníci navzájem chválili. Uznání od kolegů mělo vliv na motivaci i atmosféru v týmu. Na třetím místě skončil týden, ve kterém jsem pracovala s organizací práce. Přítomnost člověka, který stanoví priority dne a kdo na čem bude pracovat, případně zajistí dostatečný počet pracovních sil tam, kde je zrovna třeba se ukázala být pro zvyšování efektivity práce skupiny klíčová. Čtvrtý nejlepší výsledek patří týdnu, kde si každý účastník experimentu vyslechl od svých kolegů nejen pochvalu, ale i kritiku. Smíšené hodnocení ovšem vzbudilo negativní ohlas. Tento týden motivoval strach ze špatného hodnocení. Dobrého výsledku dosáhl také týden osmý, ve kterém jsem otestovala vliv placeba na výkonnost.

Průměrné a lehce podprůměrné výsledky patří týdnům bez testované nezávislé proměnné, ale také hodnocení od vedoucího. To bylo způsobeno jednak množstvím dovolených v tomto týdnu, ale také tím, že vedoucí práci zaměstnanců příliš nekontroluje, není s nimi každý den, takže nemá takový přehled o tom, co každý den dělají, a musel se uchýlit k hodnocení starších úkolů. Hodnocení s odstupem času ztrácí

svou motivační sílu. Proto bylo pro účastníky experimentu momentálně přínosnější hodnocení spíše než od autority od svých kolegů, kteří lépe vědí, na čem kdo zrovna pracuje.

Nejhorší výsledek přinesl poslední týden experimentu. Netestovala se už žádná náročná proměnná, pracovníci nemuseli dělat nic navíc a po 3 měsících experimentu už byli vyčerpaní a méně pozorní. Všem se ulevilo, že už nemusí nic složitého dělat a nečekají je žádné těžké úkoly. Proto došlo k výkyvu výkonnosti směrem dolů.

Druhý graf ukazuje vývoj jednotlivých ukazatelů během experimentu. I v tomto grafu je znázorněn vývoj za pomoci normalizovaných procent. Dlouhodobý průměr před začátkem experimentu každé proměnné je 0% a každá dosahuje alespoň v jednom týdnu buď maxima (100%) anebo minima (-100%).



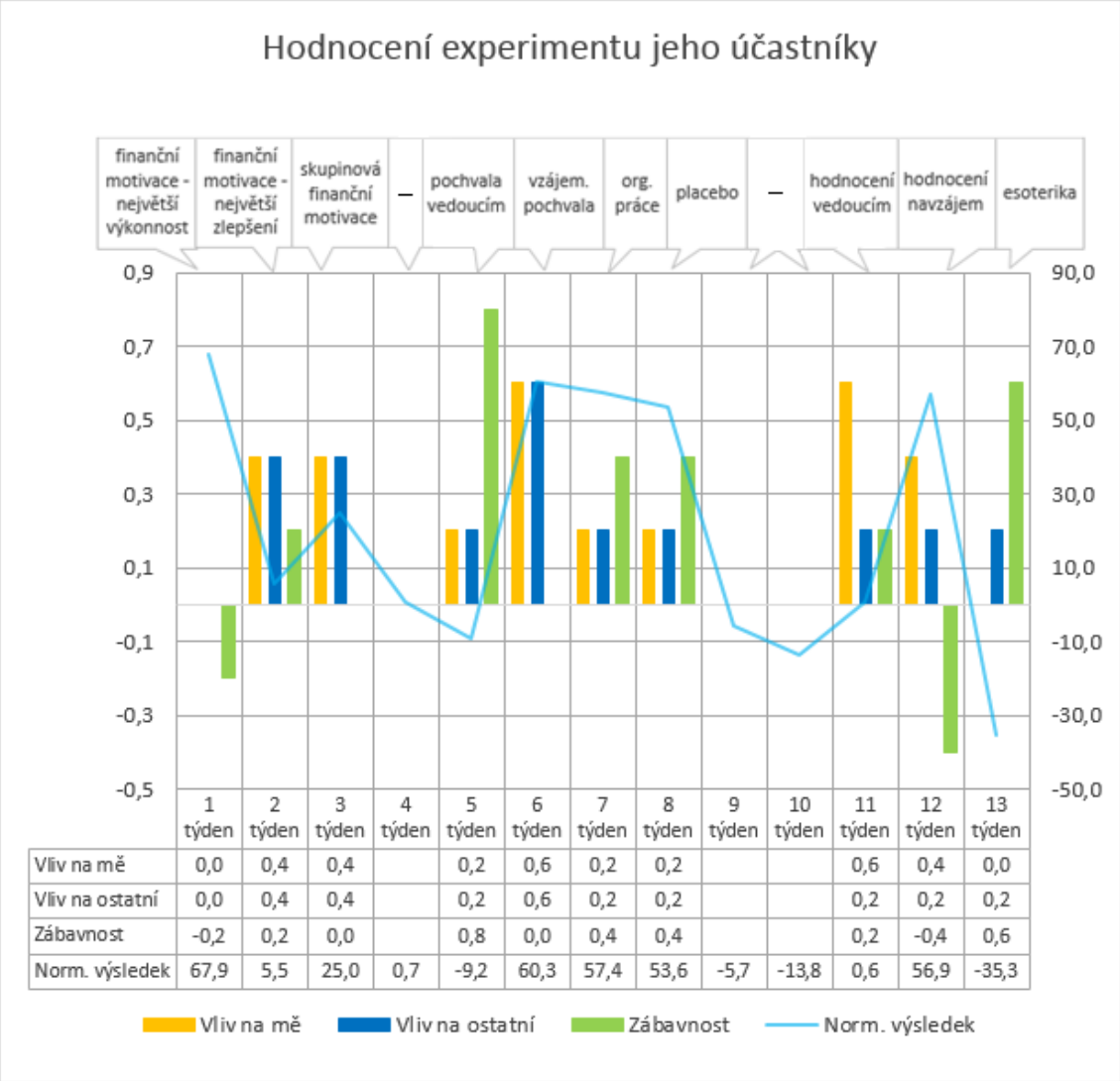

Graf 2: Jednotlivé veličiny v normalizovaných procentech - vývoj

Na tomto grafu vidíme, že každá z veličin reaguje na jiné podněty a jiné faktory ji ovlivňují, jak jsem již uvedla v kapitole věnované indikátorům. Ukazatele spolu nekorelují. U obojích objednávek navíc dochází k paradoxu způsobeným vyřešením extrémně dlouhých objednávek. Proto je třeba zohledňovat u analýzy široké spektrum faktorů, které efektivitu práce ovlivňují.

Graf číslo 3 ukazuje odpovědi účastníků experimentu na otázky ohledně vlivu nezávislé proměnné a zábavnosti týdne v průběhu experimentu. První otázka byla cílená na to, zda si respondent myslí, že testovaná proměnná měla vliv na jeho pracovní výkon v daném týdnu. Druhou otázkou hodnotili vliv nezávislé proměnné na efektivitu práce svých kolegů. Třetí otázka byla zaměřena na to, zda zkoušení nezávislé proměnné respondenta bavilo. Respondenti vybírali u každé z otázek ze tří možností: proměnná měla negativní vliv na výkon/ zkoušení proměnné mě nebavilo (možnost -1), proměnná neměla žádný vliv na výkon/ zkoušení proměnné vnímám neutrálně – ani mě nebavilo, ale ani mi nevadilo (možnost 0), proměnná měla pozitivní vliv na výkon/ zkoušení proměnné mě bavilo (možnost 1). Poslední otázka byla vyhrazena pro libovolný komentář.

Je důležité si uvědomit, že domnělý vliv na efektivitu práce neodráží motivaci jedince. Vliv proměnné si respondenti často neuvědomují nebo si ho dokonce nepřiznávají. Například v prvním týdnu všichni pracovali efektivněji, ale nikdo ze zúčastněných nepřiznal, že by měla finanční motivace jakýkoli vliv na jeho výkon nebo výkon kolegů.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 5 osob. Zbylí účastníci experimentu už v době provedení dotazníkového šetření v organizaci nepracovali a nepodařilo se mi je ani kontaktovat.




| | 1 týden | 2 týden | 3 týden | 4 týden | 5 týden | 6 týden | 7 týden | 8 týden | 9 týden | 10 týden | 11 týden | 12 týden | 13 týden |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vliv na mě | 0,0 | 0,4 | 0,4 | | 0,2 | 0,6 | 0,2 | 0,2 | | | 0,6 | 0,4 | 0,0 |
| Vliv na ostatní | 0,0 | 0,4 | 0,4 | | 0,2 | 0,6 | 0,2 | 0,2 | | | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Zábavnost | -0,2 | 0,2 | 0,0 | | 0,8 | 0,0 | 0,4 | 0,4 | | | 0,2 | -0,4 | 0,6 |
| Norm. výsledek | 67,9 | 5,5 | 25,0 | 0,7 | -9,2 | 60,3 | 57,4 | 53,6 | -5,7 | -13,8 | 0,6 | 56,9 | -35,3 |

Graf 3: Hodnocení účastníků experimentu

Podle respondentů měly na jejich pracovní výkon největší – pozitivní – vliv nezávislé proměnné testované v šestém a jedenáctém týdnu. Nejvíce je tedy motivovala vzájemná pochvala a smíšené hodnocení od vedoucího skupiny. Tuto možnost uvedli 3 respondenti. Na druhém místě se umístil druhý, třetí a dvanáctý týden, ty motivovaly k lepšímu výkonu 2 pracovníky. Naopak žádný vliv na efektivitu práce podle nich neměl týden první a poslední.

Podle účastníků experimentu měly na výkonnost týmu největší vliv vzájemné pochvaly v šestém týdnu. Pozitivní vliv měla ale i finanční motivace v druhém a třetím týdnu. Jediný týden, který podle pracovníků neměl vliv na výkon kolegů, byl týden první.

Nejvíce respondenty bavil pátý týden, ve kterém si vyslechli pochvaly od vedoucího. Na druhém místě skončil esoterický týden, na třetím místě týden sedmý a osmý, tedy

týden organizace práce a placeba. Nejméně se jim líbil dvanáctý týden, ve kterém si říkali navzájem pochvaly i prostor ke zlepšení. Jako druhý nejmíň zábavný skončil první týden.

Největší rozdíly v odpovědích jsem zaznamenala u otázky na zábavnost v šestém týdnu. Dva ze skupiny pochvaly kolegů bavily a dva schůzky obtěžovaly. Pouze jeden z nich vnímal z hlediska příjemnosti týden neutrálně.

Vedoucí této skupiny hodnotil experiment velmi kladně. Nejvíce byl spokojen s nezávislou proměnnou testovanou v sedmém týdnu, tedy organizací práce. Na základě experimentu si uvědomil, že je potřeba, aby se každý den rozdělilo, na jaké agendě má kdo pracovat, a případně jaká agenda má vyšší prioritu. Zároveň mu výzkum ukázal, že je nutné, aby si vzal na starost roli koordinátora, který bude zprostředkovávat domluvu mezi pracovníky ohledně odchodů na přestávky, dřívějších odchodů z práce i při mimořádných situacích. Na základě experimentu zavedl každodenní ranní schůzky, na kterých se řeší organizace pracovního dne.

Dobrý dojem získal vedoucí i z týdnu, kdy se pracovníci navzájem chválili. Podle něj je to bavilo, cítili se docenění a zlepšilo to atmosféru i vztahy v týmu. Naopak negativní hodnocení si vysloužil týden vzájemného smíšeného hodnocení, ve kterém někteří pracovníci odmítli sdělovat nejen konstruktivní kritiku, ale i pochvalu. Pro vedoucího byla situace, kdy měl pracovníky do něčeho nutit, velmi nepříjemná. Týdny, ve kterých hodnotil pracovníky on, pro něj byly velmi náročné. Vzhledem k tomu, že pracovníci pracují převážně samostatně, bylo nalezení vhodných činností k pochvale i konstruktivní kritice složité.

Podrobnější rozbor jednotlivých týdnů poskytuji v příloze (kapitola 10.1).

# 5. Diskuze

V souvislosti s designem výzkumu může čtenáři vytanout na mysl otázka: Není týden málo? Dá se během jednoho týdne zavést určité opatření tak, aby bylo funkční a pracovníci se dokázali adaptovat? Tato otázka je jistě na místě. Pracovníci se často změnám brání, je pro ně nepohodlné dělat něco navíc nebo jinak, než byli zvyklí. Přesto ale u jednotlivých opatření můžeme pozorovat reakce skupiny. Zejména ty napoví, zda se setká nezávislá proměnná s přijetím, či nikoli. Protože pracovní výkon je ovlivněn pracovní spokojeností, je zřejmé, že z reakce můžeme usoudit, jak by byla testovaná proměnná dlouhodobě úspěšná. Na základě experimentu byly v organizaci zavedeny každodenní ranní schůzky, na kterých se řeší organizace práce. Podle vedoucího skupiny trvalo měsíc, než tuto změnu skupina vůbec akceptovala, další měsíc, než si na ni zvykla a třetí měsíc konečně začala být účinná. I pouhý týden experimentu ale ukázal, že je dobré se ubírat tímto směrem a tuto proměnnou dále rozvíjet.

Problém, se kterým jsem se potýkala už od samotného začátku, byla etická stránka výzkumu. Jakým právem mohu zasahovat do práce lidí, kteří ji dělají roky? Asi nikomu by nebylo příjemné, kdyby jednoho dne přišel do organizace, kde pracuje, někdo zvenčí, ke všemu ještě o polovinu mladší než on, a začal mu říkat, jak má dělat práci, kterou dělá už léta. Proto jsem se snažila pracovníky zapojit už do samotného designování výzkumu. Tuto možnost ale nikdo ze skupiny nevyužil, jejich reakce byla podle očekávání chladná, až odmítavá. Po této reakci na představení experimentu skupině jsem se rozhodla pro velmi úzkou spolupráci s vedoucím skupiny. Tato spolupráce vyžadovala takřka každodenní kontakt a byla časově velmi náročná. Ale díky tomu to mohl být on, kdo seznamoval pracovníky každý týden s nezávislou proměnnou, operativně řešil problémy a na závěr vyplňoval s pracovníky dotazníky. Pracovníci viděli jako vedoucího experimentu spíše svého šéfa, a tak během prvního týdne odezněla negativní reakce a pracovníci začali experiment vnímat jako hru a začali si ho užívat. I přes počáteční odtažitost na závěr hodnotili experiment převážně jako zábavný, celkově se jim líbil a byl podle nich přínosný.

## 5.1 Hawthornský efekt

Stěžejním bodem práce bylo prozkoumání vlivu Hawthornského efektu při experimentu. Ze začátku se mohlo zdát, že Hawthornský efekt ovlivňuje výkon mnohem více, než samotné testované nezávislé proměnné a jejich skutečný vliv díky němu není možné odhalit. Proto bylo do experimentu zařazeno více přestávek, které sloužily pro porovnání stavu bez nezávislé proměnné před experimentem a v jeho průběhu. „Nevysvětlitelné“ zlepšení se skutečně dostavilo první týden experimentu, ostatní týdny jsem však nepozorovala žádný efekt.

Stejně jako mnoho jiných výzkumníků, ani já se nechci smířit s tím, že Hawthornský efekt způsobilo „nic“. Zastávám stejný názor, jako kritici této teorie, kteří tvrdí, že tímto pojmem se označují proměnné, které do experimentu vstoupily a výzkumník je nedokázal odfiltrovat či odhalit. Podle nich stojí za zvýšením efektivity práce kombinace vlivu zpětné vazby, finanční odměny a motivace v průběhu výzkumu. Hawthornský efekt je podle nich nechtěný vliv samotných operací při experimentu. (Parsons 1974)

# 6. Závěr

Práce seznámila se sociálním experimentem v organizaci. Během experimentu jsem vyzkoušela vliv deseti nezávislých proměnných na efektivitu práce. V následujících podkapitolách bych ráda shrnula zjištění z výzkumu ohledně vlivu experimentu na kvalitu služeb zákaznické podpory a nejvlivnějších nezávislých proměnných. Nejprve však zhodnotím naplnění cílů práce.

## *6.1 Naplnění cílů*

Reprodukce experimentu významného výzkumníka, který je pro své výzkumy uznáván dvě třetiny století po své smrti, navíc v oboru, který se stále vyvíjí a on stál téměř na jeho počátku, byl jistě ambiciózní úkol.

Mayo věnoval experimentům v Hawthornu devět let. V průběhu experimentu několikrát měnil jeho design podle toho, jak se stále poučoval z chyb, které se vyskytly až během výzkumu. Já měla na výzkum přibližně 3 měsíce. Během nich jsem se rozhodla otestovat 10 proměnných, což se ukázalo být velmi náročné. Nezávislé proměnné jsem měnila po týdnu, takže se velmi rychle střídaly. Každý týden byla nastolena jiná proměnná, na kterou se museli pracovníci přeorientovat, soustředit se a i připravovat. To bylo náročné pro vedoucího skupiny i pro všechny pracovníky. Na konci experimentu byli všichni vyčerpaní, ale spokojení s výsledky.

Samotný experiment neprobíhal vždy hladce. Pracovníkům se některé intervence nelíbily, jednou je i odmítli plnit. Na druhou stranu, některé se setkaly s vřelejším přijetím – pracovníky bavily či motivovaly.

I přes tyto drobné nepříjemnosti v průběhu experimentu výzkum splnil svůj účel a já, jako experimentátor jsem s jeho průběhem i výsledky spokojená.

Druhým cílem bylo vyhodnotit, která z aplikovaných nezávislých proměnných bude mít největší vliv na efektivitu práce. Vyhodnocování vlivu nezávislých proměnných bylo velmi složité. Při experimentu v přirozeném prostředí do něj vstupuje mnoho faktorů, které je třeba při analýze zohlednit. Proto je interpretace založena převážně na odborných zkušenostech.

## 6.2 Kritéria kvality poskytované služby

Kritéria poskytované kvality stanovená organizací se podařila splnit ve všech týdnech experimentu. Doba čekání ve frontě po zařazení v hlasovém stromě byla nejvýše 23 sekund, přičemž je stanoveno, že by neměla přesáhnout 30 sekund. Počet uskutečněných hovorů ve frontě byl v nejhorším týdnu splněn na minimální hranici, tedy na 90%. Obojí objednávky splnily dolní limity časů – medián doby vyřízení objednávky k doménám trval nejdéle 6,19 hodin, což je téměř o 2 hodiny méně, než je ideální doba k vyřízení a medián doby objednávky k webhostingu, který by ideálně neměl přesáhnout 1,5 hodiny, nejdéle trval 0,74 hodiny. Doba potřebná pro vyřízení 60% požadavků přes e-mail by neměla přesáhnout 2 hodiny, v nejhorším týdnu trvala 1,7 hodiny. Z tohoto hlediska byl experiment jednoznačně úspěšný.

## 6.3 Nejvlivnější nezávislé proměnné

Největší efektivity bylo dosaženo v prvním týdnu experimentu. Tento týden došlo k celkovému zlepšení o téměř 70 normalizovaných procent. Průměrně pracovníci provedli 1,7× úkonů za hodinu více oproti svému dlouhodobému průměru. Přestože došlo k výraznému zlepšení výkonnosti, účastníci experimentu si neuvědomují či nepřiznávají, že by na ně měl experiment nějaký vliv. Toto zlepšení přisuzuji Hawthornskému efektu, ovšem v tom pojetí, které ho vysvětluje motivací, poddávanou zpětnou vazbu a efektu novinky, ne jako nevysvětlitelnou proměnnou.

Velmi zajímavé bylo zjištění v oblasti hodnocení pracovního výkonu. Zaměstnanci nejvíce oceňovali, když je jejich vedoucí chválil. V týdnu, kdy rozdávali pochvaly samotní pracovníci svým kolegům, jsem se setkala s pozitivními i negativními ohlasy. Někomu bylo nepříjemné pochvaly formulovat a sdělovat je. Ovšem sdělovat kolegům nejen pochvaly, ale i kritiky bylo nepříjemné téměř všem. Někteří dokonce odmítali účastnit se celého hodnocení a celý týden vládlo ve skupině napětí a nepříjemná atmosféra. Co se ovšem týče efektivity práce, největší zlepšení přineslo hodnocení navzájem, a to jak kladné, tak smíšené. Ve 12. týdnu, který byl hodnocen negativně, se výkon zvýšil o 57 normalizovaných procent a v šestém týdnu, který patřil vzájemným pochvalám o 60 normalizovaných procent. Ve dvanáctém týdnu zafungovala negativní motivace, která ovšem může zlepšit výkon pouze krátkodobě. Při dlouhodobém užívání této motivační techniky by se pravděpodobně dostavila

nespokojenost zaměstnanců spojená se snížením výkonnosti. Pátý týden, ve kterém pracovníky chválil jejich vedoucí, byl sice hodnocen nejpozitivněji, výkonnost ovšem ovlivnily dovolené a proto skončil podprůměrně.

Nejdůležitějším zjištěním z pohledu organizace byl přínos větší organizace práce. Vedoucí zjistil, že lepšího výkonu dosahuje skupina, pokud má jasně dané, kdo se má čemu primárně věnovat, jakým agendám se má skupina primárně věnovat. Pozitivně se projevila role člověka, který slaďuje požadavky pracovníků na dřívější odchody, přestávky a který má přehled nad tím, kdy se kdo vrátí z jednání či přestávek. Oproti stavu před experimentem, kdy si každý vybíral své úkoly podle toho, co mu vyhovovalo, byla pracovníkům v tomto ohledu odebrána svoboda výběru, na druhu stranu se ovšem podařilo lépe koordinovat zaměstnance a také se vyhýbat opomenutí některých požadavků. Toto opatření bylo pro organizaci natolik přínosné, že chtěli zavést ranní schůzky, na kterých by se organizovala práce, ještě v průběhu experimentu. Pro zachování validity výzkumu to sice nebylo možné, ale ihned po ukončení experimentu jim už nic nebránilo v jejich zahájení. Ranní schůze s cílem organizovat lépe práci hodnotí pozitivně nejen vedoucí skupiny, ale také služebně nejstarší – nejzkušenější pracovníci. Toto zjištění koresponduje s myšlenkou Bedrnové a kol., která tvrdí, že je důležité, aby *„byly úkoly jednoznačně rozděleny a zadány konkrétním jednotlivcům“*. (Bedrnová, Nový 2007:314) Úspěch tohoto experimentu shledávám především ve zjištění vlivu organizace práce na pracovní výkonnost.

# 7. Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 07-494-4631-5.

ARMSTRONG, Michael. *Human resource management: strategy and action*. 4th ed., reprinted. London: Kogan Page, 1992. ISBN 07-494-0714-X.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BUCHTOVÁ, Božena. *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 236 s. ISBN 80-247-9006-8.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Překlad Jiří Loudin. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-735-7084-X.

FOX, Mary Frank a Sharlene Nagy HESSE-BIBER. *Women at work*. 1st ed. Palo Alto, Calif.: Mayfield Pub. Co., c1984, xiv, 276 p. ISBN 08-748-4525-4.

GRINT, Keith. *The sociology of work: introduction*. 3rd ed., fully rev. and updated. Malden, MA: Polity Press, 2005, x, 458 s. ISBN 07-456-3250-5.

HALFORD Susana Tim STRANGLEMAN, In Search of the Sociology of Work: Past, Present and Future, *Sociology* October 2009 vol. 43 no. 5 811-828 dostupné z: http://www.academia.edu/1139154/Special_Issue_on_Re-thinking_Sociologies_of_Work_Past_Present_and_Future

HALL, Richard H. a With contributions by Robert T. BUTTRAM. *Sociology of work: perspectives, analyses, and issues*. [Pbk. ed.]. Thousand Oaks, Calif: Pine Forge Press, 1994. ISBN 08-039-9003-0.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Obchodní jednání: kde je problém?. 1. vyd. Praha: Expertis, 1997, 54 s. ISBN 80-902-4460-2.

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

HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce v podniku*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999, 128 s. ISBN 80-707-9778-9.

KELLER, Jan. *Sociologie byrokracie a organizace*. Vyd. 1. /. Praha: Sociologické nakladatelství, 2001, 191 s. ISBN 80-858-5015-X.

KOHOUT, Jaroslav. Sociologie ekonomiky, *Sociologický Časopis* Roč. 4, Čís. 5, 1968, pp. 540-549

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KUCHAŘ, Pavel. Úvod do sociologie práce - JSB119 (kurs), UK FSV, 2013

LAWLER, Edward E. *Motivation in work organizations*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole Pub. Co, 1973, vii, 224 p. ISBN 08-185-0088-3.

MAYO, Elton. *The human problems of an industrial civilization*. 2nd ed. Boston: Harvard University, 1946, vi, 187 s. Division of research graduate school of business administration. ISBN 08-185-0088-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NELSON, Daniel. *Frederick W. Taylor and the rise of scientific management*. 2nd ed. Madison: University of Wisconsin Press, 1980, xii, 259 p. Division of research graduate school of business administration. ISBN 02-990-8160-5.

NEUMAN, Josef. *Modely obslužnosti a architektury kontaktních center, Systémová integrace* 3/2004

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 191 s. ISBN 80-247-0384-X.

OLSON Ryan, Jessica VERLEY, Lindsey SANTOS a Coresta SALAS, What We Teach Students About the Hawthorne Studies: A Review of Content Within a Sample of Introductory I-O and OB Textbooks*, Industrial Organizational Psychologist* leden 2004, pp. 23-39

PARSONS, Henry McIlvaine, What happened at Hawthorne?: New evidence suggests the Hawthorne effect resulted from operant reinforcement contingencies. *Science* 183 (4128), 1974, pp. 922–932.

POOLE, Michael. *Human resource management: critical perspectives on business and management*. 1. vyd. New York: Routledge, 2002, 3 v. ISBN 04151933973.

ROUBAL, Ondřej. Skupina – základní sociologický pojem, Socioweb: sociologický webzin

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

ŘÍHOVÁ, Ivana, *Motivace a odměňování: Řízení výkonnosti,* 2009 dostupné z: https://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/rizeni-vykonu-zamestnancu/7fcecce5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm

SPENCER, David A. *Social and Economic Motivation at Work: Theories of Motivation Reassessed by Steen Scheuer*, Contemporary Sociology, Vol. 31, No. 3, 5/2002, 283-284, American Sociological Association

ŠAFARČÍKOVÁ, Simona, *Cílená zpětná vazba*, metodický list 9/2011, Občanské sdružení Ametyst

TC Business School, *MBA Basics – Program obecného managementu 1. stupeň studia MBA*: Řízení a vedení, 2013

VODÁKOVÁ, Alena. PETRUSEK Miloslav. *Velký sociologický slovník*, Sociologický ústav Akademie věd ČR, Karolinum, 1996

VLÁČIL, Jan. K sociologické teorii řízení á organizace práce, *Sociologický Časopis,* Roč. 26, Čís. 3, 1990, 187-198

VLÁČIL, Jan. Sociologie práce a její význam pro sociální prognózu, *Sociologický Časopis,* Roč. 23, Čís. 6, 1987, 562-575

WEISBORD, Marvin R. *Productive Workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning and community*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1987.

WICKSTRÖM, Gustav a Tom BENDIX. The Hawthorne effect – what did the original Hawthorne studies actually show? *Scandinavian journal of work, environment & health*, 2000

WINERMAN, Lea. Interesting results: Can they be replicated? In the wake of scandal, psychologists are encouraging more data sharing and replication studies. *Monitor on Psychology*, 2/2013, Vol 44, No. 2, p. 38

WREN, Daniel A. a Arthur G. BEDEIAN. *The evolution of management thought*. 6th ed. [Chichester, England: Wiley, distributor], c2009, xxvii, 532 p. ISBN 04-701-2897-6.

# 8. Seznam tabulek a grafů

Graf 1: Celkový výsledek v normalizovaných procentech

Graf 2: Jednotlivé veličiny v normalizovaných procentech - vývoj

Graf 3: Hodnocení účastníků experimentu

Tabulka 1: Přehled jednotlivých týdnů experimentu

Tabulka 2: Kritéria ukazatelů kvality služby

# 9. Seznam příloh

Příloha 1: Podrobná analýza jednotlivých týdnů experimentu

Příloha 2: Struktura rozhovoru s vedoucím skupiny

Příloha 3: Dotazník pro účastníky experimentu

# 10. Přílohy

## 10.1 Příloha 1: Podrobná analýza jednotlivých týdnů experimentu

### 10.1.1 Průměr jednotlivých závislých proměnných

V následující tabulce můžeme vidět hodnoty proměnných v 10 týdnech před zahájením experimentu, od 17.6. - 23. 8. 2013. Časový úsek jsem se snažila volit tak, aby byl co nejdelší. Zároveň jsem ale musela zohlednit složení skupiny zákaznické podpory, které se v průběhu března - května z části obměnilo. Proto jsem čekala, až se ustálí vztahy a normy, lidé se zaučí a naučí spolupracovat.

| *Ukazatel* | *průměr* |
|---|---|
| *Doba potřebná pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]* | 1,43 |
| *Uskutečných hovorů ve frontách* | 94% |
| *Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]* | 0:15 |
| *Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]* | 0,48 |
| *Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]* | 4,90 |
| *Odpracováno brigádníci [h]* | 35,67 |
| *Odpracováno plný úvazek [h]* | 240,00 |

*Tabulka 1: Dlouhodobý průměr*

### 10.1.2 První týden – finanční motivace zaměřená na nejvyšší výkon

První týden jsem testovala vliv finanční motivace na jednotlivce. Odměnu získal ten člověk, který provedl nejvíce úkonů za hodinu. Celkově se výkon skupiny zlepšil – o 67,9 normalizovaných procent. Tento týden byl z hlediska výkonu nejefektivnější.

V následující tabulce můžeme vidět hodnoty proměnných v prvním týdnu a jejich absolutní procentní podíl oproti dlouhodobému průměru, kde průměr tvoří 100%. Ve třetím sloupci jsou procenta znormalizovaná na škálu od -100% do 100% stejně jako u celkového indexu. V tabulce je také zvýrazněný celkový výsledek ve znormalizovaných procentech.

Tento týden se zlepšily hodnoty téměř všech ukazatelů. Největší zlepšení můžeme pozorovat u obou typů objednávek. Medián objednávek k doménám byl během prvního týdne pouhých 39 minut oproti dlouhodobému průměru 4,9 hodin. Medián doby vyřízení objednávek k doménám tedy trval 7,6× méně, než trvají v dlouhodobém průměru. I objednávky k webhostingu měly tento týden vynikající medián doby vyřízení. Oproti průměru se zmenšil více než 4,5× – na 6 minut a 25 sekund. Velké zlepšení nastalo i u doby potřebné pro vyřízení 60% požadavků přes e-mail. Čas vyřízení 60% požadavků přes e-mail 45 minut oproti dlouhodobému průměru (téměř 1,5 hodiny) činí téměř dvojnásobné zlepšení.

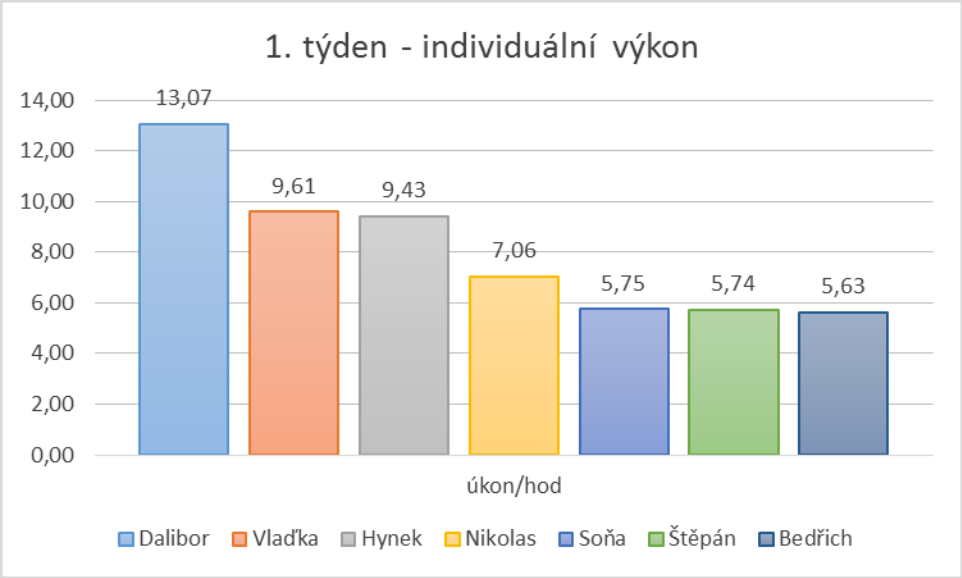
V tomto týdnu došlo k enormnímu pracovnímu nasazení všech sledovaných osob. Toto zlepšení přisuzuji proměnným spojeným se samotným experimentem. Pracovníci najednou začali být více sledovaní, začalo se měřit více ukazatelů – nejen ukazatele měřící výkon skupiny, ale nově i výkon jednotlivců a výsledky měly být navíc hned po uplynutí týdnu zveřejněny. Tak pracovníci zlepšili svůj výkon z části bez ohledu na to, jaká proměnná byla testována.

| *Ukazatel* | *Hodnota* | *Přepočet vůči průměru* | *Normalizovaný výsledek* |
|---|---|---|---|
| ***Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru*** | | | **67,9%** |
| *Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]* | 0,75 | 191% | 93,15% |
| *Uskutečných hovorů ve frontách* | 96% | 102% | 42,25% |
| *Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]* | 0:16 | 94% | -12,5% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]* | 0,10 | 461% | 74,42% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]* | 0,65 | 758% | 100% |
| *Odpracováno brigádníci [h]* | 27 | 75% | |
| *Odpracováno plný úvazek [h]* | 243 | 101% | |

*Tabulka 2: 1. týden experimentu*

Následující graf znázorňuje počet úkonů za hodinu práce jednotlivých členů pracovní skupiny.

Finanční odměnu za nejvíce úkonů za hodinu získal Dalibor a Vlaďka, velmi dobrého výsledku dosáhl i Hynek. Naopak nejméně úkonů za hodinu provedl Bedřich, Štěpán a Soňa.




Graf 1: Individuální výkon v prvním týdnu

### *Poznatky vedoucího k individuální motivaci*

První týden experimentu se dostavila negativní reakce. Doposud byli pracovníci zvyklí vybírat si úkoly podle toho, co je více baví, ale i podle úrovně složitosti. Služebně starší podporovali ty mladší, pomáhali jim s některými úkoly a sami se věnovali něčemu složitějšímu a náročnějšímu. Ty služebně starší individuální motivace demotivovala od tohoto zavedeného dělení. Motivovalo je to k tomu, aby si vybírali jednoduší úkoly, protože není v našich silách změřit jejich náročnost a podle toho je ocenit. Někteří to brali dokonce jako křivdu. Ocenění podle nich dostane někdo, kdo je ve firmě kratší dobu a sice udělá více měřitelných úkonů, ale reálně neudělá práce víc, než jeho zkušenější kolega/kolegyně.

### *Poznatky pracovníků*

Všichni zúčastnění bez výjimky uvedli, že na jejich pracovní výkonnost, ani na výkony kolegů a kolegyň neměla finanční motivace žádný vliv. Většina z nich hodnotila týden neutrálně, téma jim nebylo ani nepříjemné, ale ani nijak příjemné, a jeho přínos se jim zdál spíše mizivý. Pouze

Hynek, který pracuje na nejsložitějších úkolech, přiznal, že mu bylo toto téma nepříjemné. Podle něj finanční motivace podle počtu provedených úkolů „nemotivuje dělat více, ale vybírat si lehčí úkoly = více "vykázané" práce za stejný, či dokonce kratší čas“. (Hynek)

I co se týče hodnocení trvání vlivu této proměnné, byli pracovníci skeptičtí. Pokud by nějaký vliv přeci jen měla, tak pouze krátkodobý.

*Shrnutí*

Ačkoli služebně starší zaměstnanci vyjádřili svou nespokojenost se systémem odměn, musel pro ně být i tak velmi motivační. Na prvním místě sice skončil Dalibor, který byl ve skupině mezi služebně nejmladšími (přibližně půl roku), ale ještě kratší dobu působil v organizaci i Bedřich (přes čtvrt roku), který obsadil poslední pozici. Naopak dva nejzkušenější pracovníci, Vlaďka a Hynek, kteří pracují částečně i jako supervizoři a dělají složitější práci, skončili s přibližně 9,5 úkony za hodinu na druhém a třetím místě. Soňa a Štěpán, kteří ve firmě byli déle než 1 rok a měli by řešit středně složité úkoly, skončili na pátém a šestém místě.

Přes výhrady nejzkušenějších pracovníků se nepotvrdilo, že by individuální motivace zvýhodňovala jejich kolegy, kteří pracují na jednodušších, někdy i rutinních úkolech. Naopak i je motivoval první týden k podání lepších výkonů, protože se nechtěli nechat zahanbit méně zkušenými kolegy.

Zajímavé je, že všichni pracovníci shodně uvedli, že si myslí, že finanční motivace neměla vliv ani na jejich pracovní výkon a ani na výkon kolegů. I toto zjištění nasvědčuje tomu, že velký úspěch tohoto týdne neměla na svědomí vidina finanční odměny, ale pouhé zařazení skupiny do experimentu.

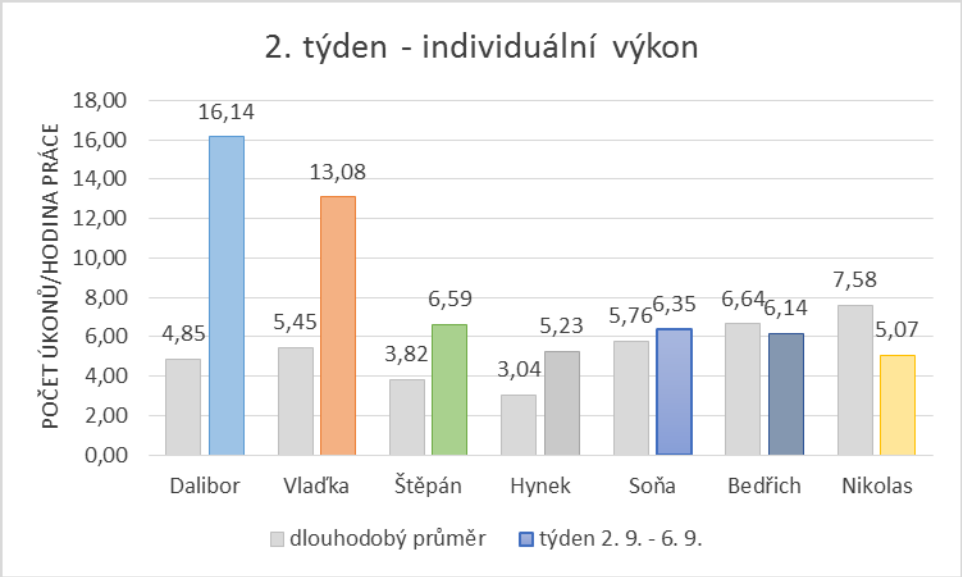
### 10.1.3 Druhý týden – finanční motivace zaměřená na největší zlepšení

Druhý týden byli ohodnoceni ti, kteří provedli nejvíce úkonů oproti svému dlouhodobému průměru. Celkově dosáhli pracovníci zlepšení o 5,5 normalizovaných procent. Tento týden se zlepšil zejména medián doby vyřízení objednávek k doménám – čas se snížil na méně než polovinu. Hovory tento týden byly obslouženy průměrně. Zhoršení mediánu doby vyřízení objednávek k webhostingu bylo způsobeno jednak vyřízením objednávek z minulého týdne a jednak nestandardním časem objednávek, které často chodily až večer, po pracovní době. Doba potřebná pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail se zlepšila o 13 procentních bodů.

| *Ukazatel* | *Hodnota* | *Přepočet vůči průměru* | *Normalizovaný výsledek* |
|---|---|---|---|
| ***Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru*** | | | **5,5%** |
| *Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]* | 1,27 | 113% | 22,37% |
| *Uskutečných hovorů ve frontách* | 92% | 98% | -39,2% |
| *Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]* | 0:15 | 100% | 0% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]* | 0,74 | 65% | -51,25% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]* | 2,04 | 240% | 67,3% |
| *Odpracováno brigádníci [h]* | 26 | 72,6% | |
| *Odpracováno plný úvazek [h]* | 239 | 99,6% | |

*Tabulka 3: 2. týden experimentu*

V následujícím grafu vidíme porovnání počtu úkonů jednotlivce v druhém týdnu experimentu oproti jeho dlouhodobému průměru. Nejvíce se zlepšil, stejně jako v prvním týdnu, Dalibor, který oproti svému dlouhodobému průměru zvýšil počet provedených úkonů za hodinu více než 3×. Druhou příčku obsadila opět Vlaďka, která dokázala oproti svému dlouhodobému průměru provést 2,4× více úkonů za hodinu. Dva lidé ze skupiny se ale zhoršili. Bedřich a brigádník Nikolas.




Graf 2: Individuální výkon v druhém týdnu

*Poznatky vedoucího*

Nálada v týmu se oproti minulému týdnu příliš nezměnila. Experiment už možná nebyl vnímán tak negativně, žádné nadšení se ale nedostavilo. Skupina není moc soutěživá, lidé jsou zvyklí si mezi sebou spíše pomáhat. Konec konců, pomáhat je i jejich pracovní náplň, schválně proto do skupiny vybírají nesoutěživé typy.

*Poznatky pracovníků*

Hodnocení tohoto týdne již bylo pozitivnější. Dva z pěti pracovníků si myslí, že takto nastavená finanční motivace měla vliv nejen na ně, ale i na kolegy. Více lidí ale přiznává, že pro ně byla možnost získat finanční odměnu příjemná.

Stejně jako u minulého týdne, převládá pocit, že by finanční motivace měla na zvýšení výkonu pouze krátkodobý efekt.

*Shrnutí*

Už druhý týden experimentu opadl vliv jeho samotného. Tento týden dopadl, s ohledem na individuální výkony, velmi podobně jako ten předchozí. Odměnu získal služebně druhý nejmladší – Dalibor a naopak služebně nejstarší – Vlaďka. Potvrdilo se, že i když řeší zkušenější pracovníci složitější úlohy, i tak je možné, aby svůj výkon zdvojnásobili. Výkon jednotlivců se u 5 pracovníků ze 7 zvýšil ještě více než v prvním týdnu. To koresponduje se zjištěním, že začali přiznávat, že tato motivace na ně i na kolegy měla vliv.

Celkový výkon se ale od průměru příliš neodchýlil. Na tomto případu vidíme, proč je důležité sledovat ukazatele kvality služby. Počet úkonů, který pracovníci vyřídí je závislý na tom, kolik požadavků ten týden přijde do zákaznického centra. Tyto údaje nevypovídají o kvalitě práce

skupiny. Naopak, měření doby vyřízení požadavků a objednávek, dostupnost operátorů a doba strávená čekáním na lince, poskytuje obraz o tom, jak efektivně skupina pracuje.

### *10.1.4 Třetí týden – skupinová finanční motivace*

Třetí týden se změnila podstata motivace. V následujících týdnech již nebyl počítán individuální výkon, ale pouze skupinový. Vzhledem k tomu, že práce na zákaznické podpoře je částečně založena na kooperaci, dalo by se očekávat, že motivace zaměřená na skupinu jako celek, bude účinnější.

Tento týden dosáhli pracovníci celkového zlepšení o 25 normalizovaných procent. K největšímu zlepšení došlo u doby potřebné pro vyřízení 60% požadavků přes e-mail. Potřebný čas byl 42 minut, což je dvakrát méně než dlouhodobý průměr. Ostatní ukazatele zůstaly lehce podprůměrné. Odměnu měla skupina získat, pokud zlepší svůj výkon oproti dlouhodobému průměru alespoň o 20 procentních bodů. Tuto podmínku skupina splnila, i když na dolní hranici, a každý obdržel 100 Kč.

| *Ukazatel* | *Hodnota* | *Přepočet vůči průměru* | *Normalizovaný výsledek* |
|---|---|---|---|
| ***Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru*** | | | **25%** |
| *Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]* | 0,70 | 204% | 100% |
| *Uskutečných hovorů ve frontách* | 90% | 96% | -80,45% |
| *Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]* | 0:16 | 94% | -12,5% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]* | 0,51 | 94% | -5,94% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]* | 4,93 | 99% | -0,79% |
| *Odpracováno brigádníci [h]* | 19,85 | 55,7% | |
| *Odpracováno plný úvazek [h]* | 204,6 | 85,3% | |

*Tabulka 4: 3. týden experimentu*

#### *Poznatky vedoucího*

Třetí týden se k lepšímu změnil postoj skupiny k experimentu. Někteří lidé dokonce i víc sledovali, zda se něco neopominulo – zejména u objednávek a e-mailů – a případně na to upozorňovali.

#### *Poznatky pracovníků*

Tento týden podle třech účastníků neměl žádný vliv na jejich výkon a ani na výkon kolegů, naopak dva si myslí, že to mělo vliv nejen na jejich efektivitu práce, ale i ostatních. Všichni vnímali neutrálně zábavnost.

#### *Shrnutí*

Skupinová finanční motivace měla vliv na vyřizování požadavků přes e-mail. Lidé si více hlídali, zda nějaký e-mail nepřehlédli a byli aktivnější při spolupráci na požadavkách. Častěji se tak stávalo, že požadavek nečekal na dokončení od jednoho pracovníka, ale jeden ho rozdělal a druhý dokončil.

Objednávky ovlivnil malý počet odpracovaných hodin brigádníky. Na hovory měla ale vliv špatná koordinace lidí v týmu. Tři dny po sobě odcházeli 2 lidé na oběd spolu, a to ještě v průběhu velkého dopoledního vytížení. Navíc bylo odpracováno méně hodin lidmi s plným úvazkem i brigádníky. Na statistikách hovorů se podepsala i dovolená jedné pracovnice v pondělí, kdy byla zákaznická podpora nejvíce vytížená.

### 10.1.5 Čtvrtý týden – pauza

Čtvrtý týden experimentu sloužil pro kontrolu vlivu experimentu samotného. Tento týden totiž nebyla testována žádná z proměnných. Výsledek by měl být průměrný, což se i potvrdilo – došlo pouze k nepatrnému zlepšení, o 0,7 normalizovaných procent.

| *Ukazatel* | *Hodnota* | *Přepočet vůči průměru* | *Normalizovaný výsledek* |
|---|---|---|---|
| ***Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru*** | | | **0,7%** |
| *Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]* | 1,2 | 119% | 31,51% |
| *Uskutečných hovorů ve frontách* | 91% | 97% | -64,8% |
| *Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]* | 0:18 | 83% | -37,5% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]* | 0,42 | 115% | 12,67% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]* | 4,47 | 110% | 10,06% |
| *Odpracováno brigádníci [h]* | 3 | 9,5% | |
| *Odpracováno plný úvazek [h]* | 217 | 90,5% | |

*Tabulka 5: 4. týden experimentu*

Podprůměrné výsledky hovorů vysvětluje malý počet odpracovaných hodin. V tomto týdnu se každý den kvůli dovoleným musela skupina obejít bez jednoho kolegy. Vliv na horší dostupnost hovorů a čas čekání po zadání možnosti v hlasovém menu mohlo mít i to, že zaměstnanci spolu tento týden chodili často na obědy. Ve stejný čas v kanceláři nebyla přítomna i více než polovina zaměstnanců. Na začátku tohoto týdne měl navíc dovolenou vedoucí skupiny, což mohlo vést právě k horší ukázněnosti ohledně obědových přestávek.

### 10.1.6 Pátý týden – pochvala od vedoucího

Pátý týden experimentu dostávali pracovníci pozitivní hodnocení od vedoucího. Tento týden se výkon týmu snížil o 9,2 normalizovaných procent. I tento týden bylo odpracováno méně hodin. V pondělí, kdy je největší vytížení zákaznické podpory, měli dovolenou hned dva členové skupiny. Požadavky přes e-mail, objednávky k webhostingu a počet uskutečněných hovorů se i přes to podařil skupině udržet v průměrných hodnotách

Tento týden neovlivnily pouze pondělní dovolené, ale i přestávky na jídlo. 3 lidé ze skupiny chodili na oběd spolu. Dostupnost operátorů na telefonu je i přes skutečnost, že jich tento týden bylo v kanceláři méně, byla dobrá díky vlivu pravidelných hodnotících schůzek zejména na atmosféru ve skupině.

| *Ukazatel* | *Hodnota* | *Přepočet vůči průměru* | *Normalizovaný výsledek* |
|---|---|---|---|
| ***Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru*** | | | **-9,2%** |
| *Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]* | 1,5 | 99% | -2,74% |
| *Uskutečných hovorů ve frontách* | 93% | 99% | -10,41% |
| *Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]* | 0:20 | 75% | -62,5% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]* | 0,47 | 102% | 1,64% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]* | 4,16 | 118% | 17,31% |
| *Odpracováno brigádníci [h]* | 16 | 44,5% | |
| *Odpracováno plný úvazek [h]* | 226 | 94,1% | |

*Tabulka 6: 5. týden experimentu*

*Poznatky vedoucího*

Pracovníci byli nejprve překvapení, že jsou odměňováni i za všední práci. Pro vedoucího bylo složité každý den najít nějakou konkrétní věc, protože většinu času není s nimi a nekontroluje jejich práci. Je zvyklý jim nechávat určitou svobodu a vede je k samostatnosti a zodpovědnosti.

*Poznatky pracovníků*

Většina pracovníků uvedla, že na výkon jich samotných ani kolegů pochvaly vliv neměly. Pouze jeden člověk si myslí, že pochvaly od vedoucího měly pozitivní vliv na výkon jeho samotného i kolegů. Za to ale všichni tento týden hodnotí pozitivně. Bylo jim příjemné dostávat pozitivní hodnocení od vedoucího a mělo to podle nich vliv na dobrou náladu ve skupině.

*Shrnutí*

Pochvala od vedoucího neměla příliš velký vliv na motivaci. Protože skupinu vede demokratickým stylem a lidé v ní pracují samostatně nebo ve spolupráci s kolegy, neměl vedoucí příliš možností odhalit u každého člověka každý den věc, za kterou by je mohl pochválit. Musel se uchýlit k pochvalám dříve odvedené práce. Taková pochvala sice potěší, ale s horší aktuálnosti ztrácí motivační sílu.

Týden, ve kterém vedoucí chválil pracovníky, všichni vnímali ze všech týdnů nejpozitivněji.

### *10.1.7 Šestý týden – vzájemná pochvala*

Šestý týden experimentu si roli hodnotících vyzkoušeli sami pracovníci zákaznické podpory. Každý den na pravidelné schůzi pochválil každý člověk každého za jednu konkrétní věc. Tento týden přinesl zlepšení o 60,3 normalizovaných procent a pozitivní atmosféru týmu, což ho řadí na druhou příčku v úspěšnosti.

Největší zlepšení můžeme pozorovat u hovorů. Oba ukazatele vykazují zlepšení, což se povedlo pouze ve třech týdnech experimentu, z nichž je tento nejlepší. Šestý a sedmý týden byla nejkratší průměrná doba čekání po zařazení v hlasovém menu ze všech týdnů. I medián doby vyřízení objednávek k doménám se velmi zlepšil – téměř 4×. Jediný ukazatel, který zůstal pod průměrem je medián doby vyřízení objednávky k webhostingu. Tento ukazatel ovlivněn ‚objednávkovým paradoxem‘, který jsem popsala v kapitole věnované indikátorům. Tento týden bylo vyřízeno mnoho objednávek z přechozích týdnů, takže krom objednávek vyřízených obratem ovlivnily čas vyřízení tyto dlouho neřešené objednávky. Skutečné zlepšení v tomto týdnu bylo větší, než je možné měřit pomocí jednotlivých ukazatelů.

V tomto týdnu posílil skupinu nový člen Matěj, který pracuje každý den dopoledne. Na rozdíl od Nikolase, který pracuje spíše nárazově, není jeho práce ovlivněna tím jaký je den, a tedy momentální vytížení zákaznické podpory.

| *Ukazatel* | *Hodnota* | *Přepočet vůči průměru* | *Normalizovaný výsledek* |
|---|---|---|---|
| ***Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru*** | | | **60,3%** |
| *Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]* | 1,1 | 136% | 52,05% |
| *Uskutečných hovorů ve frontách* | 98% | 105% | 93,12% |
| *Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]* | 0:07 | 214% | 100% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]* | 0,55 | 87% | -13,86% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]* | 1,32 | 372% | 84,26% |
| *Odpracováno brigádníci [h]* | 50 | 139,1% | |
| *Odpracováno plný úvazek [h]* | 249 | 103,7% | |

*Tabulka 7: 6. týden experimentu*

*Poznatky vedoucího*

Dojem z tohoto týdne zůstává pozitivní. Chvíli sice trvalo, než se lidé rozpovídali a přestali stydět, ale díky tomu, že minulý týden viděli jak chválit a za co, tak se brzy zadařilo. Skupinu to nakonec i bavilo, pochvaly byly občas i vtipné, takže to minimálně zvedlo náladu v týmu. Nicméně, ke konci týdne už lidem pochvaly docházely, museli lovit více v paměti. Při této intenzitě by asi každodenní pochvaly nešly uplatňovat déle, než týden.

*Poznatky pracovníků*

Šestý týden měl podle 3 z 5 pracovníků pozitivní vliv na výkon jich samotných i kolegů. Zbylí dva dotazovaní si myslí, že vliv spíše neměl.

Hodnocení tohoto týdne s ohledem na jeho zábavnost se různí více. Dva lidi ze skupiny bavilo, jednomu nepřišlo ani zábavné, ale ani nezábavné a dva nebavilo. Kladný ohlas nalezlo u pozitivněji naladěných pracovníků, zatímco hodnocení nebavilo jejich introvertnější a skeptičtější kolegy.

*Shrnutí*

Na všech ukazatelích je vidět, že se lidé skutečně snažili pracovat více. Lidé se tento týden cítili docenění a práce je více bavila. Pozitivní atmosféra ve skupině měla vliv na výkonnost skupiny.

Ale i přes přínos pochval na celkovou atmosféru ve skupině jsou ve skupině jedinci, které hodnocení nebavilo.

### *10.1.8 Sedmý týden – organizace práce*

Sedmý týden experimentu se nesl ve znamení organizace práce. Tento týden byl, se svým zlepšením o 57,4 normalizovaných procent, třetím nejúspěšnějším.

Doba potřebná pro vyřízení 60% požadavků přes e-mail se zlepšila tento týden o 83 procentních bodů – na přibližně tři čtvrtě hodiny. I tento týden se velmi zlepšily oba ukazatele kvality hovorů. Průměrná doba čekání ve frontách tento týden byla méně než poloviční a hovorů zařazených do fronty bylo obslouženo nejvíce z celého experimentu. Medián doby obou objednávek je horší, než dlouhodobý průměr. Podobně jako v minulém týdnu, i v tomto byly vyřízeny objednávky z minulých týdnů. Nejdelší objednávka k doménám trvala 24 dní a k webhostingu 8 dní.

Tento týden navíc odpracovali brigádníci téměř 53 hodin. Díky tomu se mohli operátoři věnovat více telefonům a méně složitou práci na objednávkách a požadavcích přes e-mail přenechat brigádníkům.

Ačkoli celkové normalizované zlepšení bylo necelých 60%, organizace práce přinesla větší zlepšení. Díky ní se podařilo věnovat více objednávkám, které byly dlouho nevyřízené.

| *Ukazatel* | *Hodnota* | *Přepočet vůči průměru* | *Normalizovaný výsledek* |
|---|---|---|---|
| ***Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru*** | | | **57,4%** |
| *Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]* | 0,8 | 183% | 88,58% |
| *Uskutečných hovorů ve frontách* | 98,1% | 104% | 86,23% |
| *Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]* | 0:07 | 214% | 100% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]* | 0,59 | 82% | -20,79% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]* | 5,70 | 86% | -19,86% |
| *Odpracováno brigádníci [h]* | 53 | 148,0% | |
| *Odpracováno plný úvazek [h]* | 246 | 102,3% | |

*Tabulka 8: 7. týden experimentu*

### *Poznatky vedoucího*

Vedoucí hodnotí tento týden jako nejvíce inspirující. Tato fáze experimentu pro něj byla velmi důležitá, protože si uvědomil, že by se tam tato činnost měla dělat. Podle něj by měl být ve skupině člověk, „kdo stanoví ty priority, (…), kdo bude moderovat to, že se ty lidi dohodnou na tom, kdo si ten den vezme který priority a kdo třeba, když tam na tom nebude shoda, (…) o tom bude schopný rozhodnout (…) a informuje vlastně všechny ostatní o tom, že když někdo odchází dřív, někdo jiný tam zase musí zůstat a každý den ty detaily provozu domluví“. (Sam, vedoucí skupiny)

### *Poznatky pracovníků*

Mohou pracovníky bavit pravidelné schůzky, dělení povinností a důslednější domluva na přestávkách? Věc, která jim ve svém důsledku bere část svobodného rozhodování v práci? Odpověď na tuto otázku je ano. Alespoň pokud patříte mezi ty služebně nejstarší a nejzkušenější zaměstnance. Pravidelné schůzky ocenili hlavně Hynek a Vlaďka, kteří by uvítali na zákaznické podpoře více řádu.

Jejich méně zkušení kolegové hodnotili neutrálně jak vliv schůzek, tak i jejich zábavnost.

### *Shrnutí*

Tento týden sice skončil podle výsledků na třetím místě, s ohledem na vliv na zaměstnance i podle posouzení vedoucího byl právě tento týden experimentu nejdůležitější a nejúspěšnější.

Na základě tohoto týdne byly na zákaznické podpoře zavedeny pravidelné ranní schůzky, na kterých se každý den stanovují priority. Role vedoucího schůzky se nakonec zhostil vedoucí skupiny, protože uznal, že ve skupině momentálně není nikdo jiný, kdo by měl o tuto činnost zájem.

## *10.1.9 Osmý týden - placebo*

Tento týden jsem testovala vliv placeba na výkonnost. Pouze tento týden došlo ke zlepšení u všech měřených ukazatelů. Medián doby vyřízení obou typů objednávek ovlivnila nejen

přítomnost brigádníků, ale díky předchozím dvěma týdnům se mohli pracovníci zaměřovat pouze na objednávky nové, čímž zůstal medián nízký. Podobná situace nastala u požadavků přes e-mail, kde se čas snížil o více než polovinu. Díky velkému množství odpracovaných hodin brigádníky se mohli operátoři věnovat více hovorům. Méně hodin v průměru naopak odpracovali ostatní zaměstnanci, protože jeden z nich měl celý týden dovolenou. V tomto týdnu došlo k celkovému zlepšení o 53,6 normalizovaných procent.

| *Ukazatel* | *Hodnota* | *Přepočet vůči průměru* | *Normalizovaný výsledek* |
|---|---|---|---|
| ***Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru*** | | | **53,6%** |
| *Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]* | 0,9 | 159% | 72,6% |
| *Uskutečných hovorů ve frontách* | 95,6% | 102% | 35,65% |
| *Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]* | 0:13 | 115% | 25% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]* | 0,33 | 144% | 29,11% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]* | 1,75 | 280% | 74,02% |
| *Odpracováno brigádníci [h]* | 53 | 149,2% | |
| *Odpracováno plný úvazek [h]* | 202 | 84% | |

*Tabulka 9: 8. týden experimentu*

### *Poznatky vedoucího*

Alespoň polovina lidí se zkusila po schůzce, kde jim bylo řečeno, že nemůžeme prozradit jaká nezávislá proměnná je testována, mezi čtyřma očima zeptat, co zkoušíme. Vedoucí jim to prozradil až po třech týdnech, když se ptali, jestli to náhodou nebylo pouze placebo. Většina lidí pak řekla, že měli takové podezření, že by to placebo být mohlo. Ale nevím, zda je to napadlo už v průběhu osmého týdne, nebo až s odstupem času. Vliv na výkonnost vedoucí skupiny nedokáže posoudit.

### *Poznatky pracovníků*

Osmý týden dopadl v očích pracovníků podobně jako týden minulý. Převládl názor, že placebo na práci lidí ve skupině neměl žádný vliv. Ale našel se i člověk, který si myslí, že to mělo vliv na výkon týmu i jeho samotného, ale co se týče zábavnosti, hodnotí týden neutrálně. Za to někteří jeho kolegové přiznali, že je týden bavil. Jedná se opět o služebně starší členy skupiny, pro které týden představoval určité zpestření a neznámou v jinak důvěrně známém prostředí.

### *Shrnutí*

Placebo jasně ukázalo svůj vliv. I když jeho vliv přiznal pouze jeden člověk, oproti kontrolním týdnům bez nezávislé proměnné je zřejmé, že ovlivnilo výkonnost pracovníků. Ve chvíli, kdy účastníci experimentu nevěděli, co se testuje, byli pozornější, zvídavější a více se snažili koordinovat svou práci a přestávky v ní. Samotný experiment neměl na skupinu kromě prvního týdne experimentu vliv. Ale pokud existovala alespoň domnělá nezávislá proměnná, efektivita práce se zlepšila.

Vzhledem k tomu, že pracovníci hodnotili výzkum až v době, kdy se už dozvěděli, že testovaná proměnná bylo pouhé placebo, je s podivem, že jeho vliv přiznal alespoň jeden ze zúčastněných.

### *10.1.10 Devátý a desátý týden – pauza*

Devátý a desátý týden experimentu jsme, jako v týdnu čtvrtém, netestovali žádnou proměnnou. Tyto dva týdny by měly výsledky dosahovat průměrných hodnot. Naměřené hodnoty ukazují

spíše na jejich mírnou podprůměrnost. Nejhorších výsledků dosahuje v obou týdnech ukazatel průměrná doba čekání po zařazení se v hlasovém menu. Ta je ovšem způsobena vyšším procentem uskutečněných hovorů a větší ochotou zákazníků čekat po zařazení v hlasovém menu.

V devátém týdnu bylo odpracováno méně hodin pracovníky s plným úvazkem, za to hodně brigádníky. Díky jejich práci došlo ke zlepšení času doby vyřízení objednávek k doménám.

V desátém týdnu naopak odpracovali zaměstnanci s plným úvazkem více a brigádníci méně, oproti průměrům. Tento týden přišlo na zákaznickou podporu oproti dlouhodobému průměru málo požadavků přes e-mail. Vzhledem k mírnému zhoršení se dá předpokládat, že ubyly hlavně rutinní požadavky.

I přes tyto odchylky byly oba týdny, co se týče efektivnosti práce, průměrné.

| *Ukazatel* | *Hodnota* | *Přepočet vůči průměru* | *Normalizovaný výsledek* |
|---|---|---|---|
| ***Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru*** | | | **-5,7%** |
| *Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]* | 1,5 | 95% | -9,59% |
| *Uskutečných hovorů ve frontách* | 95,0% | 101% | 22,17% |
| *Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]* | 0:22 | 68% | -87,5% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]* | 0,28 | 173% | 40% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]* | 4,36 | 112% | 12,63% |
| *Odpracováno brigádníci [h]* | 46 | 129,2% | |
| *Odpracováno plný úvazek [h]* | 225 | 93,8% | |

*Tabulka 10: 9. týden experimentu*

| *Ukazatel* | *Hodnota* | *Přepočet vůči průměru* | *Normalizovaný výsledek* |
|---|---|---|---|
| ***Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru*** | | | **-5,6%** |
| *Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]* | 1,55 | 92% | -16,44% |
| *Uskutečných hovorů ve frontách* | 96,0% | 102% | 42,33% |
| *Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]* | 0:19 | 79% | -50% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]* | 0,41 | 116% | 13,27% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]* | 4,85 | 101% | 1,12% |
| *Odpracováno brigádníci [h]* | 28 | 77,4% | |
| *Odpracováno plný úvazek [h]* | 245 | 102,1% | |

*Tabulka 11: 10. týden experimentu*

### *10.1.11 Jedenáctý týden – smíšené hodnocení od vedoucího*

Jedenáctý týden experimentu přišlo na řadu hodnocení ve formě pochvaly i kritiky od vedoucího. Tento týden zůstal výkon průměrný, zlepšil se o pouhých 0,6 normalizovaných procent.

V jedenáctém týdnu bylo obslouženo ze všech týdnů experimentu nejvíce hovorů zařazených do fronty v hlasovém stromě. Nárůst uskutečněných hovorů ovšem šel ruku v ruce se zhoršením průměrné doby čekání ve frontě. Došlo ke zlepšení mediánu doby potřebné pro vyřízení

objednávek k webhostingu. Objednávky k doménám tentokrát nebyly ovlivněny vyřizováním pozapomenutých objednávek z jiných týdnů, a medián tedy nebyl ovlivněn množstvím extrémních hodnot. I požadavky přes e-mail tento týden byly vyřizovány pomaleji. Po týdnech bez nezávislé proměnné došlo k poklesu tempa práce i motivace a hodnocení od vedoucího nedokázalo tento počínající trend změnit.

| *Ukazatel* | *Hodnota* | *Přepočet vůči průměru* | *Normalizovaný výsledek* |
|---|---|---|---|
| ***Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru*** | | | **0,6%** |
| *Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]* | 1,7 | 84% | -36,99% |
| *Uskutečných hovorů ve frontách* | 98,8% | 105% | 100% |
| *Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]* | 0:17 | 88% | -25% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]* | 0,19 | 255% | 57,82% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]* | 6,19 | 79% | -30,38% |
| *Odpracováno brigádníci [h]* | 39 | 109% | |
| *Odpracováno plný úvazek [h]* | 240 | 100% | |

*Tabulka 12: 11. týden experimentu*

### *Poznatky vedoucího*

Pro vedoucího bylo tento týden ještě těžší hodnotit pracovníky, než v týdnu, kde je pouze chválil. Nalézt práci zasluhující pochvalu se mu sice s obtížemi dařilo, ale najít nějakou drobnou příležitost ke zlepšení bylo ještě těžší. Některý den se mu ke každému nepodařilo nějakou kritiku sdělit. Stejně jako v pátém týdnu musel pochvaly a kritiky hledat v delším časovém úseku.

### *Poznatky pracovníků*

Tři z pěti zúčastněných vypověděli, že pochvala a kritika od vedoucího měla na jejich pracovní výkon vliv. Vzhledem k charakteru pochval i kritik se ale dá předpokládat, že vliv bude spíše dlouhodobý. Pracovníci měli možnost uvědomit si, v čem by se mohli zlepšit či v jaké oblasti mají mezery, které by mohli doplnit, ale změna v této oblasti není možná ze dne na den.

Většina pracovníků hodnotila schůzky neutrálně. Sice je nijak nebavily, rozhodně z nich ale neměli špatný pocit. Pouze jeden člověk uvedl, že ho hodnocení od vedoucího bavilo.

### *Shrnutí*

Pracovníkům tento týden chyběl impuls, proč se snažit. Kritiky i pochvaly byly sice podány správně, ale jejich motivační síla se v tomto týdnu neprokázala. Zaměstnanci tvrdí, že na jejich výkon měly pozitivní vliv, z výsledků ho však nepozorujeme. Domnívám se, že pochvaly a kritiky od vedoucího mají na pracovní výkon vliv, ale dlouhodobý. Díky pochvale a konstruktivní kritice se pracovník vyvíjí a posouvá pracovně i osobnostně dál.

### *10.1.12 Dvanáctý týden – smíšené hodnocení navzájem*

Dvanáctý týden se hodnotili kolegové navzájem. Z hlediska výkonnosti byl tento týden čtvrtý nejlepší. Došlo k celkovému zlepšení na měřitelných úkonech o 56,9 normalizovaných procent. Nejvíce se tento týden zlepšil medián doby vyřízení objednávek k webhostingu. Ten dosahuje necelých pěti minut, zlepšil se více než 6krát. Velké zlepšení pozorujeme taktéž u objednávek k doménám. Medián jejich vyřízení byl tento týden 1 hodina a 34 minut, což znamená více než

trojnásobné zlepšení. Velmi se zlepšil i čas řešení požadavků zaslaných e-mailem. Doba vyřízení 60% úkolů byla 48 minut, tedy o 38 minut kratší než doba průměrná.

| *Ukazatel* | *Hodnota* | *Přepočet vůči průměru* | *Normalizovaný výsledek* |
|---|---|---|---|
| ***Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru*** | | | **56,9%** |
| *Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]* | 0,8 | 179% | 86,3% |
| *Uskutečných hovorů ve frontách* | 95,9% | 102% | 40,95% |
| *Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]* | 0:19 | 79% | -50% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]* | 0,08 | 623% | 79,8% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]* | 1,56 | 315% | 78,63% |
| *Odpracováno brigádníci [h]* | 54 | 150,4% | |
| *Odpracováno plný úvazek [h]* | 250 | 104,3% | |

*Tabulka 13: 12. týden experimentu*

### *Poznatky vedoucího*

„Když jsme měli v pondělí s tou zpětnou vazbou začít, tak se dostavil takový pasivní odpor, bych řekl. Hrozně nepříjemný, nebo odmítavý přijetí, prostě“, uvedl vedoucí. (Sam, vedoucí skupiny) V předchozím týdnu hodnocení od svého vedoucího brali, ale jakmile ho měl každý každému říct, přestali spolupracovat a dokonce sabotovali i hodnocení pochvalou. „Tudíž, ten týden proběhl tak, že jsme vždycky ty hodnotící sezení, nebo schůzky měli, ale řeklo se tam toho minimum, v podstatě ve všech těch dnech. Já jsem prostě nepřišel na to, jak je vlastně donutit“. (Sam, vedoucí skupiny) Tento týden pak vnímali nejhůř nejen pracovníci zákaznické podpory, ale kvůli celkové náladě i vedoucí. Tento týden byl pro obě strany nepříjemný.

### *Poznatky pracovníků*

Přestože situace ve skupině byla kvůli vzájemnému hodnocení napjatá, pracovníci uznali přínos vzájemného hodnocení na efektivitu práce. Ovšem týden je nebavil a některým bylo nucení do veřejného hodnocení práce kolegů nepříjemné.

### *Shrnutí*

Tento týden došlo ke střetu mezi naměřeným výkonem a hodnocením účastníků experimentu. Podle výsledků se jednalo o úspěšný týden, podařilo se vylepšit čtyři ukazatele z pěti. Podle účastníků experimentu se jednalo o nejhorší týden. Během pravidelných schůzek měli říct každý každému vždy jednu pochvalu a jeden drobný prostor ke zlepšení – něco, co by šlo udělat trošku jinak nebo lépe. Při hodnocení tohoto týdne nikdo nezmiňoval pochvalu, ani prostor pro drobné zlepšení. Všichni mluvili o kritice. Proto se dále v analýze budu věnovat kritice jako nástroji negativní motivace.

Na pracovníky, i přes jejich odpor, velmi dobře zafungovala negativní motivace. Snaha vyhnout se kritice, vedla ke zvýšení výkonu. Tato forma motivace ale může mít pouze dočasné trvání. Při dlouhodobé negativní motivaci by převážily pocity strachu a pracovní nespokojenosti, což by vedlo ke zhoršení výkonu. Negativní motivace je navíc nevhodná, pokud po zaměstnancích vyžadujeme vlastní odpovědnost, protože pro ni je důležitý jejich zájem o věc.

Oproti týdnům, ve kterých byli pracovníci jen chváleni, došlo ale i k jiné změně. Zatímco pochvala od kolegů měla pro jedince větší význam, u kritiky se její vnímání zkomplikovalo.

Pokárání od autority bylo vnímáno lépe, než kritika od kolegů, kteří jsou v hierarchii organizace na stejné úrovni. Kritika kolegů zhoršila dočasně vztahy, byl vidět odpor k tomu, že by je měl hodnotit někdo, kdo k tomu nemá za normálních okolností právo. Naštěstí, jak již bylo řečeno, ve skupině jsou si lidé zvyklí spíše pomáhat, než mezi sebou nějak soupeřit. I kvůli vyvrcholení týdne v podobě bojkotu schůzek naštěstí nedošlo ke zhoršení vztahů ve skupině.

Ačkoli pracovníci vykázali velké zlepšení, nemůžeme tento týden kvůli převládajícímu špatnému pocitu pracovníků považovat za úspěšný.

### *10.1.13 Třináctý týden - esoterika*

Poslední týden experimentu došlo k největšímu zhoršení oproti dlouhodobému průměru. Pracovní výkon klesl o 35 normalizovaných procent. Zlepšení nastalo pouze v dostupnosti operátorů na telefonech – uskutečněno bylo o 58 normovaných procent hovorů více oproti dlouhodobému průměru. Také medián doby objednávek k doménám se lehce snížil. Naopak medián doby vyřízení objednávky k webhostingu a průměrná doba čekání ve frontách dosáhly tento týden nejhoršího výsledku ze všech týdnů experimentu. Podprůměrná byla také doba potřebná pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail.

Tento týden byl zařazen do experimentu, aby se na jeho samém závěru zlepšila nálada ve skupině. Po devíti týdnech, které byly pro všechny pracovníky náročné, přišel konec experimentu a s ním i uvolnění.

| *Ukazatel* | *Hodnota* | *Přepočet vůči průměru* | *Normalizovaný výsledek* |
|---|---|---|---|
| *Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru* | | | **-35,3%** |
| *Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]* | 1,7 | 84% | -36,99% |
| *Uskutečných hovorů ve frontách* | 96,7% | 103% | 58% |
| *Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]* | 0:23 | 65% | -100% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]* | 0,99 | 49% | -100% |
| *Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]* | 4,68 | 105% | 5,08% |
| *Odpracováno brigádníci [h]* | 32 | 88,3% | |
| *Odpracováno plný úvazek [h]* | 240 | 100,0% | |

*Tabulka 14: 13. týden experimentu*

#### *Poznatky vedoucího*

Esoterický týden vzali všichni jako humornou záležitost. Nikdo z účastníků experimentu nebyl spirituálně zaměřen tak, aby těmto věcem věřil. Proto pracovníci vnímali esoterické symboly v kanceláři „naprosto minimálně, maximálně tak jako neutrální dekoraci“. Nicméně na náladě ve skupině se projevilo, že oproti minulému týdnu už na ně nečeká nic extrémně nepříjemného ani nic složitého, ba naopak. Na schůzce, kde byl tento týden představen, dále schůzce obohacené projekci záznamu z vystoupení Vlastíka Plamínka a i na závěrečné schůzce, panovala dobrá atmosféra.

#### *Poznatky pracovníků*

Na úplný závěr, ve třináctém týdnu, jsem se poprvé setkala s názorem, že testovaná proměnná měla negativní vliv na efektivitu práce kolegů i onoho pracovníka. Tento názor vyvažuje jeho spolupracovník, který si naopak myslí, že tento týden měl kladný vliv na jeho výkon a výkon ostatních. Zbylí účastníci experimentu nezaznamenali žádný vliv na efektivitu práce.

Co se týče zábavnosti, tři z pěti respondentů odpověděli, že je esoterický týden bavil, dva jej hodnotili neutrálně.

*Shrnutí*

Výkyv pod dlouhodobý průměr způsobilo uvolnění po třech měsících experimentu, při kterých byla bedlivě sledována práce každého zaměstnance. Ve chvíli, kdy se pracovníci dozvěděli, že už je nečeká žádný náročný úkol, zvolnili.

Od placeba, kterému nikdo ze skupiny nevěří, se nedalo očekávat zlepšení ve výkonnosti, ale mělo s sebou přinést právě závěrečnou dobrou náladu a uvolnění. Tento úkol byl splněn.

## 10.2 Příloha 2: Struktura rozhovoru s vedoucím skupiny

- Co tě vedlo k uskutečnění výzkumu ohledně zvyšování efektivity práce?
- Co jsi od výzkumu očekával?
- Jak hodnotíš experiment?
- Nyní si pojďme popovídat o jednotlivých týdnech… *(vždy připomenu, jaká proměnná se ten týden testovala, případně u prvních 3 týdnů za co byla odměna)*
- Jak podle tebe vnímal experiment tým?

## 10.3 Příloha 3: Dotazník pro účastníky experimentu

Dotazník vyplňovali účastníci experimentu elektronicky. Respondenti odpovídali na následující otázky pro každý týden experimentu zvlášť.

Q1. Můj výkon se tento týden v důsledku experimentu:

| snížil | nezměnil | zvýšil |
|---|---|---|
| -1 | 0 | 1 |

Q2. Výkon ostatních se tento týden v důsledku experimentu:

| snížil | nezměnil | zvýšil |
|---|---|---|
| -1 | 0 | 1 |

Q3. Téma experimentu mě tento týden:

| nebavilo | přišlo z hlediska zábavnosti neutrální | bavilo |
|---|---|---|
| -1 | 0 | 1 |

Q4. Místo pro libovolný komentář nebo připomínku: