

## 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.

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

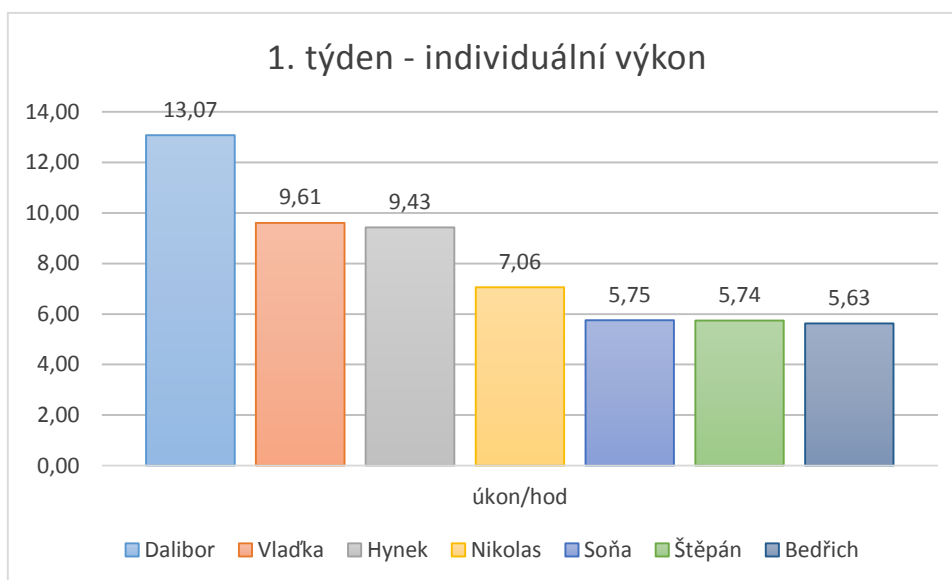
V tomto týdnu došlo k enormnímu pracovnímu nasazení všech sledovaných osob. Toto zlepšení přisuzuji proměnným spojeným se samotným experimentem. Pracovníci najednou začali být více sledováni, začalo se měřit více ukazatelů – nejen ukazatele měřící výkon skupiny, ale nově i výkon jednotlivců a výsledky 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
<b>Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru</b>			<b>67,9%</b>
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 Vladka, 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 jednodušší 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, Vladka 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 složitě 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.

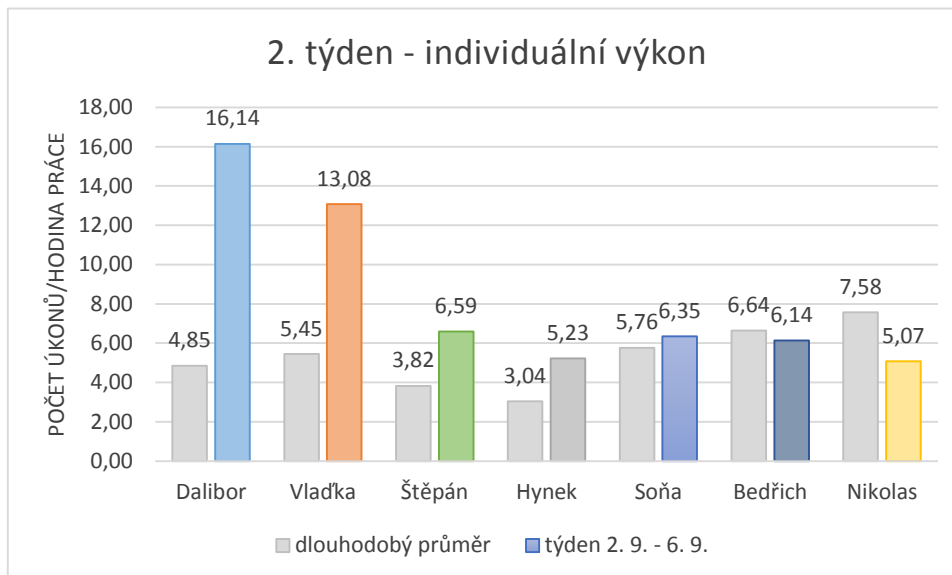
### **10.1.3 Druhý týden – finanční motivace zaměřená na největší zlepšení**

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.

<i>Ukazatel</i>	<i>Hodnota</i>	<i>Přepočet vůči průměru</i>	<i>Normalizovaný výsledek</i>
<b><i>Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru</i></b>			<b>5,5%</b>
<i>Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]</i>	1,27	113%	22,37%
<i>Uskutečných hovorů ve frontách</i>	92%	98%	-39,2%
<i>Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]</i>	0:15	100%	0%
<i>Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]</i>	0,74	65%	-51,25%
<i>Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]</i>	2,04	240%	67,3%
<i>Odpracováno brigádníci [h]</i>	26	72,6%	
<i>Odpracováno plný úvazek [h]</i>	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 Vladka, 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 – Vladka. 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 případě 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, pokudlepší svůj výkon oproti dlouhodobému průměru alespoň o 20 procentních bodů. Tuto podmínku skupina splnila, i když na dolní hranici, a každý obdržel 100 Kč.

<i>Ukazatel</i>	<i>Hodnota</i>	<i>Přepočet vůči průměru</i>	<i>Normalizovaný výsledek</i>
<b><i>Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru</i></b>			<b>25%</b>
<i>Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]</i>	0,70	204%	100%
<i>Uskutečných hovorů ve frontách</i>	90%	96%	-80,45%
<i>Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]</i>	0:16	94%	-12,5%
<i>Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]</i>	0,51	94%	-5,94%
<i>Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]</i>	4,93	99%	-0,79%
<i>Odpracováno brigádníci [h]</i>	19,85	55,7%	
<i>Odpracováno plný úvazek [h]</i>	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 požadavcích. 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
<b>Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru</b>			<b>0,7%</b>
<i>Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]</i>	1,2	119%	31,51%
<i>Uskutečných hovorů ve frontách</i>	91%	97%	-64,8%
<i>Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]</i>	0:18	83%	-37,5%
<i>Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]</i>	0,42	115%	12,67%
<i>Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]</i>	4,47	110%	10,06%
<i>Odpracováno brigádníci [h]</i>	3	9,5%	
<i>Odpracováno plný úvazek [h]</i>	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
<b>Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru</b>			<b>-9,2%</b>
<i>Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]</i>	1,5	99%	-2,74%
<i>Uskutečných hovorů ve frontách</i>	93%	99%	-10,41%
<i>Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]</i>	0:20	75%	-62,5%
<i>Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]</i>	0,47	102%	1,64%
<i>Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]</i>	4,16	118%	17,31%
<i>Odpracováno brigádníci [h]</i>	16	44,5%	
<i>Odpracováno plný úvazek [h]</i>	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 aktuálností 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.

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

*Tabulka 7: 6. týden experimentu*

### ***Poznatky vedoucího***

Dojem z tohoto týdne zůstává pozitivní. Chvilí 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 našlo 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.

<i>Ukazatel</i>	<i>Hodnota</i>	<i>Přepočet vůči průměru</i>	<i>Normalizovaný výsledek</i>
<b><i>Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru</i></b>			<b>57,4%</b>
<i>Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]</i>	0,8	183%	88,58%
<i>Uskutečných hovorů ve frontách</i>	98,1%	104%	86,23%
<i>Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]</i>	0:07	214%	100%
<i>Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]</i>	0,59	82%	-20,79%
<i>Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]</i>	5,70	86%	-19,86%
<i>Odpracováno brigádníci [h]</i>	53	148,0%	
<i>Odpracováno plný úvazek [h]</i>	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 Vladka, kteří by uvítali na zákaznické podpoře více řádu.

Jejich méně zkušené kolegyně hodnotily 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 placebo 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.

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

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

*Tabulka 10: 9. týden experimentu*

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

<i>Ukazatel</i>	<i>Hodnota</i>	<i>Přepočet vůči průměru</i>	<i>Normalizovaný výsledek</i>
<b><i>Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru</i></b>			<b>0,6%</b>
<i>Doba pro vyřízení 60 % požadavků přes e-mail [h]</i>	1,7	84%	-36,99%
<i>Uskutečných hovorů ve frontách</i>	98,8%	105%	100%
<i>Průměrná doba čekání ve frontách [m:s]</i>	0:17	88%	-25%
<i>Medián doby vyřízení objednávky k webhostingu [h]</i>	0,19	255%	57,82%
<i>Medián doby vyřízení objednávky k doménám [h]</i>	6,19	79%	-30,38%
<i>Odpracováno brigádníci [h]</i>	39	109%	
<i>Odpracováno plný úvazek [h]</i>	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 pochvaly a konstruktivní kritice se pracovník vyvíjí a posouvá pracovní 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
<b>Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru</b>			<b>56,9%</b>
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 trochu 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 – skutečně 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
<b>Celkový výsledek oproti dlouhodobému průměru</b>			<b>-35,3%</b>
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 projekcí 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 pojdme 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: