

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Hodnocení a motivace zaměstnanců Telesales v telekomunikační společnosti

Telesales employee appraisal and motivation in telecommunication company

Závěrečná bakalářská diplomová práce

Petra Krpatová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Veronika Kubová

Obor: Andragogika v profilaci na personální management

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 22. března 2011

Podpis:

Anotace

Příjmení a jméno autora: Petra Krpatová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Hodnocení a motivace zaměstnanců Telesales v telekomunikační společnosti

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Veronika Kubová

Počet znaků: 118 226

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 20

Klíčová slova: hodnocení, emoce, kompetenční model, motivace, koučink

Charakteristika práce:

Předmětem mé bakalářské práce je hodnocení a motivace zaměstnanců telesales v telekomunikační společnosti. Pozornost je věnována celkové problematice řízení a rozvoje lidských zdrojů organizace, konkrétně se pak zaměřuje na stimulaci výkonu jednotlivců. Cílem práce je vytvoření návrhu modelu hodnocení a motivace pro pracovní pozici operátor telesales. Navržený model by měl sloužit především vedoucím týmů, zároveň však může být využit všemi pracovníky, kteří se podílejí na rozvoji, motivaci a hodnocení operátorů (koučové či manažeři). Práce je koncipována tak, aby byl výsledek přímo realizovatelný v telesales týmech telekomunikačních společností ale i v jiných komerčních call centrech. Praktickým vyústěním bakalářské práce je návrh dvou typů hodnotících rozhovorů s využitím motivačních prvků a s aplikací metody koučinku GROW.

Annotation

Author's name and surname: Petra Krpatová

Title of dep. and faculty: Department of sociology sociologie and andragogy FF UP

Title of thesis: Telesales employee appraisal and motivation in telecommunication
Company

Master bachelor's thesis: Mgr. Veronika Kubová

Count of characters: 118 226

Count of attachments: 2

Count of used literature titles: 20

Key words: appraisal, emotion, competency model, motivation, coaching

Bachelor's thesis characterization:

The subject of this bachelor's thesis discusses about telesales employee appraisal and motivation in telecommunication company. Focus is devoted to whole questions of organizational leading and development human resources, concretely this thesis focuses on stimulation of individual performance system. The purpose this thesis is creating the appraisal and motivation model for operator telesales position. Proposed model should be instrumental mainly teamleaders as well as all employees who are concerned in development, appraisal and motivation (especially coaches and managers). The issue of my thesis is conceived to straight implementation for telesales teams in telecommunication companies and other commercial call centers. Operative outfall of this bachelor's thesis is construction two models of appraising interviews where are used motivation elements and where is applied The GROW model of coaching.

OBSAH

Úvod	7
1 Popis prostředí telekomunikační společnosti, pracovní náplň operátora telesales.....	8
1.1 Představení telekomunikační společnosti T-Mobile ČR a.s.....	8
1.2 Pracovní náplň pozice operátora telesales.....	9
2 Teoretická ukotvení	12
2.1 Proč se zabývají telekomunikační společnosti motivací zaměstnanců.....	12
2.2 Motivační teorie.....	13
2.3 Osobnost a motivace.....	20
2.4 Vliv prostředí na motivaci.....	22
2.5 Emoce.....	24
2.5.1 Motivační naladění operátora.....	24
2.5.2 Povaha emocí.....	25
2.5.3 Výbuch emocí.....	26
2.5.4 Zdroje emocí.....	27
2.5.5 Chyby v hodnocení jako důsledek subjektivního prožívání reality... ..	28
2.6 Vedoucí v motivaci zaměstnance.....	30
2.6.1 Rysy osobnosti vedoucího.....	30
2.6.2 Styly vedení.....	31
2.7 Vztah motivace a hodnocení zaměstnanců.....	34
2.7.1 Kontext systému hodnocení.....	34
2.7.2 Vymezení pojmů kompetence a kompetenční model.....	35
2.7.3 Kompetenční model pozice operátor telesales.....	36
2.8. Metody hodnocení.....	38
2.8.1 Problémové situace v rámci hodnocení.....	39
3 Praktická část.....	40
3.1 Návrh modelu vedení hodnotícího rozhovoru s využitím prvků motivace	40
3.1.1 Fáze hodnotícího rozhovoru.....	40
3.1.2 Organizační části.....	42
3.1.3 Zlatá pravidla přípravy hodnotícího rozhovoru.....	43
3.1.4 Sběr informací.....	45
3.1.5 Sebehodnocení zaměstnance.....	46
3.1.6 Hodnocení výkonu.....	47
3.1.7 Hodnocení kompetencí.....	50
3.1.8 Kariérový rozhovor.....	52
3.1.9 Rozvojový plán operátora.....	53
3.2 Způsob řešení problémových situací v hodnocení.....	55
3.3 Užitečné tipy pro hodnocení zaměstnanců.....	57
3.4 Využití koučování a metody GROW při motivaci a hodnocení zaměstnanců....	59
3.4.1 Představení GROW modelu.....	60
3.4.2 Vedoucí jako koučové.....	60
3.4.3 Hodnotící rozhovor s využitím metody GROW.....	61
3.5 Tipy pro motivaci zaměstnanců.....	63
3.6 Modely soutěží pro zvýšení výkonnosti v rámci skupinové motivace.....	62
3.7 Návrhy aktivit pro individuální motivaci.....	65
Závěr.....	66
Seznam použité literatury.....	68
Seznam obrázků.....	70
Seznam příloh.....	70

Motto:

„Chceš-li postavit loď, nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dříví a rozdělíš jim práci. Místo toho je nauč společně toužit po širém, nekonečném moři.“¹

Antoine de Saint-Exupéry

¹ KOČMANOVÁ, Michaela. Prínosy HR v období recesie. *Informacie* [online]. 2011, č. 1, [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.zrrlz.sk/sk/8/informacie?id=5&iid=119>>.

Úvod

Při výběru tématu své bakalářské práce jsem přemýšlela nad tím, jakému problému se věnovat, aby byl tematikou blízký mé profesi a spadal do oblasti personálních činností. To, co se odehrávalo v mé hlavě, mi připomínalo doslova válku několika mozků najednou a zvažovala jsem, co zvolit. Nakonec jsem si promítla svoji šestiletou praxi ve vedoucí pozici a uvědomila si, že ze všech aktivit, kterým jsem se věnovala v oblasti řízení výkonnosti zaměstnanců, pro mě byla nejnáročnější oblast motivace.

Když jsem se ocitla ve svých dvaceti letech na dalším stupni své kariérové dráhy a po zdlouhavém výběrovém řízení se z pozice operátora posunula na pozici vedoucí telesales týmu, motivace byl pro mě pouze jeden z mnoha pojmů. Ale velmi rychle, lépe řečeno každodenní činností, jsem si začala uvědomovat, že v mé práci se jedná o pojem klíčový. Je pravda, že personální úsek společnosti již v té době nabízel spoustu e-learningových kurzů a literatury, kde bylo možné si informace vyhledat. Nicméně v tu chvíli člověk potřebuje skloubit více činností najednou a tak jsem do této oblasti pronikala velmi pomalu.

Jak jsem zmínila, i v dnešní době máme k dispozici množství vynikající literatury z oblasti motivace i hodnocení. Avšak ze své zkušenosti i ze zkušeností kolegů vím, že mnohem větším problémem je právě samotná aplikace získaných poznatků do praxe. Motivovat někoho je náročné, ale demotivovat je velmi snadné a rychlé, často se zdlouhavou nápravou, pokud je náprava vůbec ještě možná.

Předložená práce proto přináší poznatky a praktické výstupy, které budou využitelné v praxi. Přináší především informace a návody, které přes množství literatury a masu internetu nejsou vždy dostupné dle potřeby. Výsledek práce by tak měl být využíván k pravidelným činnostem v rámci řízení výkonnosti – v oblastech hodnocení a motivace zaměstnanců, které jsou vzájemně propojeny.

Ve své práci nejprve představuji prostředí telekomunikační firmy T-Mobile ČR a pracovní pozici zaměstnance telesales včetně jejích specifik. Dále postupuji od motivačních teorií přes vztah mezi motivací a hodnocením až k metodám hodnocení. Praktickým výstupem předkládané práce je pak konstrukce dvou možných typů hodnotícího rozhovoru s využitím motivačních prvků. Rozhovory byly vytvořeny na základě studia odborné literatury pojednávající mimo jiné především o využití typologické metody. Závěr práce je doplněn o konkrétní tipy pro skupinovou a individuální motivaci. Věřím, že tento text bude vedoucím týmů sloužit k obohacení jejich stylu vedení a k zefektivnění jejich práce s lidmi.

1 Popis prostředí telekomunikační společnosti T-Mobile ČR, pracovní náplň operátora telesales

Ještě před tím, než se budu věnovat problematice týkající se motivace a tomu, proč se firmy motivací zabývají, věnuji následující řádky popisu telekomunikační společnosti a pozice zaměstnance telesales (dále jen operátora telesales). To povede k ucelení představy o prostředí nadnárodní telekomunikační firmy jakožto objektu práce a k vykreslení charakteru práce operátora telesales, který je hlavním předmětem zkoumání. Má práce je zaměřena na telekomunikační společnost T-Mobile Česká Republika a.s. (dále jen T-Mobile ČR).

1.1 Představení telekomunikační společnosti T-Mobile ČR

Telekomunikační společnost je obchodní firma, jejímž předmětem podnikání je zřizování a provozování sítě elektronických komunikací. T-Mobile Česká Republika je operátorem veřejné mobilní sítě GSM a UMTS. T-Mobile poskytuje svým zákazníkům nejen služby mobilních komunikací, ale zároveň služby vysokorychlostního internetu a fixní služby prostřednictvím veřejné sítě, které zahrnují nejmodernější technologie jako například ADSL. Díky svému mezinárodnímu působení poskytuje zákazníkům zázemí i mimo území ČR, kde mohou klienti využívat kvalitního pokrytí i výhodnějších sazeb za volání a ostatní služby. Společnost k 30. září 2010 poskytovala své služby více než 5,5 mil. zákazníkům a je tak co do počtu zákazníků největším poskytovatelem těchto služeb na našem území.²

Mobilní technologie se staly v poslední době nedílnou součástí života každého z nás. Od dob, kdy byl zkonstruován první mobilní telefon na světě, uplynulo již skoro 40 let. V rámci ČR dosáhla penetrace trhu 125%, což prakticky znamená, že když sečteme zákazníky všech operátorů veřejné sítě (T-Mobile, O2, Vodafone) dostaneme celkově větší počet, než je počet obyvatel naší země.

Právě penetrace trhu je jedním z důvodů, proč operátoři stále zlepšují své nabídky v oblasti hlasových tarifů a služeb. T-Mobile cítí, že trhy jsou velmi saturované (tedy především právě v ČR) a že by se měla společnost zaměřit spíše na udržování zákazníků, nežli na aktivity usilující o nové akvizice. Výsledkem pro zákazníky pak jsou různé věrnostní programy apod. Zároveň hledá společnost další zdroje, lépe řečeno oblasti, které by zvýšily firemní podíl na trhu. V tomto směru je v poslední době trendem tzv. konvergence služeb, která zákazníkovi přináší spojení mobilních,

² T-Mobile a Telefónica O2 uzavřely smlouvu o sdílení 3G sítě. *Tiskové zprávy T-Mobile* [online]. 2011, č. 4, [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW: <http://tpress.cz/tiskove_zpravy/2011/1208/>.

datových a fixních služeb v jednom. Proto se zaměřuje společnost v poslední době především na poskytování datových služeb, zejména vysokorychlostního internetu. Tato aktivita je spojena s náročnými technologickými zdroji a výraznými finančními zdroji, kromě toho ale předpokládá především vysokou úroveň práce odváděné lidskými zdroji. Od výše uvedené strategie zaměřené na konvergenci služeb se odvíjí i mise společnosti. Společnost chce být nejuznávanějším integrovaným operátorem. Ke splnění této mise je třeba splnění několika firemních cílů, které se týkají především zvýšení podílu na trhu. K tomu mají dopomoci nové oblasti pro růst trhů, zaměstnanci a zpětná vazba od zákazníků.

Pro každou společnost jsou důležité především vztahy se zákazníky. Ty jsou ve společnosti T-Mobile řízeny prostřednictvím procesů, jejichž souhrn je označován jako CRM systém (Customer Relationship Management).³ Spokojenost zákazníka je dlouhodobě jedním z hlavních měřítek, podle kterých se telekomunikační společnosti srovnávají. Zároveň je to jeden z důležitých prostředků diferenciací. V dnešní době všechny telekomunikační společnosti v ČR poskytují relativně stejné služby, stejné pokrytí, stejnou nabídku mobilních telefonů. Na základě toho už dostatečně diferencovat nelze, protože to nepřinese významná data. Společnost proto musí znát své potřeby a přání zákazníků a tyto informace využít například k přímému marketingu – oslovování zákazníků. Jedním z prostředků přímého marketingu je právě telesales – forma přímé komunikace mezi zákazníky a zaměstnanci T-Mobile ČR, kterým se tato práce věnuje.

1.2 Pracovní náplň pozice operátora telesales

V první části této kapitoly jsem se věnovala definici telekomunikační společnosti a představení společnosti T-Mobile ČR. Vysvětlila jsem, jaká je současná situace na telekomunikačním trhu a jaký je hlavní cíl společnosti. Již v závěru předchozí podkapitoly jsem zmínila pojem zaměstnanci telesales, nyní se dostávám k popisu pracovní náplně této operátorské pozice. Dále uvedu také konkrétní specifika pozice, která jsou podstatná a určující pro práci každého vedoucího telesales týmu. Tento manažer by si měl všechny podstatné rysy i specifika práce svých podřízených uvědomovat a měl by je umět zohlednit a využít právě i při hodnotících rozhovorech. Než se dostanu ke konkrétním specifikům, přehledně shrnu popis práce operátora telesales.

Hlavní náplň práce na této pozici lze na základě okruhů vykonávaných činností popsat následovně:

³ Srov.: Interní směrnice kvality, vydaná společností T-Mobile ČR. Praha 2001.

Operátor telesales zajišťuje:

- **Aktivní odchozí telefonický kontakt** se stávajícími zákazníky společnosti v rámci aktuálních prodejních kampaní (prodej smluv a služeb)
- **Aktivní odchozí telefonický kontakt se stávajícím zákazníky v ostatních oblastech** – věrnostní hovory, hovory zjišťování spokojenosti zákazníků, vymáhací hovory, retenční hovory (zaměřeno na udržování zákazníků)
- **Poskytování správných a úplných informací** o produktech a službách společnosti
- **Provádění změn** v nastavení služeb, změny ve vyúčtováních, registrace do věrnostních zákaznických programů
- **Práci s interními zákazníky** – ostatními odděleními společnosti (reklamační, aktivační oddělení apod.)
- **Práci s interními programy a databázemi**
- **Rozvoj dovedností a znalostí potřebných pro vykonávání práce na pozici**

Aby byl obraz práce na této pozici kompletní, k náplni práce jsem doplnila i základní specifika pozice operátora telesales:⁴

- **Náročné pracovní prostředí** – velké místnosti, tzv. open space s kapacitou až pro 24 operátorů, z toho plynoucí hlučnější prostředí, menší pracovní plocha než je obvyklé, (poskytuje prostor jen na nejnutnější vybavení: PC s příslušenstvím, potřebné pracovní materiály, sešit, kancelářské potřeby, židle)
- **Schopnost obsáhnout velké spektrum informací** – schopnost udržet si dobrý přehled o celkovém portfoliu produktů a služeb, orientace v možnostech nastavení služeb, dovednost vybrat pro zákazníka v rychlosti nejvhodnější řešení a to i když se jedná o nestandardní situaci
- **Psychická náročnost** – rutinní práce (i když v jednosměnném provozu), po celou pracovní dobu hlasová zátěž, pozice vyžaduje psychickou odolnost vůči stresu, asertivní jednání a umění aktivně naslouchat, velkou odolnost vůči změnám (například zvyšování osobních prodejních cílů atd.)
- **Monitorování hovorů**
 - a) pravidelná kontrola kvality ze strany vedoucího, kde je hodnocen přístup operátora, kvalita a správnost poskytnutých informací zákazníkovi, struktura prodejního hovoru (zda jsou dodržovány všechny jeho části)
 - b) kontrola kvality, respektive hodnocení zákazníků – po prodejním hovoru zákazník ohodnotí přístup a informace, které mu operátor poskytl, obě tyto složky mohou být součástí variabilní složky mzdy

⁴ Srov.: Popis pracovní pozice operátor telesales, vydaný společností T-Mobile ČR. Praha 2003.

- **Monitorování výkonnosti a měření efektivity** – sledování celkového výkonu na denní, měsíční, půlroční a roční bázi, dodržování předepsaných přestávek a jejich čerpání, pravidelné srovnávání s ostatními kolegy
- **Variabilní složka mzdy (bonus) v návaznosti na plnění prodejních cílů** – minimální (sociální) hranice pro výplatu bonusu, naopak maximální hranice pro výplatu bonusu, jasná návaznost na plnění prodejních cílů, možnost ovlivnění celkového bonusu vedoucím směrem dolů i nahoru (např. vysoké plnění prodejních cílů vs. špatná kvalita hovorů)

Jistě bych mohla pokračovat a vyjmenovat i další zvláštnosti sledované pracovní pozice. Na tomto místě jsem zvolila a uvedla ty, která hodnotím na základě své praxe jako nejpodstatnější, protože mají návaznost na kompetenční model a tudíž i hodnocení operátora a budu se jimi dále zabývat a zohledňovat je v rámci vlastního návrhu hodnocení.

2 Teoretická ukotvení

Zásady a metody pro hodnocení a motivaci zaměstnanců vycházejí z různých motivačních teorií a přístupů, kterým se budu v této kapitole věnovat. Také se budu blíže zmiňovat o jednotlivých typech motivů, které tyto teorie popisují a rozebírají. V této souvislosti se zaměřím i na dílčí problematiku toho, jak motivy lidské jednání podporují či naopak brzdí a zmíním i to, jak je rozpoznáme. V této části se tedy budu zabývat na jedné straně obsahem motivace a na druhé straně motivačními procesy.

2.1 Proč se T-Mobile ČR zabývá motivací zaměstnanců

Základním stavebním kamenem úspěšné společnosti je dobře definovaná **strategie**, která je implementována v rámci organizační kultury a kterou celá společnost naplňuje a jíž žije. Tím, kdo ji však žije ve skutečnosti, není společnost samotná (v jakémisi abstraktním pojetí), ale její zaměstnanci, jednotlivé živé bytosti. Nejsou-li zaměstnanci společnosti s hodnotami firmy identifikováni, je pravděpodobné, že společnost bude neúspěšná při naplňování své strategie a vytyčených cílů.

Pro maximalizaci těchto organizačních cílů, které vedou zároveň k maximalizaci zisků, je nutné, aby měla společnost zaměstnance s vysokou výkonností. Zároveň by to však měli být zaměstnanci, kteří jsou krom výkonu schopni přinášet do své každodenní práce nové myšlenky, jsou kreativní a budou se tak sami v rámci svých kompetencí posouvat dál. Pro to, aby to takto fungovalo, je naprosto nezbytné, aby byli všichni zaměstnanci dostatečně a správně motivováni. Pro společnost jsou klíčové **loajalita a výkonnost**. Pouze motivovaný zaměstnanec má vysokou úroveň obou těchto složek.

Dalšími z důvodů, proč se prozíravá společnost motivací zabývá, je také to, že každá úspěšná organizace chce na jedné straně ty nejlepší zaměstnance přilákat, na druhé straně si je ale může právě svým působením vychovat. V obou případech je pak důležitým cílem tyto zaměstnance udržet. Od nástupu zaměstnance do doby, než zaměstnanec poskytuje odpovídající výkon, společnost investuje značné zdroje (lidské i finanční) do jeho rozvoje. Každá ztráta kvalitního člověka je pro společnost téměř nevyčísitelná, protože odcházející pracovník si s sebou odnáší získané dovednosti, znalosti, know how firmy, zkušenosti. Proto je pro společnost výhodnější starat se o stávající zaměstnance, než stále nabírat a zaškolovat zaměstnance nové. Nese to sebou úsporu jak provozní tak finanční.

Když vztáhneme výše zmíněné k operátorské pozici, konkrétně k pozici operátora telesales, kde riziko fluktuace je relativně mnohem větší (jedná se víceméně o trend v oblasti komerčních call center), platí řečené dvojnásob. Už tady je potřeba si

uvědomit, že zaměstnanci neodcházejí nejčastěji od špatných firem, ale od špatných manažerů, v našem případě tedy vedoucích týmů. Proto je role vedoucího týmu v oblasti motivace klíčová.

2.2 Motivační teorie

Teorií motivace bychom našli celou řadu. Zejména byly vypracovány ve spojených státech. Manažeři by měli chápat motivaci jako jednu ze základních a nejdůležitějších osobnostních struktur.

Klíčovým pojmem motivační teorie je „**motiv**“. Zde mluvíme o těch motivech, které jsou spojeny s určitou aktivitou nebo určitým rozhodnutím. Bělohlávek⁵ uvádí jako příklady motiv odchodu ze společnosti, motiv pracovat mimo pracovní dobu apod. Konkrétní motivy si tedy můžeme představit jako důvody, pohnutky našeho jednání. Dále dělí složky motivů na energizující (energizují jednání lidí) a řídicí (dávají směr našemu jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout).

Proto, abychom na konkrétní podněty mohli reagovat, musíme neustále monitorovat a vyhodnocovat stav, ve kterém se naše osobnost nachází. Nutno ale říci, že tento proces nelze přímo vědomě kontrolovat, protože je intuitivní. O to více si však uvědomujeme jeho výsledek a to už ve formě konkrétního pocitu, který nám přináší. Tyto pocity pak vnímáme na škále od nejpříjemnějších až po ty nejméně příjemné.

Plamínek⁶ označuje právě pocity za důvod vyvolání potřeby. Příjemné pocity má člověk touhu zachovat, nepříjemné pocity vyvolávají potřebu změny, protože jsou-li potřeby příčinami chování, lze je nazývat motivy. Jak Plamínek⁷ dále uvádí, motivem chování je tedy naplňování potřeb. Motivaci lze pak chápat jako proces, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Pod spokojeností si můžeme představit stav, který je spojený s příjemným pocitem **naplnění potřeb**.

Tímto jsem chtěla poukázat na to, jaký je vztah mezi lidským jednáním a potřebami, které lze definovat například následujícím způsobem: „**Potřeba** znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi oba pojmy běžně zaměňujeme. Mnozí manažeři se domnívají, že veškerá motivace pracovníků je otázkou finanční. Ve 40. letech však Abraham Maslow ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat a které je nic nestojí.“⁸

⁵ Srov.: Bělohlávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno 2005, s. 39.

⁶ Srov.: Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. 3. vyd. Praha 2008, s. 76.

⁷ Srov.: Tamtéž, s. 76.

⁸ Bělohlávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno 2005, s. 40.

Motivační teorie lze klasifikovat následujícím způsobem⁹:

a) motivační teorie dle obsahu:

- Teorie dvoufaktorová (Herzberg)
- Hierarchie potřeb (Maslow, Alderfer)
- Teorie potřeby výsledků (McClelland)

b) motivační teorie dle procesu

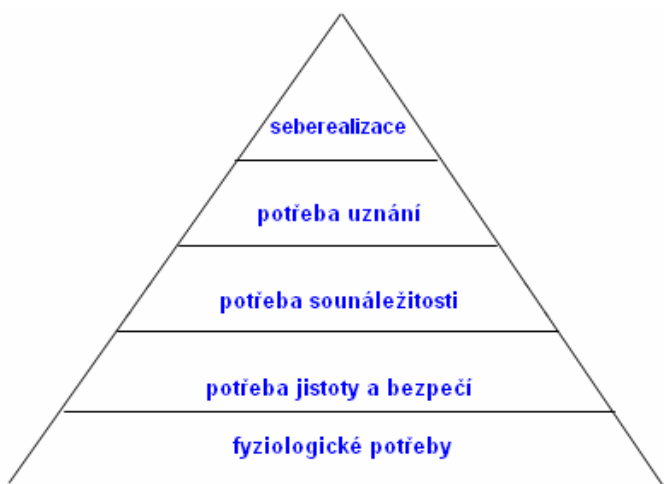
- Teorie očekávání (Vroom, Porter, Lawler)
- Teorie spravedlivé odměny (Adams)
- Teorie cíle (Locke)
- Teorie atributu (Heider, Kelley)

Pro potřeby své práce se budu blíže zabývat teorií potřeb Abrahama Maslowa, Clayтона Alderfera a teorií očekávání Victora Vrooma.

Abraham Maslow: Uspokojují firmy a vedoucí potřeby lidí?

„Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb.“¹⁰

Obrázek č. 1: Hierarchie potřeb A. Maslowa dle Františka Bělohávků ¹¹



První čtyři kategorie Maslow označuje jako nedostatkové potřeby a pátou kategorii jako potřeby existence (bytí) nebo růstové potřeby.

⁹ Srov.: Brooks, I.: Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno 2003, s. 43.

¹⁰ Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno 2005, s. 40.

¹¹ Srov.: Tamtéž, s. 41.

Fyziologické potřeby – jsou potřeby základní, nezbytné pro přežití, zahrnují vše, co je nutné k udržení lidského života

Potřeby jistoty a bezpečí – zajišťují existenci do budoucna

Potřeba sounáležitosti – vyjadřuje touhu někam patřit, do nějaké skupiny či celku

Potřeba uznání – dosáhnout úspěchu, respektu, potřeba uznání dobrého výkonu

Potřeba seberealizace – vyjadřuje realizaci potenciálu jedince tak, aby byl člověk schopen realizovat své schopnosti a talent, schopnost naplnit své záměry.

Všeobecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb.¹²

Při aplikaci na pracovní prostředí je třeba si uvědomit, že všechny tyto potřeby může zaměstnavatel uspokojovat nebo opomíjet. Použití této teorie v pracovní oblasti lidské motivace vychází z přesvědčení, že výkon pracovníků je možné zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím, pokud budou uspokojovány nejen materiální, ale i sociální potřeby, tj.: potřeby seberealizace, sebeaktualizace, sebeuskutečnění, sociální sounáležitosti k někomu nebo k něčemu, tvořivosti, bezpečí, jistoty, postavení apod. K saturaci (naplnění, uspokojení) většiny potřeb totiž dochází právě v pracovním procesu. Přínosem tohoto pojetí je to, že se snaží uvažovat jakoukoliv lidskou organizaci jako systém zajišťující integritu osobních zájmů jakož i zájmů dotyčné organizace. Paradoxem je, že mnozí lidé o seberealizaci ve větší míře nestojí, jsou motivováni spíše nižšími fyziologickými potřebami, klidem a pohodlím.

Když převedu tedy systém Maslowa do pracovního prostředí, měla by firma uspokojovat potřeby zaměstnanců dle schématu, kterým je hierarchie potřeb převedená do pracovního prostředí.

„Používání Maslowovy pyramidy ve firemní praxi lze doložit nejen rozšířenou praxí mezi manažery a existencí testů manažerských preferencí ve smyslu využívání určitých nástrojů motivace, ale také snadným „převodem“ způsobů uspokojování potřeb uvedených v jednotlivých skupinách do podnikové reality.“¹³

¹² Srov.: Stuchlík, R.: Tým snů. 1. vyd. Praha 2008, s. 97.

¹³ Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004, s. 60.

Obrázek č. 2: Hierarchie potřeb A. Maslowa v podnikové realitě pracovního prostředí ¹⁴



Stuchlík¹⁵ uvádí, že tato pyramida představuje velmi nedoceněný a velmi šikovný nástroj, který všichni vedoucí pracovníci „nějak“ znají, někde o něm slyšeli, ale pouze malá část z nich už mu rozumí a ještě méně z vedoucích zaměstnanců ho využívá v praxi.

Clayton Alderfer: Teorie ERG

E - existence
R - vztahy
G - růst

Jak jsem již odhalila, podle významu zkratk teorie ERG dělí Alderfer lidské potřeby do tří kategorií, které oproti Maslowovi redukoval z pěti:

- a) **Potřeby existenční**, pod které patří všechny materiální a fyziologické
- b) **Potřeby vztahové**, které zahrnují veškeré vztahy k lidem
- c) **Potřeby růstové**, založené na kreativitu jedince ve vztahu k sobě a svému okolí

„Motivy různých lidí se liší. Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího.“¹⁶

¹⁴ Srov.: Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno 2005, s. 41.

¹⁵ Srov.: Stuchlík, R.: Tým snů. 1. vyd. Praha 2008, s. 96.

¹⁶ Srov.: Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno 2005, s. 42.

Z výše uvedených motivačních obsahových teorií vyplývá, že vedoucí nejdříve musí znát a pochopit, které motivy jsou dominantní pro konkrétní zaměstnance a teprve pak může své zaměstnance dobře motivovat.

Bělohlávek uvádí následující **typy motivů**:¹⁷

▶ **Peníze** jsou významný motiv pro většinu lidí, zejména zaměstnanci, kteří jsou navíc silně orientováni na výsledek, jsou pro vedoucího velkým přínosem, protože odvedou maximální výkon.

▶ **Osobní postavení** je důležitý motiv pro pracovníky, kteří se snaží být úspěšní kvůli svému postavení. Riziko, které se tu může objevit, nastává, když o toto postavení usilují intrikami.

▶ **Pracovní výsledky** jsou důležitým motivem i z pohledu společnosti. Tento motiv sdílejí lidé, kteří jsou soutěživí, dělá jim dobře, pokud vynikají nad ostatními, mají tendenci se s ostatními neustále srovnávat a zároveň touhu druhé překonat.

▶ **Přátelství** je motivem vyhledávaným především u zaměstnanců zaměřených na vztahy. Důležité je pro ně zejména pracovní klima a spolupracovníci, upřednostňují právě přátelské a dobré vztahy před pracovními výsledky.

▶ **Jistota** je důležitá pro zaměstnance, pro které nejsou důležité výrazné příjmy nebo výše zmíněné osobní postavení. Takového pracovníka poznáme podle toho, že se řídí předpisy, neriskuje, protože se obává možné ztráty zaměstnání, spokojí se s málem.

▶ **Odbornost** je rozhodujícím motivem těch, kteří upřednostňují svůj vlastní rozvoj, touží po vynikání ve své pracovní pozici.

▶ **Samostatnost** je motivem, který můžeme nalézt u lidí, kteří raději rozhodují sami. Těžko snášejí, když jim do rozhodnutí někdo mluví, případně se zachovají stejně po svém. Tito zaměstnanci mohou mít problém s jakoukoli autoritou.

▶ **Tvořivost** se objevuje jako motiv u lidí, kteří vykazují zájem vymýšlet a vytvářet nové věci, přemýšlet nad firemními procesy a navrhnout jiná, kreativnější řešení apod. V takové práci, která poskytuje dostatek prostoru pro tyto tendence, je pak tento typ zaměstnance „jako ryba ve vodě“.

¹⁷ Srov.: Bělohlávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno 2005, s. 42-43.

Doposud jsem se zabývala teoriemi motivace, které by měly odpovědět na otázku „Proč?“. Demonstrovala jsem tak motivy lidského chování. Nyní je čas, abych položila další otázku „Jak?“. A jak už jsem slíbila v úvodu třetí kapitoly, zabývala se obsahovou stránkou motivace. K pochopení všech relevantních souvislostí totiž potřebuji zohlednit ještě další stránku motivace a tou je její proces neboli průběh. Proto se budu nyní zabývat následujícími otázkami:

Jak probíhá proces motivace pracovní činnosti?

Jakým mechanismem lze dosáhnout toho, aby člověk zvýšil své úsilí?

Jak vzniká nezájem o práci, snaha vyhýbat se práci?

Odpovědi na tyto otázky poskytuje další známá teorie motivace:

Victor Vroom: Teorie očekávání

Dle Victora Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba naplnit tři základní podmínky:

- 1) úsilí, které vyvinul, musí být následováno výsledkem
- 2) výsledek musí být následován odměnou
- 3) odměna musí mít pro pracovníka význam

Dle Bělohávků jsou tyto body zkonkretizovány následovně:¹⁸

1) Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem

Práce, která je zbytečná a nepřináší výsledek nebo u níž lze takový výsledek těžko očekávat, se sotva setká se zájmem a osobním nasazením pracovníka. Nikdo nedělá rád nesmyslnou práci. Společnost se nepustí do záměru, o jehož úspěchu pochybuje. V kontextu cílové skupiny, na niž se zaměřuje můj zájem, lze uvést třeba tento příklad: Operátor telesales nezahájí akci (např. nezmění prodejní argumenty), pokud předpokládá, že by změna přinesla jen minimální efekt. Pracovník také nevydrží dlouho u takové práce, kterou příliš nezvládá. Práce musí poskytovat předpoklad příslušného efektu, pak teprve vyvolá odpovídající snahu. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – **výkon** – se nazývá **expektancí** – očekáváním.

2) Výkon musí být odměněn

Zůstane-li výsledek práce nepovšimnut nebo víme-li, že se odměny sotva dočkáme, opět to přinese jen mizivé úsilí. Přeneseno do konkrétního prostředí: Pokud se

¹⁸ Srov.: Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno 2005, s. 46-47.

telekomunikační společnosti projekt nevyplatí finančně, sotva se do něj pustí. Nebude-li operátor telesales odměňován na základě svého výkonu, ale jen stálým platem, ztratí zájem o to, aby zvyšoval svůj výkon (například získával nové zákazníky). Pracovník může tedy vykonávat práci velmi úspěšně, ale nedostatek odpovídající odměny ho bude stejně demotivovat. Výsledek práce musí být následován odpovídající odměnou. Pravděpodobnost odměny se nazývá **instrumentalita**. Jedná se o vztah mezi výsledkem a odměnou: čím lepší výsledek, tím vyšší odměna.

3) Člověk musí o odměnu stát

Již jsem zmiňovala, že pro zaměstnance jsou důležité různé motivy (peníze, osobní postavení, výsledky, odbornost a další). Společnost se může pustit do nevýdělečné činnosti, je-li pro ni důležitá jiná odměna než peníze. Takovou odměnou může být například veřejné uznání za charitativní akci. Jako konkrétní příklad můžeme uvést aktivity v rámci v současné době velmi aktuálního tématu společenské odpovědnosti firem. Zde je motivem právě uznání, nejedná se o výdělečnou aktivitu. Operátor telesales tak může teoreticky vynakládat značné úsilí, přestože není náležitě honorováno, pokud se jedná o práci, která ho velice baví a on se těší na výsledek. Toto lze sledovat například když operátor telesales vypomáhá v oblasti koučinku a mentoringu nových kolegů, protože je to práce, která ho baví (představuje oživení běžné, často daleko více rutinní pracovní náplně) a potěší ho dobrý výsledek, pochvala. Zmíněné ocenění či dobrý pocit z výborně odvedené práce jsou vedle peněz dalšími druhy odměny. V této souvislosti lze dále uvést například: veřejné uznání, potěšení z práce samotné, možnost osobního rozvoje či nové zkušenosti. Právě význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme **valenci**. Pro někoho mají vysokou valenci peníze, pro jiného uznání spolupracovníků, nadřízeného. Valence odměny může být i záporná – pak působí proti úsilí. Příkladem by mohla být situace, kdy vedoucí slíbí zaměstnanci za dobrou práci jinou pracovní pozici. Zaměstnanec o změnu pracovního zařazení ovšem vůbec nemusí stát. Říká si pak, že raději setrvá u průměrných pracovních výkonů a vydrží s nižším platem, než aby si přidělával starosti s adaptací na novou práci.

„Teorie expektance umožňuje vysvětlit průběh motivačního procesu a sílu motivace k určité aktivitě. Výzkumy potvrdily platnost této teorie, i když spíše pro osoby s racionálním způsobem uvažování a vnitřním místem kontroly (tito lidé věří, že život je především v jejich rukou a vnější vlivy mají menší význam). U lidí se silnou emocionalitou, nevědomou motivací a lidí s vnějším místem kontroly (podle kterých je život především výsledkem souhry okolností) je tato teorie méně přesná“.¹⁹

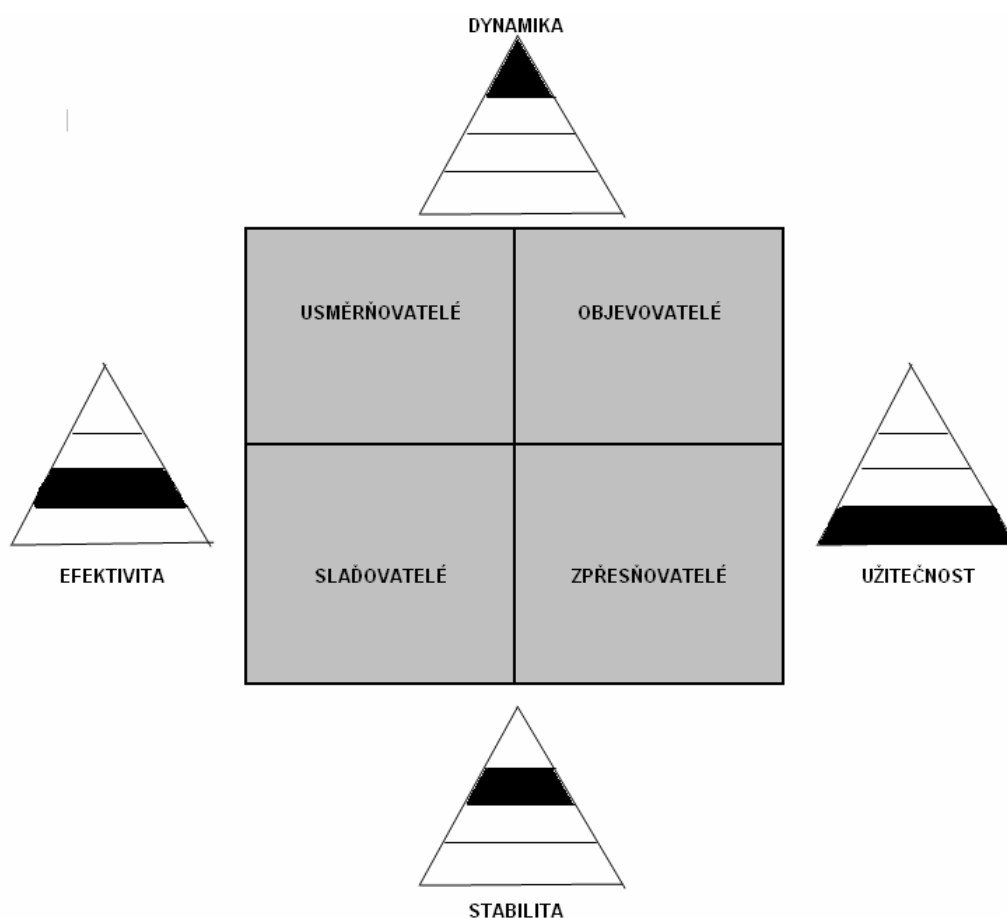
¹⁹ Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno 2005, s. 47.

2.3 Osobnost a motivace

V předchozí kapitole jsem se zmiňovala o tom, že abych mohla zaměstnance dobře motivovat, musím jednotlivé motivy znát. Pokud budu posuzovat motivační založení člověka, mohu se inspirovat různými znaky. Lidé se přirozeně liší v důrazu, který kladou na jednotlivé vitální znaky.

Pro lepší pochopení teorie vitálních znaků uvádím schéma s jednotlivými škálami dle Jiřího Plamínka.

Obrázek č. 3: 4 Modelové typy lidí²⁰



Preference zaměstnanců lze pozorovat na škálách **dynamika – stabilita a užitečnost - efektivita**

První škála souvisí s volbou mezi rizikem a jistotou, druhá spíše s volbou mezi účelem a prostředky, tedy tím, zda zaměstnanec preferuje cíle (věci, výsledky, úkoly) nebo cesty (procesy, metody, lidi a vztahy). Kombinací obou škál získáme čtyři modelové

²⁰ Srov.: Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. 3. vyd. Praha 2008, s. 85.

typy lidí, jimž se skuteční lidé více či méně podobají. U reálných osob je jejich zaměření vždy (v různém poměru) kombinované.

Čtyři modelové typy a jejich popisy chování uvádí Plamínek v následující tabulce.

Obrázek č. 4: Modelové typy lidí s popisem chování²¹

	Objevovatel	Usměřovatel	Sladřovatel	Zpřesňovatel
Typická potřeba	Vnitřní sebeprosazení: překonávání výzev	Vnější sebeprosazení: ovlivňování lidí	Vnější zakotvení: příznivé prostředí	Vnitřní zakotvení: vlastní dokonalost
Reakce na pochvalu	Já vím. Samozřejmě, že to vyšlo.	Nebylo to tak lehké. Ukážu ti, jak jsem to udělal.	Pochval i ostatní. Jsi taky dobrý.	Děkuji. Udělal jsem, co jsem mohl.
Reakce na kritiku	Já vím. S tím už nic nenaděláš.	(Bagatelizace). Takhle otázka nestojí. Kdo vlastně jsi, že mi...	(Přijímá) Chápu tě. Asi jsem tě zklamal.	Spravedlivou: (Lítost) a Nespravedlivou: (Diplomaticky) Když myslíš.
Jednání pod zátěží	Oživení. Vyšší výkon.	Často převádí zátěž na jiné.	Příliš nereaguje.	Velký stres, až zhroucení.
Motivující formulace	Těžký úkol. Ještě nikdo to nedokázal. Udělej to tak, jak chceš.	Jsmo na tobě závislí. Jsi výborný organizátor. Nechci ti do toho mluvit.	Budeš součástí týmu. Pomůžeš, kdyby se nepohodli.	Napsal jsem ti instrukce. Poradím, kdyby to nebylo jasné.

Čím více konkrétní člověk odpovídá popisu některého teoretického modelového typu, tím spíše pro něho můžeme využít informací uvedených výše. Typická potřeba, která je uvedena jako první, je potřebou uvádějící činnost typických reprezentantů jednotlivých modelových typů do pohybu. Ve střední části tabulky jsou uvedeny příklady toho, jak ideální modelové typy reagují na některé podněty, kterými je může vedoucí testovat. V posledním řádku lze pak nalézt příklady motivujících formulací, které modelovým typům obvykle vyhovují při zadávání úkolů.

Motivační založení ovlivňuje preferované role v týmu. Při týmovém řešení problému to bude objevovatel, kdo objeví cílové řešení, usměřovatel bude tím, kdo tým usměrní na cestu k němu, sladřovatel bude pečovat o lidské zdroje a zpřesňovatel se postará o dotažení výkonu do konce.

²¹ Srov.: Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. 3. vyd. Praha 2008, s. 84.

2.4 Vliv prostředí na motivaci

Již jsem poukázala na to, že osobnost člověka je dalším činitelem, který ovlivňuje jeho motivaci a představila 4 modelové typy lidí spolu s formulacemi, které nám pomohou k jejich motivaci. K motivaci (jakožto působení na lidi kolem nás) pochopitelně pouhý popis motivačních typů nestačí. Je třeba naše objekty aktivně poznávat a teprve na základě tohoto poznání je umísťovat. Mnozí vedoucí si kladou otázku „Jak pracovníky poznávat?“. Plamínek²² tvrdí, že poznávat lidi znamená testovat je, tedy dostávat je do situací, ve kterých se jejich motivační působení jednoznačně projeví. Pouze takovým testováním můžeme získat přesnou diagnostiku a s ní to nejdůležitější – klíč k motivaci konkrétního typu člověka.

„K tomu, abychom se při motivaci trefili do středu terče, potřebujeme znát kromě motivačního založení i povahu a důsledky vnějších vlivů působících na člověka, a to především míru uspokojení jeho potřeb a působící „společenskou objednávku“. Tím se dostáváme od **motivačního založení** k **motivační poloze**.“²³

„Vynikající psycholog Abraham Maslow zkoumal v polovině 20 století, do čeho a v jakém pořadí lidé spontánně investují svou energii. Zjistil, že tyto investice tvoří posloupnost zhruba znázorněnou pěti stupni pyramidy potřeb.“²⁴

Ráda bych zde upozornila, že se vracíme právě k Maslowě pyramidě potřeb. Pro každého vedoucího zaměstnance **je důležité určit, ve kterém patře pyramidy se jeho zaměstnanec právě nachází**. Jednotlivá patra pyramidy totiž odrážejí podněty, které odpovídají potřebám na konkrétním stupni. Proto i zaměstnanec bude citlivý na konkrétní typy podnětů podle stupně, ve kterém se nachází.

Plamínek²⁵ upozorňuje, že si lidé často podněty na úrovních jiných pater překládají do jazyka toho patra, které je nejvíce zajímá. To je právě důsledkem citlivosti na podněty, které souvisejí s právě budovaným patrem.

Pro použití vhodného typu motivace je proto potřeba ovládat kromě motivačního založení také **povahu a důsledky vnějších vlivů** působících na člověka, a to především míru uspokojení jeho potřeb a působící „společenskou objednávku“. Na tomto místě upozorňuji, že opět můžeme pozorovat posun od motivačního založení k motivační poloze. Nemyslím tím, že by se zájem od motivačního založení přesunul úplně, pouze chci, aby si vedoucí pracovník uvědomil tuto nianci.

V rámci těchto dvou složek – motivačního založení a motivační polohy, můžeme totiž pozorovat jistý vztah: **„Motivační založení** je charakteristikou lidské osobnosti.

²² Srov.: Plamínek J.: Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha 2007, s. 40.

²³ Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. 3. vyd. Praha 2008, s. 86.

²⁴ Tamtéž, s. 86.

²⁵ Srov.: Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. 3. vyd. Praha 2008, s. 86.

Popisuje náš vztah k podnětům, zejména naše preference při výběru podnětů. Naproti tomu **motivační poloha** reaguje na vnější prostředí. Je proměnlivější v čase a přístupnější vědomému zpracování sebepoznání. Nejde o charakteristiku osobnosti, ale o důsledek vnějších podmínek (životního prostředí) určitého člověka. V konkrétních podmínkách pak lidé vybírají – často v závislosti na své osobnosti – různé zděděné i naučené vzorce chování, které jim usnadňují život v dané motivační poloze.“²⁶

²⁶ Plamínek, J.: Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha 2007, s. 89.

2.5 Emoce

Motto:

„Člověk není stroj, který můžeme nastavit na stálý výkon. V lidském nitru se střídají různé stavy. Smutek stíhá radost, pýcha pokoru, rozum emoce. Je dobré naučit se oslovovat v člověku právě ten stav, který jej aktuálně ovládá. Žádný jiný stav s námi v tu dobu stejně mluvit nebude.“²⁷

Jiří Plamínek

2.5.1 Motivační naladění operátora

Nebojte se. Nehodlám se na následujících řádcích rozplývat nad oblastí elementárních emocí. Mým cílem v této kapitole je hlouběji se orientovat vedle osobnosti a dlouhodobého vlivu prostředí, o kterých už jsem se zmiňovala, také na **vliv bezprostřední situace**.

Plamínek tento faktor označuje (díky jeho příbuznosti se slovem nálada) jako **motivační naladění**.²⁸ Náhlovský tvrdí, že právě síla motivace plyne z naladění.²⁹

Motivační naladění je prvkem proměnlivým a pomíjivým. Stačí vybavit si obvyklé vlastnosti, které známe z našeho běžného chování (soukromého i pracovního). Smutek se změní v radost, překvapení se změní v hněv. Chci upozornit na specifikum těchto naladění, kterým je skutečnost, že jsme si na tyto přechody běžně zvykli a pokud se nás nějaký ze stavů naladění drží déle, ptáme se často sami sebe, zda jde o standardní situaci.

Ráda bych se nyní věnovala motivačnímu naladění v manažerské práci vedoucích pracovníků. Z mého pohledu je faktorem, který nám může práci usnadňovat, zrovna tak ale i komplikovat. Na straně jedné překrývá totiž vliv hlubších faktorů **motivačního pole**, na straně druhé činí ovšem projevy motivačního založení a motivační polohy rozmanitějšími a díky tomu pro zkušeného manažera leckdy i čitelnějšími. To potvrzuje i Plamínek: „Jak je motivační naladění dobře využitelné při diagnostice motivačního pole, tak je pro svou pomíjivost omezeně použitelné při působení na člověka. Nemá smysl zakládat motivaci na něčem, co před polednem je a po poledni není. Proto máme tendenci s motivačním naladěním počítat, registrovat je, ale s motivačním zásahem v zásadě čekat, až případné anomálie (například prudký vztek) odezní“.³⁰

²⁷ Srov.: Plamínek, J.: Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha 2007, s. 93.

²⁸ Srov.: Tamtéž, s. 94.

²⁹ Srov.: Náhlovský, P.: Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu. 1. vyd. Praha 2007, s. 74.

³⁰ Plamínek, J.: Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha 2007, s. 94.

V praxi se setkávám právě s typickými příklady toho, co Plamínek popisoval. Demonstruji to na příkladu, který se běžně může vyskytnout při práci na pozici operátora telesales:

Představme si následující situaci: operátora, který aktivně prodává po telefonu v osmihodinové směně nové tarifní smlouvy, přičemž musí myslet na kvalitu hovorů, nastavené cíle, které musí ten den dodržet a na další specifika dané pozice (vymezila jsem v kapitole 1.2). Má za sebou už několik úspěšných a více neúspěšných hovorů, tento den nepatří zrovna k těm nejlepším. Dnes na něj navíc přišla stížnost od zákazníka, kterou by s ním jeho vedoucí měl řešit. O co budou dnes výsledky nižší, o to by měly být zítra vyšší, aby splnil stanové prodejní cíle. Hodinu před koncem směny zavolá zákazníkovi, který není zrovna pozitivně naladěný a dává najevo svou nespokojenost ve vztahu ke společnosti (pomalu k celému světu), která se projevuje občas i vulgarismy. Jak operátor situaci zvládne? Povede se mu uklidnit zákazníka a ještě prodat nabízený produkt?

Vedoucí musí předpokládat, že v tuto chvíli působí několik vlivů najednou. Pokud bych to vztáhla k motivačnímu naladění, to vzhledem k situaci není nejlepší a přesto, že operátor hovor nakonec dokončí, do konce pracovní doby už bude jeho pozitivní postoj k práci pravděpodobně klesat.

Nabízí se otázka pro vedoucí: Je vhodné v tuto chvíli se zaměstnancem vést hodnotící rozhovor ohledně výsledků a obdržené stížnosti od zákazníka?

Odpověď: S motivačním i hodnotícím zásahem by bylo opravdu vhodnější v tuto chvíli čekat a věnovat se mu až v momentě, kdy anomálie odezní, protože jinak by motivační působení mělo minimální nebo dokonce opačný efekt.

V dalších podkapitolách bych se ráda věnovala významu emocí, emočním výbuchům a zdrojům emocí, které tvoří s motivačním naladěním kompaktní celek.

2.5.2 Povaha emocí

Mnozí autoři (mezi jinými také Nakonečný³¹ i Plamínek³²) se shodují, že s definicí emocí bývá obtíž – ostatně jako s každou psychologickou kategorií.

Předpokládejme proto, že jde o aspekt lidského chování, který je doplňkem rozumu. Vždyť vždy když nad něčím rozumově přemýšlíme, máme touhu a potřebu věci vysvětlovat a závěry dokazovat, jsme ve světě rozumu. A vždy když se řídíme citem, věci citově vnímáme a k závěrům se procítujeme, ocitáme se v emocionálním světě.

³¹ Srov.: Nakonečný, M.: Základy psychologie. 1. vyd. Praha 1998, s. 414.

³² Srov.: Plamínek, J.: Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha 2007, s. 94.

Emoce jsou v životě člověka stále přítomné. Někdy zůstávají skryté, jindy jsou patrné jen pro pozorného pozorovatele a občas mohou unikat ve formě mohutných **erupcí**. O tom, do jaké míry je lidé ukazují nebo skrývají, rozhoduje už jejich osobnost a také aktuální intenzita a povaha prociťovaných emocí.

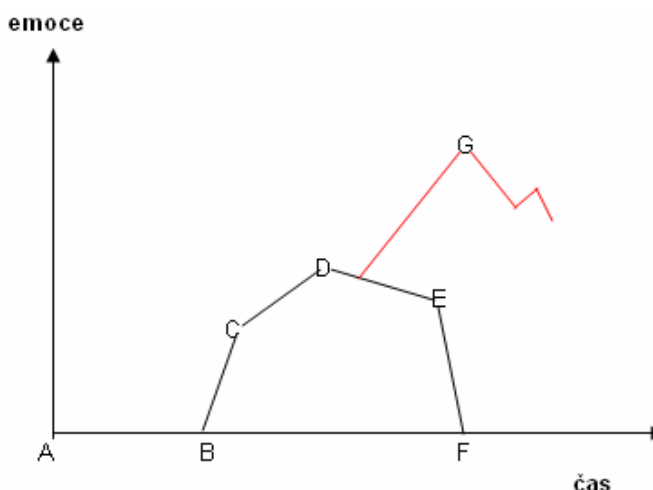
Jak jsem již ukázala na konkrétním příkladu v předchozím textu, který se věnoval motivačnímu naladění operátora, je třeba si uvědomit, že operátoři ve sledované pozici jsou vystavováni působením emocí jednak oslovováním ze strany stávajících zákazníků a potenciálních zákazníků společnosti, tak i svým vlastním emocím, které provázejí jejich každodenní činnost, úspěšnost, leckdy náročné pracovní podmínky a vztahy na pracovišti na straně druhé. Z tohoto důvodu a zároveň i proto, že se emoce významně promítají do oblasti motivace, se touto problematikou zabývám poněkud podrobněji a doplňuji ji o teorie vysvětlující některé projevy a aspekty emocionálních prožitků.

2.5.3 Výbuch emocí

Co si představit pod pojmem **výbuch emocí**? Dalo by se to přirovnat k sopečnému výbuchu s tím rozdílem, že emoční výbuch se odehrává uvnitř naší osobnosti. Jedná se vlastně o vyvěřelé emoce, nekontrolovatelnou erupci emocí. V manažerské práci můžeme tyto výbuchy zklidňovat či využívat. Nebo přetrpět, je-li to žádoucí.

Plamínek demonstroval výbuch emocí na následujícím schématu:

Obrázek č. 5: Výbuch emocí³³



U tohoto schématu bych ráda upozornila na to, co je vidět dle časové osy: na počátku se jen kumuluje napětí, jehož vnější projevy nemusejí být verbalizovány, což vidíme v úseku AB. Poté dojde k výbuchu, emoce rychle vzrostou k bodu C, ve kterém

³³ Srov.: Plamínek, J.: Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha 2007, s. 96.

je vyřčeno vše, co vyřčeno mělo být. Nyní začíná válka argumentů, které jsou postupně vyčerpány. Člověk se pomalu zklidňuje, jak ukazuje křivka DEF, kdy u bodu F je už člověk připraven k poměrně racionálnímu jednání. Ovšem ne vždy je frustrace dobře zvládnuta a na úseku DE může vyústit v kolaps komunikace a vystoupit až k bodu G. Jak se to projevuje v realitě? Většinou následuje nějaký čin – např. se člověk zvedne od stolu, odejde z místnosti, práskne dveřmi apod. Jistě si vybavujete tyto dobře známé situace i ze svého okolí a dovedete si představit řadu dalších podobných. Toto lze považovat za defenzivní řešení vypjaté situace, což je tou schůdnější variantou. Naproti tomu stojí ofenzivní řešení, které se může projevit i fyzickým útokem na komunikačního partnera.

2.5.4 Zdroje emocí

Nyní se dostávám ke zdrojům emocí, které odrážejí naše aktuální hodnocení systému. Tento systém má dle Plamínka³⁴ dvě složky: sebehodnocení a hodnocení okolí.

a) Sebehodnocení

- emoce jsou průběžným hodnocením toho, jak se nám daří naplňovat daný životní úděl
- hodnotící názor se projevuje v popisu chování emocemi
- emoce, které projevujeme, buď skrýváme, nebo je formou zpětné vazby nabízíme prostředí kolem nás
- složkami sebehodnocení pak jsou: srovnání vlastních postupů s postupy jiných lidí a hodnotící informace, které dostáváme ze svého okolí v rámci vzájemné komunikace

b) Hodnocení okolí

- ▶ okolí hodnotíme ve vztahu k sobě
- ▶ náš názor na okolí je v každém okamžiku našeho života:

subjektivní, zatížený a deformovaný naší vlastní existencí

Závěrem této kapitoly o emocích bych chtěla zdůraznit, co z výše uvedeného vyplývá. Chceme-li chápat emoce jiných lidí, první co musíme uznat, je právo člověka na vlastní hodnocení světa i vznikajících situací. Hodnocení situací je vždy zabarveno našimi vlastními emocemi, které se promítají do vyvozených hodnotících soudů. Jakmile do procesu hodnocení vstoupí lidský faktor (emočně ovlivněná osobnost

³⁴ Srov.: Plamínek, J.: Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha 2007, s. 100.

hodnoceného a hodnotitele), je hodnocení objektivní reality poznamenáno naším subjektivním přístupem k realitě.

V následující kapitole rozšiřující ještě problematiku emocí tedy upozorňuji na nejčastější chyby vyplývající ze subjektivního prožívání reality, s nimiž se při hodnocení a další personální práci nejen s operátory můžeme setkat.

2.5.5 Chyby v hodnocení jako důsledek subjektivního prožívání reality

Pilařová³⁵ dělí chyby, k nimž může dojít během procesu hodnocení na chyby způsobené:

- nesprávnou interpretací informací
- aktuálním stavem hodnotitele
- osobností a úrovní sociální percepce

Nyní uvedu podrobné vymezení typů těchto chyb dle Pilařové:³⁶

Chyby způsobené nesprávnou interpretací informací:

Do této oblasti spadá nedostatečné naslouchání, nedostatečné ověření správnosti porozumění získaných informací, nedostatečnost koncentrace na přijímání informací (již zmíněné stresové situace zde mohou být jedním z příkladů). Ze strany vedoucího se jedná o selhání příslušnosti informací – vedoucí nepovažuje informace za důvěryhodné či důležité (na základě minulé zkušenosti), význam informací nevědomě zkresluje, což vyvolává vztahovačné chování a vedoucí vnímá pouze emoční rovinu informací místo faktické.

Chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele

Pokud má vedoucí dobrou náladu, má tendenci hodnotit operátory lépe, naopak pokud jeho nálada je opačná s negativním emočním naladěním, má sklon hodnotit spíše negativně.

Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce

Jsem-li v roli vedoucího – hodnotitele, musím si uvědomit, že mé hodnocení může být ovlivněno zkušenostmi, hodnotami, schopnostmi zpracovávat informace apod. Pokud si uvědomuji, že určité chyby existují a vyskytují se v mé pracovní činnosti, mohu jejich výskyt vědomě kontrolovat. Při přípravě na hodnotící rozhovor se můžu vědomě na eliminaci těchto chyb zaměřit a v průběhu hodnotícího rozhovoru samotného kontrolovat, zda některý z mých hodnotících výrazů není ovlivněn chybou v sociální percepci nebo mou osobností.

³⁵ Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1 vyd. Praha 2008, s. 91.

³⁶ Tamtéž, s. 92.

Níže uvádím několik typických chyb, které vyplývají z osobnosti vedoucího – hodnotitele a jeho úrovně sociální percepce, jedná se dle Pilařové o:³⁷

- **osobní vztah** – vztah vedoucího s hodnoceným (sympatie a antipatie), operátora, který mi je sympatický, mám tendenci hodnotit pozitivně a operátora, který mi je nesympatický opačně
- **chyba mírnosti – přísnosti** – vedoucí hodnotí příliš shovívavě, nebo naopak příliš přísně, to může souviset se zaměřením vedoucího (na „výsledky“, nebo na „lidi“)
- **neoprávněná generalizace** – tendence zobecňování ojedinělých projevů jedince
- **haló efekt** – vedoucí se nechá při hodnocení ovlivnit dominantní vlastností operátora
- **chyba kontrastu** – vedoucí má sklon porovnávat výkony a kompetence operátora s vlastními výkony a kompetencemi místo s ukazateli, které vyplývají z dané pozice
- **logická chyba** – spojování zdánlivě souvisejících fakt
- **tendence k průměrnosti** – snaha vedoucího hodnotit všechny operátory stejně
- **fráze** – nic neříkající fráze se objevují u vedoucích, kteří nepochopili smysl a význam hodnocení
- **efekt nedávnosti** – ovlivnění nejaktuálnějším chováním operátora
- **předsudky** – předsudky o určitých skupinách lidí (muži vs. ženy apod.)
- **projekce** – vedoucí vidí své vlastní chyby ve druhých, případně si jich více všímá
- **konformita** – snaha vyhovět druhým, vedoucí hodnotí operátora tak, jak si on přeje, nebo dle přání vyšších nadřízených
- **atribuční chyby** – tyto chyby souvisí s nesprávným chápáním příčin chování jedince

Mnozí autoři (například Pilařová³⁸ a Kliment³⁹) řadí mezi atribuční chyby percepční fokus, základní atribuční chybu, egocentrickou tendenci a tendenci k nápaditosti. Jedná se o determinanty, které ovlivňují konečnou podobu atribučních procesů. „Atribučními procesy rozumíme ty kognitivní (poznávací) a afektivní (emocionální) postupy jedince, kterými jedinec směřuje ke stanovení a odhalení příčin jedincem zaznamenaných důsledků.“⁴⁰

³⁷ Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 93-94.

³⁸ Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 95.

³⁹ Srov.: Kliment, P.: Sociální psychologie. 1 vyd. Olomouc 2002, s. 32-34.

⁴⁰ Tamtéž, s. 25.

2.6 Vedoucí v motivaci zaměstnanců

Způsob, jakým vedoucí týmu vede své operátory, má rozhodující vliv na kvalitu a efektivitu práce celé pracovní skupiny. V předchozích částech práce bylo pojednáno o motivačních teoriích a emocích, které ovlivňují výkon jednotlivých pracovníků, také jsem se zmiňovala o nejčastějších (typických, emocemi daných) chybách vedoucích v oblasti hodnocení zaměstnanců. Už z této části bylo zřejmé, že **vedoucí je klíčová osobnost každého pracovního týmu**, právě proto se nyní budu touto rolí zabývat.

2.6.1 Rysy osobnosti vedoucího

Řídit ostatní vyžaduje spoustu vlastností, mezi které se řadí především ty, které umožní vedoucímu dělat hlavně jeho vlastní práci, tvrdí Forsyth.⁴¹

Dle Bělohávk⁴² se úspěšný vedoucí vyznačuje určitými rysy osobnosti, kterými se od sebe jednotliví vedoucí pracovníci liší. Tento komplex individuální stránky osobnosti nazýváme jako rysy osobnosti.

Možná Vás napadá otázka: „Které rysy charakterizují dobrého vedoucího?“ Pro odpověď na tuto otázku uvádím rozpad jednotlivých schopností, znalostí, vlastností, dovedností a postojů, které uvádí Bělohávek:⁴³

Schopnosti – pro roli vedoucího týmu jsou důležité především rozumové schopnosti (inteligence):

- koncepční (strategické myšlení)
- operativní myšlení
- pružnost myšlení

Znalosti - informace, které se lze naučit studiem. Z manažerského hlediska jsou důležité v roli vedoucího zejména:

- organizace práce a řízení času
- vedení lidí, motivování a delegování
- komunikační dovednosti a vyjednávání
- komunikování v cizích jazycích
- práce s PC

⁴¹ Srov.: Forsyth, P.: Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha 2009, s. 13.

⁴² Srov.: Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno 2005, s. 13-14.

⁴³ Srov.: Tamtéž, s. 14–15.

Vlastnosti osobnosti – vyjadřují stálý způsob chování člověka, úspěšný vedoucí se vyznačuje:

- asertivitou (zdravým sebe prosazením)
- citovou stabilitou (vyrovnanost, klid)
- komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní
- vcítěním do jiných lidí
- odpovědností, vytrvalostí a důsledností
- pružností (připravenost přiměřené reakce na neplánované změny)

Postoje – vyjadřují vztah vedoucího k podřízeným pracovníkům, kolegům, skutečným:

- orientace na výkon, na výsledek práce
- orientace na zákazníka
- orientace na tým
- oddanost vůči firmě
- čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám

Plamínek ještě rozšiřuje již jmenované schopnosti o další:⁴⁴

- a) **schopnost přemýšlet v souvislostech** – vidět a posuzovat věci v širším kontextu než ostatní, spíše než analytický postup do nitř zde hlavní roli hraje charakteristický odstup a vnímání širších souvislostí, než jen operativní záležitosti
- b) **schopnost přesvědčit okolí** – zvládnutí sebe sama pro věrohodnost postojů
- c) **schopnost uvedení myšlenek do praxe** – vedoucí disponující touto schopností znají své manažerské možnosti a rutinním používáním technik, ve kterých jsou si jistí, realizují konkrétní postupy.

2.6.2 Styly vedení

Doplnila bych, že do vedoucích pozic jsou obsazováni lidé, kteří jsou představiteli jednotlivých rysů, nicméně přesto někteří z nich mají potíže s autoritou i s výkonem právě ve vedoucí roli. Na druhé straně můžeme potkat řadu lidí, kteří do role vklouznou jako do dobře vyšlapaných bot – lehce a přirozeně.

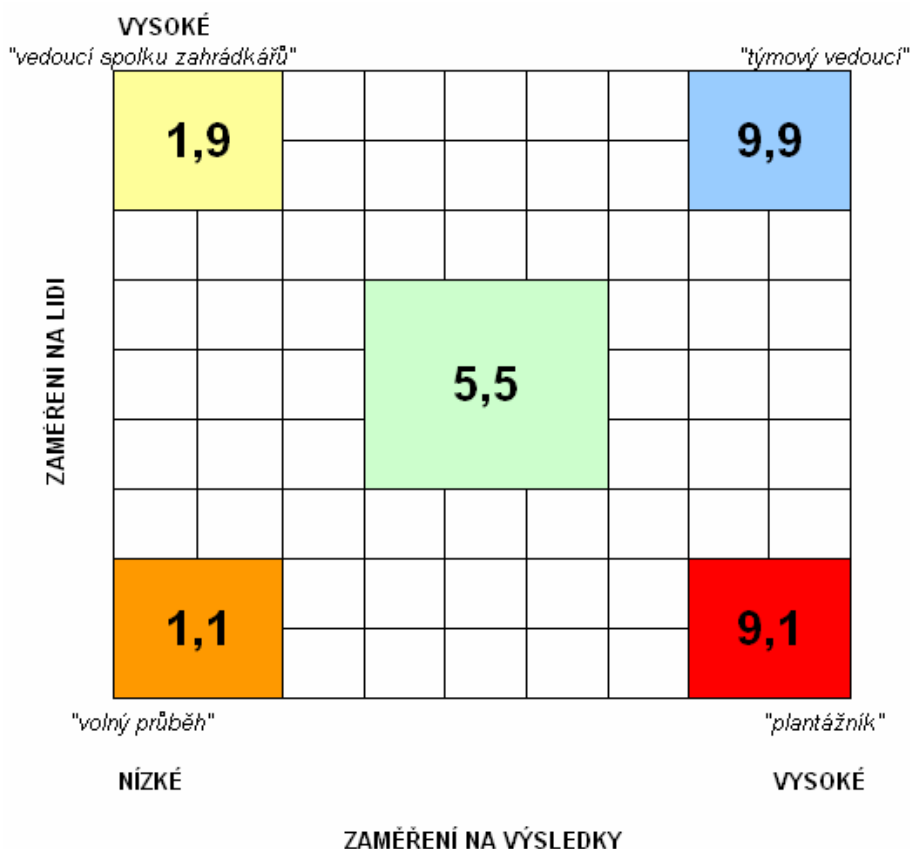
Proto jdu ještě hlouběji do této problematiky a kromě rysů bych se ráda zmínila ještě i o projevech jednání, neboli o způsobu jednání, který lze definovat jako **styl řízení**.

⁴⁴ Srov.: Plamínek, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha 2009, s. 67–70.

Bělohávek⁴⁵ dodává, že základním kritériem pro rozlišení stylů vedení je orientace na lidi a orientace na výsledek (úkol). Vedoucí, který je orientován na lidi, usiluje o uspokojení všech potřeb pracovníků a upřednostňuje přátelské klima na pracovišti. Naopak úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyšších výkonů je stylem vedoucího orientovaného na výsledek.

Tato dvě základní kritéria na sebe vzájemně působí, proto pro lepší pochopení problematiky vysvětlím jednotlivé styly vedení na manažerské mřížce GRID:

Obrázek č. 6: Manažerská mřížka⁴⁶



Manažer venkovského klubu, neboli vedoucí spolku zahrádkářů (9,1) – starostlivě se věnuje potřebám lidí, aby uspokojil vztahy, svou činnost a pozornost směřuje k vytváření dobrých vztahů s kolegy a podřízenými operátory, často bohužel na úkor pracovních výsledků

Týmový vedoucí (9,9) – buduje pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“, vede své podřízené ke vztahu důvěry a spolupráce, je orientovaný na dosažení výsledku a snaží se k němu dospět skrze participaci podřízených

⁴⁵ Srov.: Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno 2005, s. 15.

⁴⁶ Srov.: Cajthamr, V., Dědina J.: Management a organizační chování. 2. vyd. Praha 2010, s. 68.

Ochuzující manažer, neboli volný průběh (1,1) – vedoucí vydává minimální úsilí k odvedení práce, nevšímá si potřeb zaměstnanců, rozhodující pro něho je udržet se na své „židli“ a to vyjadřuje zároveň jeho zájem a vztah k pracovním činnostem

Autoritativní manažer, neboli plantážník (9,1) – výkonnost v operativě je spojena s minimální pozorností věnovat se problémům zaměstnanců. Vedoucí se věnuje pouze plnění úkolu a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu, opírá se o moc a autoritu, důsledně kontroluje lidi. Autoritativně jim přikazuje, co mají dělat a jak to mají dělat.

Manažer uprostřed cesty, neboli kompromisník (5,5) – vykazuje přiměřený výkon, pohybuje se mezi zaměřením na výsledek a zaměřením na lidi (balanc výkonu a udržení morálky lidí)

„Vedle hlavních stylů však vedoucí bude někdy využívat i stylů dalších – zatímco hlavním stylem může být třeba autorita-poslušnost, záložním stylem je kompromisní vedení a za určitých okolností je používán týmový styl a styl paternalistický.“⁴⁷

Nabízí se další otázka pro vedoucí: Jaký styl vedení dle manažerské mřížky v současné době využíváte? Které potřeby Vašich podřízených operátorů (fyziologické, bezpečí, sounáležitost, uznání, seberealizace) jsou v tomto stylu uspokojovány a které nikoliv?

V této kapitole jsem definovala, které rysy v roli vedoucího bývají považovány za důležité pro jeho úspěšnost na dané pozici a obohatila je manažerskou mřížkou GRID, dále o popis efektivního stylu vedení (týmový styl) a řadu dalších stylů. Musím dodat, že rozhodující význam pro volbu stylu vedení má však zřejmě situace. Čím vyspělejší jsou zaměstnanci, tím náročnějšího způsobu vedení může vedoucí využít. Při stylu vedení využívají vedoucí také emocionálních prvků - zde je tedy v roli vedoucího vhodné využít i znalostí problematiky, o které jsem se již podrobněji zmiňovala v části věnované emocím.

⁴⁷ Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno 2005, s. 17.

2.7 Vztah motivace a hodnocení zaměstnanců

Hodnocení a motivace zaměstnanců jsou jedny z klíčových oblastí vedení lidí. V předchozí části mé práce jsem se zabývala styly vedení jako takovými. V této části se budu zabývat nejprve kontextem celého systému hodnocení, ze kterého je zřejmé, že motivace je součástí celého hodnotícího systému.

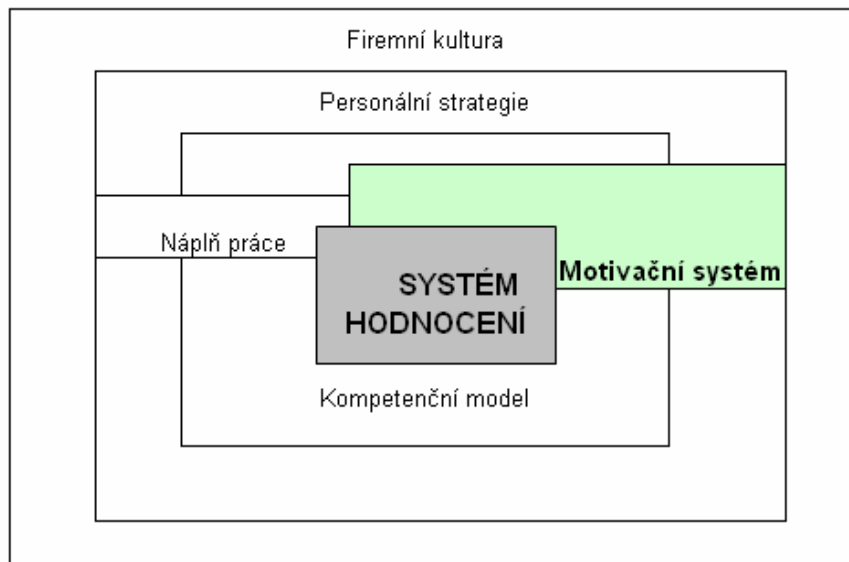
2.7.1 Kontext systému hodnocení

„Velmi často je hodnocení pracovníků nástrojem ve službách odměňování.“⁴⁸

Celé schéma kontextu hodnotícího systému ale navazuje na řadu dalších složek, se kterými je hodnocení provázáno. Těmito složkami dle Hroníka jsou:⁴⁹

- náplň práce, která formuluje základní očekávání a smysl dané pozice
- motivační systém a další personální činnosti, které jsou jádrem kontextu
- kompetenční model, který vytváří základ pro několik personálních činností
- personální strategie, která je odvozena od firemní (business) strategie
- firemní kultura

Obrázek č. 7: Kontext systému hodnocení⁵⁰



„Z personálních činností zařazujeme do motivačního systému kromě hodnocení ještě odměňování a rozvoj a vzdělávání. Všechny tyto personální činnosti mohou být provázány kompetenčním modelem. Hodnocení zaujímá v této triádě centrální pozici, protože má výstupy do odměňování i rozvoje.“⁵¹

⁴⁸ Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 16.

⁴⁹ Srov.: Tamtéž, s. 16

⁵⁰ Srov.: Tamtéž.

⁵¹ Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 17.

2.7.2 Vymezení pojmů kompetence a kompetenční model

Při vysvětlování vztahu mezi hodnocením a motivací jsem zmínila několikrát pojem kompetenční model. Většina firem v dnešní době stále využívá tohoto pojmu v oblasti řízení výkonnosti svých zaměstnanců. V této kapitole představím kompetenční model, který slouží jako nástroj k hodnocení operátorů telesales.

Pojmy kompetence a kompetenční model

Nežli přejdu k samotnému kompetenčnímu modelu pozice operátor telesales, objasním pojem kompetence a kompetenční model.

Hroník⁵² uvádí, že **kompetenci** pojímáme jako způsobilost. Představuje tedy soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Kompetence je definována na základě analýzy pracovních činností. Zde je třeba rozlišovat mezi rysy vedoucího, o kterých jsem pojednávala v části, která se věnovala roli vedoucího a mezi činnostmi a způsobilostmi.

Každý operátor je ve své roli nejen sám za sebe. Být v roli předpokládá především to, že její nositel plní určitá očekávání. Z tohoto důvodu často nezáleží na tom, jestli jsou konkrétní vedoucí a operátoři spíše extroverty nebo introverty, což můžeme chápat také jako jejich rysy. Každopádně a především chceme (a požadujeme), aby dobře zvládali svou roli. Ke sledování toho, jak se jim to daří či nedaří, nám pomáhají kompetence.

Kompetenční model už představuje všechny kompetence, které jsou uspořádány do jednoho celku. Hroník definoval efektivní kompetenční model následovně:⁵³

Kompetenční model:

- vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů
- obsahuje nanejvýše 10-12 jednotlivých kompetencí
- vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a popisem práce na straně druhé
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě
- je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožíván

⁵² Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 29.

⁵³ Srov.: Tamtéž, s. 29.

2.7.3 Kompetenční model pozice operátor telesales⁵⁴

Název kompetence	Projev chování
Orientace na zákazníka	Ví, kdo jsou jeho zákazníci, a dokáže v dané situaci identifikovat jejich potřeby a očekávání. Zná obvyklé chování cílových skupin a podle nich přizpůsobuje svoji komunikaci, hovoří jazykem zákazníka. Zákazníkům požadavek převezme a dořeší ho do úplného konce. Informuje zákazníka o výsledku.
Zaměření na rozvoj a inovace	Na základě získaných informací a doporučení od nadřízeného si pravidelně zvyšuje svoji odbornost. Pravidelně si doplňuje informace o novinkách (kampaně, produkty, nové postupy), tak aby je uplatnil ve své práci. Své nápady, myšlenky a podněty přináší do týmu, dělí se o ně se svými kolegy, vysvětluje jim je, porovnává je s jejich názory. Dle zjištění z praxe upozorňuje na chyby, složitosti interních procesů.
Zaměření na výsledky	Přijímá týmové a osobní cíle, respektuje priority nadřízeného, oddělení. Přijímá odpovědnost za své výsledky, zajišťuje kvalitu svých výstupů. V zájmu splnění cíle týmu přijímá i úkoly, které mohou být krátkodobě nad rámec jeho standardních činností
Efektivní komunikace	Pečlivě naslouchá, snaží se pochopit podstatu sdělení. Ptá se, když nerozumí. Způsob sdělení přizpůsobuje příjemci zprávy. Komunikuje stručně, jasně, srozumitelně a výstižně v ústní i písemné podobě, problémy pojmenovává a řeší otevřeně
Týmová spolupráce	Zná cíle týmu, jehož je členem, zná svoji roli v týmu. Na jednání týmu se připravuje, zpracuje úkoly, nastuduje podklady. Při týmových diskusích se soustřeďuje na řešení problému. Respektuje odlišné názory a zvažuje vliv jiného názoru na řešení, dokáže uznat, když se mýlí.
Vedení rozhovoru se zákazníkem	Vždy vyřeší zákazníkům požadavek. Nenechává zákazníka v nejistotě. Je zákazníkovi partnerem. Šetří zákazníkům čas. Vyvolává pozitivní emoce. Dává najevo svůj zájem. Mluví o výhodách a rozvíjí zákazníka.

⁵⁴ Srov.: Kompetenční model, vydaný společností T-Mobile ČR. Praha 2007.

Předložený kompetenční model představuje popis kompetencí včetně požadovaných projevů chování na úrovni MR.

Principy kompetenčního modelu:⁵⁵

- V každé kompetenci je operátor ohodnocen na škále EC-BR:

EC	Excellent Competence	Ve většině projevů (kompetencí) převyšuje požadavky na pozici
ER	Exceeds Requirement	V některých projevech (kompetencích) převyšuje požadavky na pozici
MR	Meets Requirement	Splňuje požadavky na pozici
NI	Needs Improvement	V některých projevech (kompetencích) nesplňuje požadavky na pozici
BR	Below Requirement	V klíčových projevech (kompetencích) nesplňuje požadavky na pozici

- Hodnocení probíhá jednak ze strany operátora, tak ze strany vedoucího
- Výsledné hodnocení kompetencí stanovuje vedoucí týmu
- V případě, že operátor nebo vedoucí týmu ohodnotí kompetenci na úrovni nižší nebo vyšší, nežli je MR, měl by své rozhodnutí v rámci hodnotícího rozhovoru zdůvodnit
- Kompetenční model je součástí celého hodnotícího systému

Jak je z hodnotící škály zřejmé, jedná se o pětidílnou stupnici. Hroník⁵⁶ označuje pětidílnou stupnici se středovou hodnotou, která v sobě má velký potenciál diferenciací, za univerzální.

„V případě adekvátního užívání pětidílné stupnice můžeme předpokládat, že rozložení bude víceméně odpovídat Gaussově křivce:⁵⁷

- EC úrovně dosahují asi 3% operátorů
- ER úrovně dosahují asi 17-20% operátorů
- MR úrovně dosahují asi 54-60% operátorů
- NI úrovně dosahují 17-20% operátorů
- BR úrovně dosahují 3% operátorů

Pokud je kompetenční model nastaven kvalitně, pomůže vedoucím získat zpětnou vazbu o potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích a úrovni komunikace. Úlohou vedoucího je poté navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření, případně zvolit vhodnou formu rozvoje. A nejpodstatnějším úkolem vedoucího je motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucím chováním. Zde se opět potvrzuje, že obě oblasti hodnocení a motivace jsou pevnou součástí celého hodnotícího systému.

⁵⁵ Srov.: Kompetenční model, vydaný společností T-Mobile ČR, 2007.

⁵⁶ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 43.

⁵⁷ Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 43.

2.8 Metody hodnocení

V předchozí kapitole jsem představila kompetenční model operátora telesales, který je nástrojem pro vedení hodnotícího rozhovoru v rámci celého systému hodnocení. Motivační rozhovor sám o sobě je zároveň typem hodnotící metody. Aby však představa vedoucích o různých metodách hodnocení byla komplexnější, uvedu jejich členění:

Hroník uvádí základní členění metod dle časového horizontu následovně:⁵⁸

- **metody zaměřené na minulost** – tyto metody se orientují především na to, co se již stalo (zhodnocení praxe)
- **metody zaměřené na přítomnost** – metody zaměřené na aktuální situace (AC, DC, manažerský audit, zkouška)
- **metody zaměřené na budoucnost** – metody, které se orientují k určité předpovědi toho, co se může stát (hodnocení potenciálu)

„Pochopitelně, že i metody zaměřené na minulost v sobě mají zahrnutou budoucnost. Předpokládáme, že při objasnění pozitivních a negativních událostí bude hodnocený snadněji pokračovat v tom, co pojmáme jako pozitivní, a bude se snažit vyvarovat toho, co bylo hodnoceno jako negativní. Obdobně metody zaměřené na budoucnost se neobejdou bez minulosti, jak je to patrné zejména u supervize a intervize.“⁵⁹

Mezi základní metody hodnocení řadíme ty s obecným charakterem. Patří sem motivačně-hodnotící rozhovor, MBO (řízení podle cílů) a BSC (Balance score card). MBO a BSC se zaměřují více na měřitelné hodnoty. Oproti tomu motivačně-hodnotící rozhovor navazuje přímo na kompetenční model. Součástí této metody je sebehodnocení operátora a hodnocení vedoucím. Z této metody budu vycházet při sestavování modelu hodnotícího rozhovoru s motivačními prvky.

Vedle základních metod máme ještě dle Hroníka⁶⁰ k dispozici metody doprovodné (Assessment centre a Development centre, sociogram, manažerský audit apod.), které pouze doplňují základní metody, na kterých tudíž nelze postavit systém hodnocení jako takový, proto se těmito metodami pro potřeby této práce nebudu podrobněji zabývat.

⁵⁸ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 54.

⁵⁹ Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 54.

⁶⁰ Srov.: Tamtéž, s. 61.

2.8.1 Problémové situace v rámci hodnocení

V rámci hodnotícího rozhovoru, tedy základní metody hodnocení, může vedoucí narazit na řadu problémů. Dle Pilařové se vedoucí setkává nejčastěji s těmito situacemi.⁶¹

- hodnocený (operátor) se nadhodnocuje
- hodnocený (operátor) se podhodnocuje
- hodnocený (operátor) nesouhlasí s hodnotitelem
- hodnocený (operátor) má nereálné požadavky
- hodnocený (operátor) není motivován ke změně
- hodnocený (operátor) není ochoten připustit vlastní podíl na neúspěchu a příčiny problémů vidí v manažerovi nebo v objektivních vnějších vlivech

Na druhé straně se může setkávat i operátor s různými typy problémů⁶²:

- hodnotitel (vedoucí) není při hodnocení objektivní
- hodnotitel (vedoucí) se významně podílí na nedostatečném výkonu hodnoceného (stylem vedení, neschopností rozhodnout)
- hodnotitel (vedoucí) neumí ocenit práci ostatních lidí
- hodnotitel (vedoucí) nerozumí práci hodnoceného a nedokáže poskytnout potřebné rady.

Pilařová uvádí, že příčiny těchto problémů, lze hledat na straně hodnotitele, firmy a hodnoceného.⁶³ „Vedoucí by neměli zapomínat na pravidlo „nejprve“ hledat příčiny nežádoucího chování druhého člověka u sebe, pak zvážit vliv objektivních překážek (firemní kultura, procesy, pravidla) a teprve na závěr hledat příčiny v druhém člověku.“⁶⁴

Vedoucí by si měli uvědomovat možnosti vzniku těchto problémů a umět je konstruktivně řešit. Proto konkrétní návody na řešení jmenovaných problémových situací, se kterými se vedoucí může setkat, uvádím v praktické části této práce, kde se zabývám vlastní konstrukcí modelu hodnocení s využitím motivačních prvků, kam tyto postupy jednoznačně patří.

⁶¹ Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 85.

⁶² Srov.: Tamtéž, s. 86

⁶³ Srov.: Tamtéž, s. 86.

⁶⁴ Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 90.

3 Praktická část

Cílem této bakalářské práce je vytvoření návrhu modelu hodnocení a motivace pro pracovní pozici operátor telesales. Protože operátorská pozice spojená s prodejem má svá daná specifika, v kap. 1.2 jsem popsala pracovní náplň této pozice včetně těchto zvláštností. Dále jsem se v kap. 2.2 zabývala těmi motivačními teoriemi, jejichž znalosti ze strany vedoucího týmu považuji za žádoucí. Celou kap. 2.5 jsem věnovala emocím a popsala v ní mimo jiné i jednotlivé zdroje emocí. V kap. 2.5.4 a v kap. 2.5.5 jsem upozornila na chyby v hodnocení, kterých se vedoucí týmu dopouštějí (nebo mohou dopouštět) v důsledku subjektivního prožívání reality. Již v kap. 2.1 jsem zmínila, že vedoucí hraje klíčovou roli v oblasti motivace zaměstnanců, proto jsem věnovala kap. 2.6.1 jednotlivým rysům vedoucího a doplnila ji v kapitole 2.6.2 o přehled manažerských stylů vedení. Aby byla problematika lépe pochopitelná v rámci celého kontextu hodnotícího systému, v kap. 2.7 jsem uvedla vztah mezi hodnocením a motivací. Dále se budu zabývat již konkrétním modelem hodnocení.

3.1 Návrh modelu hodnotícího rozhovoru s využitím prvků motivace

V následujícím textu navrhnu podle stanoveného teoretického východiska model hodnotícího rozhovoru s využitím prvků motivace. Tento model bude vycházet především z kompetenčního modelu pro pracovní pozici operátor telesales, který jsem popsala v kapitole 2.7.3. Tento hodnotící model pokládám za doporučený cílový stav, který by měli jednotliví vedoucí týmů aplikovat v rámci svých pravidelných hodnotících rozhovorů.

3.1.1 Fáze hodnotícího rozhovoru

Již v kapitole 2.7.1 jsem uvedla vztah hodnocení a motivace v rámci celého hodnotícího systému a v kapitole 2.8, která se věnovala metodám hodnocení, jsem zvolila, jakou metodu hodnocení budu ve své práci využívat – jedná se o metodu hodnotícího rozhovoru. Nyní nastal čas realizace. Pro každého vedoucího by měly být důležité jednotlivé fáze hodnocení, které začínají přípravou a končí výstupem z celého hodnocení, jehož součástí je zpravidla rozvojový plán.

„Hodnotící rozhovor má 4 fáze. Časově dominující je jádro rozhovoru, což ale neznamená, že zbylé fáze rozhovoru je možno považovat za okrajové. Bez kvalitně provedených úvodních 2 fází nelze očekávat produktivitu v jádru rozhovoru. V jádru rozhovoru (zpětná vazba a formulace cílů) je prostor pro konfrontaci očekávání,

výsledků, cílů a podobně. Zde je prostor pro diferenciaci. Povětšinou není vhodné do hodnotícího rozhovoru zakomponovat jednání o odměnách. Tomu by mělo být vyhrazeno separátní jednání. Alespoň v českých či slovenských podmínkách. Jinak je hodnotící rozhovor redukován na vyjednávání o odměně a obtížně se do něj vpravují další cíle.⁶⁵

K tomuto mohu podotknout, že je zde opravdu vhodné jednání o odměnách vypustit už i z toho důvodu, že každého operátora stimulují různé typy motivů (viz kap. 2.2) a proto by jakákoliv debata o odměně mohla hodnotící rozhovor spíše narušit.

Nyní projdu jednotlivé fáze hodnotícího rozhovoru, tak jak je uvádí Hroník:⁶⁶

■ zdvořilostní a rozehrávací část, dohoda o proceduře

- zde je vhodné naladit příjemnou atmosféru = *otevřít si dveře do dalších hodnocení* hned v úvodu hodnotícího rozhovoru –patří sem přivítání a tzv. small talk (o počasí, o tom, jaká byla cesta apod.)
- důležitou součástí je informace hodnotitele o tom, kolik času máme k dispozici a co bude výsledkem (stanovení a vyhodnocení cílů, hodnocení kompetencí, kariérový rozhovor a rozvojový plán)

■ zpětná vazba

- v první části je sebehodnocení plnění cílů za uplynulé období ze strany operátora (jak sám sebe viděl, s čím byl spokojený, s čím naopak ne)
- ve druhé části zhodnotí operátora vedoucí a své hodnocení zdůvodní
- následuje sebehodnocení kompetencí ze strany operátora a ze strany vedoucího

■ formulace cílů

- po zpětné vazbě formuluje vedoucí s operátorem cíle pro další období (pracovní a rozvojové)
- zde je vhodné nechat nejprve formulaci cílů na operátorovi

■ závěr a sdělení dalších informací

- cílem této fáze je „doplout z rozbouřených vod do klidného přístavu“

⁶⁵ Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 105.

⁶⁶ Srov.: Tamtéž, s. 105-106.

- vedoucí zopakuje společnou dohodu a další postup o rozvoji
- přímo se hodí sem zahrnout poděkování operátorovi a vyjádření víry, že cíle bude dosaženo

3.1.2 Organizační části hodnotícího rozhovoru.

V předešlé kapitole jsem představila jednotlivé fáze hodnotícího rozhovoru. Nyní se ještě zaměřím na jeho důležité organizační části.

Časování hodnocení

Hodnocení pracovníků je prováděno vždy v nějaké periodě, která v nějakém časovém ročním období končí či začíná. V tomto směru vycházím z hodnotícího systému společnosti T-Mobile ČR, kde je prováděno hodnocení vždy v létě a na jaře.

Cyklus hodnocení

Hroník⁶⁷ uvádí jako nejrozšířenější cyklus jednorozhodní, který ovšem neznámá, že hodnocení probíhá pouze 1 krát za rok. V průběhu roku by ze strany vedoucího měla probíhat jednotlivá dílčí hodnocení.

Zde opět navážu na hodnotící systém společnosti T-Mobile ČR, kde jsou operátoři telesales hodnoceni 2 krát za rok. A to vždy za uplynulý půl rok. Jedno hodnotící období je tedy leden-červen a druhé červenec až prosinec příslušného roku.

Tento systém, kdy operátoři jsou hodnoceni 2 krát za uplynulé období, považuji za naprosto dostatečný právě proto, že je nakombinovaný s jednotlivými dílčími hodnoceními vedoucího týmu. Vedoucí týmu provádí tato dílčí hodnocení poměrně pravidelně, ať už se diskuze týkají jednotlivých cílů či eliminace chyb apod.

Délka hodnotícího rozhovoru

Zde není jednoznačně stanoveno, jak dlouho by měl hodnotící rozhovor probíhat. Délku hodnotícího rozhovoru určují jednotlivé faktory, kterými je například příprava na hodnotící rozhovor, osobnost vedoucího nebo důraz na hodnocení ze strany společnosti.

Začínajícím vedoucím týmů bych doporučovala začínat rozhovory na nižší časové dotaci cca 30 minut.

Naopak zkušeným vedoucím, kteří se orientují v problematice hodnocení a motivace svých operátorů, bych doporučila využít delších hodnotících rozhovorů, které mohou doplňovat o konkrétní příklady z praxe. Vedoucí by neměli zapomínat, že je řada operátorů, pro které jsou tato hodnocení důležitá a často se na ně právě sami operátoři připravují i poměrně dlouhou dobu před uskutečněním hodnocení.

⁶⁷ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 103.

Místo konání

Hroník⁶⁸ doporučuje vést hodnocení na neutrální půdě, kterou může být například zasedací místnost. Zde bych zdůraznila význam doporučení a vyjádřila souhlas s tímto autorem, protože pokud bude hodnotící rozhovor probíhat mimo „open space“, bude velmi dobrá eliminace rušení od ostatních podřízených, kteří se i přesto, že jsou si vědomi toho, že probíhá hodnocení, chodí neustále dotazovat, nebo vyrušují při systémových technických problémech apod. Toto výrazně narušuje celkovou atmosféru hodnocení a snižuje péči, kterou by měl vedoucí svému podřízenému věnovat.

Tuto péči, o které jsem se zmiňovala, vyjádřil Hroník⁶⁹ jako 3 základní podmínky budování vztahu hodnoceného s hodnotitelem:

- ▶ **Zájem** – operátor vedoucímu stojí za to, věnuje mu svou pozornost
- ▶ **Respekt** – již tím, že vedoucí je připraven na hodnotící rozhovor vyjadřuje respekt
- ▶ **Řešení** – v hodnotícím rozhovoru bychom se měli dohodnout vždy na konkrétní řešení

3.1.3 Zlatá pravidla přípravy na hodnotící rozhovor

Řada z Vás, vedoucích pracovníků, považuje proces hodnocení za nepřekonatelně složitý. Navzdory existující literatuře a kurzům, kterými vedoucí pracovníci procházejí, se bojí, že budou dělat chyby. Začínající i zkušení vedoucí si většinou klade otázky typu „**Co když něco řeknu špatně?**“, „**Jak mám operátorovi sdělit, že jeho výkon je nejslabší?**“ a „**Jak ho mám rozhovorem motivovat, když v jeho chování a výsledcích neshledávám téměř nic pozitivního?**“. Naopak se najde řada vedoucích kolegů, kteří mají k hodnocení naprosto jiný přístup a jsou si vědomi toho, že příprava má pro úspěšný hodnotící rozhovor zásadní význam bez ohledu na to, zda musí provést hodnocení špičkového pracovníka nebo špatného pracovníka.

Nyní se tedy pokusím tyto informace a osobně osvědčené postupy sdílet, utřídit a sjednotit tak, aby pro práci vedoucích byly co nejlépe aplikovatelné do praxe.

Arthur⁷⁰ formuluje 3 zlatá pravidla, která mohou pomoci provádět nanejvýš efektivní hodnocení výkonu a u jejichž uvědomění příprava začíná. Pravidla lze shrnout do následujících 3 doporučení:

1. Hlavně žádná překvapení
2. Chvála a kritika
3. Dokumentace

⁶⁸ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 104.

⁶⁹ Srov.: Tamtéž, s. 105.

⁷⁰ Srov.: Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 38.

Níže formuluji tato pravidla v širším a praktickém kontextu, jak je Arthur⁷¹ specifikuje.

Zlaté pravidlo č. 1 : Hlavně žádná překvapení

Zaměstnanci by měli mít jasnou představu, jaké hodnocení nejspíše získají. Pokud si vedli dobře, měli by to předpokládat a to díky dílčímu hodnocení, o kterém jsem se již také zmiňovala. Tato dílčí hodnocení by vedoucí měl provádět v průběhu celého roku ať už formou zpětné vazby nebo koučinku. Pokud si vedli špatně, měli by si tuto skutečnost taktéž uvědomovat.. Velmi špatné by bylo, pokud by se operátor o svém špatném výkonu dozvěděl poprvé na pravidelném hodnotícím půlročním rozhovoru. V každém případě by si tedy ještě před zahájením hodnotícího rozhovoru měli být operátoři vědomi všech podstatných záležitostí, které se týkají jejich výkonu.

Výstup z tohoto pravidla: Nic, co je při hodnocení řečeno, by nemělo být překvapením.

Zlaté pravidlo č. 2 : Chvála a kritika

Během procesu hodnocení by měl vedoucí týmu umět použít chválu i kritiku. Zde může narazit vedoucí na problém u mimořádně výkonných operátorů, kteří mají vysoké hodnocení jak v oblasti cílů, tak v oblasti kompetencí.

Zde bych upozornila hlavně na problém, že vedoucí těžko u těchto výkonných operátorů hledají „kritické“ oblasti a když je najdou, tak je neumí dostatečně formulovat. Tato chyba plyne částečně z obavy vedoucího o přijetí kritiky ze strany operátora. Není důležité zde za každou cenu vymýšlet něco, co lze kritizovat. Je třeba si uvědomit, že kritika nemusí být pouze negativní poznámka týkající se slabého výkonu, ale například pouze upozornění na oblast, která by – kdyby se zdokonalila – práci daného operátora (ještě) výrazně zlepšila.

Můj názor na tuto problematiku je následující: Pokud nedochází trvale k žádnému zlepšení, je těžké najít pozitiva a zaměřovat se stále na nedostatky, proto je pak na místě zvážit, jestli je daná pozice pro operátora opravdu vhodná. Na druhé straně, pokud ale dlouhodobě s někým spolupracuji, pak něco dělá operátor dobře a vedoucí musí najít, co to „něco“ opravdu je.

Výstup z tohoto pravidla: Při provádění hodnocení výkonu se vždy snažte použít chválu i konstruktivní kritiku.

Zlaté pravidlo č. 3.: Dokumentace

Vedoucí by měl dokumentovat každý incident, který je zmíněn. Tyto poznámky mají sloužit vedoucímu i operátorovi k tomu, aby připomněly, proč se rozhovor konal, co se projednávalo a co bylo dohodnuto. Tento záznam by měl být opatřen datem. V dnešní

⁷¹ Srov.: Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 39-42.

době je však toto v nadnárodních firmách systémově ošetřeno a vedoucí vyplňuje většinou už jednotlivé před-vyplněné části hodnotícího rozhovoru.

Výstup z tohoto pravidla tedy je: Zapisovat a zase zapisovat.

3.1.4 Sběr informací

„Novopečeným vedoucím často vrtá hlavou, zda se jejich hodnocení zaměstnanců zakládají na dostatečném množství objektivních informací, aby se mohla považovat za správná. Konec konců, jen zřídka máte své pracovníky neustále na očích. Většinou vidíte jen konečné výsledky a úsilí vynakládané na celý proces Vám může unikat.“⁷²

Toto je obzvláště pravdivé tvrzení v případě vedoucího telesales týmu, který je zaměřen především na prodejní výsledky, které sleduje na denní bázi. Navíc k orientaci na výsledek se vedoucí věnuje dalším aktivitám, mezi které patří řízení provozu či procesní záležitosti. Tedy už zde může nastat deficit informací spojených s pozorovaným vynakládaným úsilím operátorů.

„Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců skutečně představuje obrovskou zodpovědnost a jako takové by nemělo být prováděno kýmkoliv. Důležitým aspektem přípravy na hodnotící pohovor je proto **shromáždit informace z různých zdrojů**. Můžete pak porovnávat osobní poznatky o výsledcích zaměstnanců, oblasti vyžadující zlepšení a úspěšnost v plnění dříve stanovených cílů s údaji ostatních pracovníků, s nimiž váš zaměstnanec spolupracuje nebo komunikuje. Můžete navíc zaměstnance požádat, aby provedl sebehodnocení. Měli byste rovněž měřit skutečný výkon oproti předem stanoveným výkonovým normám určeným v popisu práce.“⁷³

Popis práce odpovídá pracovní náplni operátora telesales, který jsem uvedla v kap. 2.1 včetně jejích specifik. Zároveň při shromažďování informací už zde musí vedoucí vycházet z předloženého kompetenčního modelu v kap. 2.7.3. Určit, zda zaměstnanec podává dobrý výkon, pomůže vedoucímu právě vztažení k něčemu, s čím může jeho výkon porovnávat. Proto musí vedoucí týmu využívat výše zmíněné dokumenty. Při přípravě hodnocení je třeba posoudit kvalifikační požadavky, které jsou pro výkon na pozici nezbytné a jasně vymezit konkrétní úkoly, jejichž plnění se od zaměstnanců očekává (zde odkazují na kompetenční model, kde jsou očekávané projevy chování definovány).

Při shromažďování informací musí tedy vedoucí využívat znalostí výkonové složky práce operátora, která vychází z jeho stanovených prodejních cílů a jejich plnění za uplynulé období a reflektuje odpověď na otázku „Co?“ Dále musí vedoucí pracovat i s

⁷² Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 48.

⁷³ Tamtéž, s. 48.

kompetenčním modelem, který odpovídá na otázku „Jak?“. Toto vede k hodnocení výkonu i kompetencí, které (je-li správně prováděno) umožňuje identifikovat a vysvětlit možné příčiny sníženého výkonu zaměstnance a zároveň formulovat konkrétní doporučení, která by měla směřovat k nápravě a zlepšení (jak pracovního chování, tak i výsledků operátora). Mé doporučení je vždy hodnotící rozhovor prokládat konkrétními příklady z pracovního chování operátora, které zajistí cílenou zpětnou vazbu a zvýší pravděpodobnost, že budou veškerá sdělení a doporučení správně pochopena.

3.1.5 Sebehodnocení zaměstnance

Pokud má vedoucí připraveny všechny potřebné informace a je znalý pravidel hodnotícího rozhovoru, po hodnocení ze strany vedoucího je na řadě část sebehodnocení zaměstnance. Tento postup slouží k tomu, aby porovnal operátor své vlastní hodnocení s hodnocením svého vedoucího a naopak.

Arthur tvrdí, že sebehodnocení upevňuje vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, pokud obě strany zůstanou tolerantní a přístupné vůči rozdílným názorům.

Sdělit zaměstnanci, že po něm bude vyžadováno určité sebehodnocení, je pro vedoucí často obtížné. Problémem jsou především chybné formulace těchto sdělení. Vedoucí neinformují své operátory o důvodu tohoto požadavku ani o způsobu jeho provedení.

Níže poskytují tři typy vhodné komunikace směrem k operátorům, způsoby, jak lze předložit téma sebehodnocení za použití hodnotícího formuláře. Doporučuji ke komunikaci ohledně plánovaného hodnotícího rozhovoru, jehož součástí by mělo být i sebehodnocení zaměstnanců, využít pravidelné týmové schůzky aby všichni měli jednotné informace.

Tip 1: „Jak jistě víte a zaznamenali jste v interní komunikaci, blíží se opět naše společné pravidelné hodnocení za uplynulé pololetí. Součástí tohoto hodnocení, zejména oblasti hodnocení kompetencí je vaše vlastní sebehodnocení. Vaše sebehodnocení bude sloužit opět k porovnání mých poznatků s vašimi, a proto budu velmi ráda, když ho za sebe vyplníte, abychom se na hodnotící schůzce bavili již konkrétněji.“

Tip 2: „Uplynul další půl rok a jsem ráda, že se s vámi budu moci znovu sejít nad pravidelným hodnocením. Abych si pro každého z vás mohla připravit přesné informace ještě před naší schůzkou, ráda bych si udělala obrázek o tom, jak se sami

za uplynulé období vidíte a v čem bych vám mohla pomoci. Proto vás prosím o vyplnění vašeho sebehodnocení v oblasti kompetencí.“

Tip 3: „Chtěla jsem s vámi mluvit o blížícím se hodnocení. Přesto, že máme ještě dostatek času, začala jsem už o vašich výkonech přemýšlet a byla bych ráda, kdybyste se nad tím také zamysleli. Máte k dispozici sebehodnotící formulář kompetencí, proto vás prosím o jeho vyplnění. Nebuďte skromní v líčení vašich úspěchů a samozřejmě buďte upřímní, pokud víte o oblastech, na kterých byste chtěli pracovat.“

Je vhodné se po tomto požadavku na operátory vrátit k hodnotícím oblastem kompetencí a jednotlivě je projít. Vždy se najde někdo, pro koho kompetenční model nemusí být zcela srozumitelný, obzvlášť v případě nových zaměstnanců.

3.1.6 Hodnocení výkonu

„Mnozí novopečení vedoucí mylně předpokládají, že hodnocení výkonu obnáší to, jak dobře zaměstnanci doposud zvládali svou práci. Nikdo samozřejmě nezpochybňuje fakt, že předchozí výkony jsou důležitou součástí tohoto procesu, ale na osobním pohovoru je toho k projednání mnohem více, než jenom to, co se zaměstnanci povedlo nebo nezdařilo v minulosti udělat.“⁷⁴

Dle Koubka⁷⁵ se koncentrovalo tradiční pojetí hodnocení pracovního výkonu na výsledky, na množství a kvalitu vykonané práce a především se zaměřovalo na kvantifikovatelné ukazatele pracovního výkonu. Nicméně moderní pojetí je mnohem komplexnější a za součást pracovního výkonu považuje i pracovní chování a další charakteristiky jedince, které jsou považovány za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Právě proto je součástí modelu hodnocení na jedné straně hodnocení výkonu a na straně druhé hodnocení kompetencí. V této kapitole se zaměřím na hodnocení výkonu. Vedoucí musí myslet na to, že pro úspěšné vykonávání pozice operátora musejí být obě složky v určité harmonii a musejí být přítomny.

Nejúspěšnější hodnotící rozhovory jsou dle Arthura⁷⁶ také ty, které se zaměřují na následující tři oblasti:

- ▶ předchozí výkony
- ▶ minulé a budoucí pracovní cíle
- ▶ plán kariérního rozvoje operátora

⁷⁴ Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 91.

⁷⁵ Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 129-130.

⁷⁶ Srov.: Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 90.

Předchozí výkony jsou částí, kterou vedoucí v rámci hodnocení často chybně využívají. Považují ji totiž za příležitost zabývat se tím, co zaměstnanci dělají špatně. „To je ale chyba“, tvrdí Arthur.⁷⁷ Představte si sebe, kdyby Vás Váš vedoucí kritizoval a v rámci hodnotícího rozhovoru by rozebíral pouze Vaše chyby a nedostatky.

Opět se zde musím vrátit k dílčímu hodnocení. Jak jsem uvedla v kap. 7.3 - Nic, co je při hodnocení řečeno, by nemělo být překvapením, tedy pokud vedoucí průběžně poskytuje tato dílčí hodnocení, zaměstnanec od samého začátku ví, jaké bude jeho hodnocení. Tato část hodnocení předchozího výkonu by nejlépe měla být určitým souhrnem kladoucím základy pro zbývající část pohovoru, kde se budou řešit minulé a budoucí pracovní cíle. Vedoucí pak prezentuje informace ve formě souhrnných konstatování a i když můžou být některé části negativní, pokračuje v rozhovoru plynule dál, aniž by na těchto negativech ulpíval.

Minulé pracovní cíle jsou částí, ve které se opět potvrzuje pravidlo, že pokud vedoucí dělal po celý půl rok pravidelná dílčí hodnocení, budou zaměstnanci už před hodnotícím pohovorem vědět, zda se jim dařilo stanovené cíle plnit, či ne. Zároveň by měli vědět, s jakými problémy se na cestě při plnění úkolu setkali a jak se vedoucí dívá na jejich výsledky, tvrdí Arthur.⁷⁸

Vedoucí můžou využívat v průběhu této části následujících tezí:

„Jedním z cílů, který se ti za uplynulý půl rok podařilo naplnit bylo ...“

„Jak jistě víš, tento cíl jsi splnil na / překročil o....“

„Do splnění požadovaného cíle jsi měl rezervu....“

„Na svůj úspěch můžeš být právem hrdý!“

„Jak by si chtěl nyní pokračovat dál?“

„Máš v oblasti spokojenosti zákazníků ještě další cíle?“

„Pokud jde o tvou úspěšnost při plnění prodejních cílů, ráda bych ti na úvod řekla, že i když se ti celkový cíl bezezbytku splnit nepodařilo, prokázal jsi obrovské úsilí. Chtěla bych, abys věděl, že to je pro mě důležité a beru na to ohled.“

Budoucí cíle nemusejí mít zpravidla nic společného s dosahováním náročnějších úkolů. Úlohou vedoucího je v tomto procesu role pomocníka. Vedoucí může klást otázky a dávat doporučení, nicméně většinu práce musí udělat právě operátor. Vedoucí by měli myslet na to, že nejvýkonnější zaměstnanci jsou ti, kteří jsou motivováni, a že motivace je samovolná síla poháněná souhrou schopností a zájmů.

⁷⁷ Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 91.

⁷⁸ Srov.: Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 93.

Operátor chce být vyslechnut a vedoucí by měl toto respektovat a vědět, co si o dané věci myslí. Při vytyčování budoucích cílů je třeba se držet doporučeného postupu, který Artur⁷⁹ uvádí:

1. Jasně určit výkonový cíl

= např. zvýšit prodej nových smluv o 1/3

2. Rozložit cíl na identifikovatelné a zvládnutelné složky

= zkoušet různé způsoby prodejních argumentů

= pozorovat nejúspěšnější kolegy

= zaměřit se na argumenty, u nichž je pravděpodobnost, že zvýší prodej

3. Vyčlenit zdroje potřebné pro realizaci každé složky

= diskuze s ostatními kolegy

= diskuze s vedoucím a koučem o kreativních prodejních postupech

= odposlech na kabelu u zkušených kolegů

4. Určit případné překážky

= nepřipustnost odlišných prodejních postupů ostatních kolegů

= neschopnost spojit kreativní postupy se zvýšením prodeje (zajeté koleje)

= zvýšení doby hovoru

5. Vytvořit časový harmonogram

= zahrnuje konkrétní data jednotlivých aktivit v bodech 1-4

= plánován vedoucím po dohodě s operátorem

V případě, že tedy s operátorem projdeme hodnocení výkonových cílů a probereme cíle budoucí, měla by být tato část zakončena v pozitivním duchu. Zakončit oblast cílů pozitivně je rozhodně snadnější u vynikajících pracovníků. Dle Arthur⁸⁰ si každý zasluhuje uznání za to, co dělá dobře.

U vynikajícího pracovníka můžeme zakončit výkonovou část následovně:

„Ráda bych na závěr zopakovala, co jsem už během tohoto pohovoru zmínila: jsi pro naši společnost přínosem v mnoha ohledech, zvláště pokud jde o přesnost v pracovních postupech, vysokou efektivitu a ochotu pracovat nad rámec svých prodejních cílů, abys podpořil výsledky celého týmu.

⁷⁹ Srov.: Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 94.

⁸⁰ Srov.: Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 133

U horšího pracovníka lze využít:

„Přesto, že zde jsou oblasti, ve kterých se potřebuješ zlepšit, stále prokazuješ hlubokou znalost odborných záležitostí a výraznou orientaci na zákazníka, což je skvělé.“

Třetí část úspěšného hodnotícího rozhovoru je kariérový rozhovor. Protože kariérový rozhovor udržuje motivaci zaměstnance, věnuji mu samostatnou kapitolu. V následující kapitole se chci ale ještě předtím trochu podrobněji zmínit o hodnocení kompetencí, které provádí vedoucí v rámci hodnocení předchozího výkonu.

3.1.7 Hodnocení kompetencí

Hodnocení kompetencí přímo navazuje na kompetenční model pozice operátora telesales, který jsem uvedla v kap. 2.7.3 včetně hodnotící škály. Hroník⁸¹ zdůrazňuje, že kompetenční model vychází z očekávaného a pozorovatelného chování. Při hodnocení pracovního výkonu po části, kde hodnotí vedoucí s operátorem cíle za uplynulé období, hodnotíme kompetence vztahující se k dané pracovní pozici.

Zde bych ráda upozornila, že vedoucí často mají problém dostatečně tyto dvě oblasti rozlišit. V části hodnotícího rozhovoru, která je věnována dosaženým výkonovým prodejním cílům, by měly být zároveň hodnoceny dosažené výsledky (měřitelné, podložené na základě firemních reportů apod.). Naproti tomu v části hodnotícího rozhovoru zaměřeného na hodnocení kompetencí hodnotíme, jakým způsobem – přesněji řešeno jakými projevy chování bylo těchto výsledků dosaženo. Tyto dvě části se velmi často zaměňují a vedoucí mají tendenci prokládat jednotlivé projevy chování dosaženými výsledky. Výstupem takto špatně provedeného hodnotícího rozhovoru pak může být například špatně naplánovaný rozvojový plán.

Hodnocení kompetencí má 2 části:

- 1. Sebehodnocení operátora**
- 2. Hodnocení ze strany vedoucího**

Role vedoucího je v této části důležitá, musí zde využívat schopnosti aktivně naslouchat a číst mezi řádky, umění parafrázovat. Vzhledem k tomu, že výsledné hodnocení stanovuje vedoucí, měl by vždy reflektovat sebehodnocení operátora a přidat k němu vlastní hodnocení, doptat se operátora, proč se ohodnotil právě na konkrétní úrovni. Pro vedoucí uvádím tipy k průběhu hodnocení kompetencí.

⁸¹ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 42.

Úvod

„Ráda bych ti nejprve poděkovala za vyplnění hodnocení kompetencí, o které jsem vás na týmové schůzce žádala. Přemýšlela jsem nad tvým výkonem v oblasti kompetencí a podíváme se na to, jak se na uplynulý půl rok díváš ty.“

Jednotlivé hodnocení kompetencí

„Vidím, že v první kompetenci, kterou je orientace na zákazníka, jsi se ohodnotil na úrovni ‚převyšuje požadavky‘, můžeš mi konkrétně zdůvodnit své rozhodnutí, abych měla jasnější obrázek?“

„V této kompetenci jsi se hodnotil níže a to na úrovni ‚částečně splňuje požadavky‘. Co tě vedlo k této volbě. Vnímáš tam nějaký prostor pro zlepšení, nebo oblast, se kterou by jsi chtěl pomoci?“

„Já tě ze svého pohledu v této kompetenci hodnotím na úrovni ‚splňuje požadavky‘ a to proto, že z tvých prodejních hovorů je znát tvá schopnost identifikovat potřeby zákazníka a nabídnout mu dle těchto potřeb vhodnou alternativu. Zároveň jsou ve tvých hovorech obsaženy všechny potřebné informace, které tam mají zaznít. Zákazníkovi jsi v hovoru partnerem a odchází z hovoru spokojený.“

„Hodnocení na úrovni převyšuje požadavky si představuji například v podobě většího zapojení otázek a zjišťování potřeb do tvých hovorů, které by mělo být následováno nabídkou další služby.“

„V této kompetenci tě hodnotím na nižší úrovni ‚částečně splňuje požadavky‘ a to z toho důvodu, že o tom, že se nesoustředíš na potřeby zákazníka, jsme spolu již mluvili a nedošlo k potřebnému zlepšení. Nicméně jsem ráda, že jsi si určil konkrétní kroky, které ti pomohou, a já je plně podporuji. Tvoje práce v mnoha dalších oblastech zasluhuje pochvalu a já věřím, že pokud tento plán budeš dodržovat, tak se ti podaří toto zlepšit.“

Závěr

„Celkové hodnocení tedy stanovuji na úrovni ‚splňuje požadavky‘ a to z důvodů, o kterých jsem se s tebou bavila s tím, že tady vidím dvě hlavní rozvojové potřeby a to konkrétně...“

„Chtěl bys k tomu něco dodat, vyjádřit se k něčemu, co jsem třeba nezmínila a je to pro tebe důležité?“

3.1.8 Kariérový rozhovor

Nyní se dostávám po částech hodnocení cílů a hodnocení kompetencí k další části hodnotícího rozhovoru, kterou je kariérový rozhovor.

Šedivý a Medlíková⁸² uvádějí, že při pohovoru vedoucího týmu s operátorem se probírá dosavadní dráha zaměstnance, jeho spokojenost se současnou fází kariéry a jeho budoucí možnosti a preference.

Vedoucí týmu se mohou setkat ve svých týmech v podstatě s 2 typy operátorů telesales:

- Operátoři, kteří jsou zaměřeni na kariérový postup
- Operátoři, kteří nejsou zaměřeni na kariérový postup

V rámci kariérového rozhovoru už by měl vedoucí už předem vědět, nebo alespoň předpokládat, se kterým z výše uvedených typů rozhovor povede. Měl by to vysledovat z dlouhodobého chování zaměstnance, tedy především z projevů jeho chování. Protože diagnostika správného typu může být někdy obtížná, doplňuji níže charakteristické projevy chování těchto typů, jak je uvádí Evangelu:⁸³

Operátoři zaměřeni na kariérový postup

- je vnímavý v projevech sociálního statusu
- jeho komunikace se dá definovat spíše jako přesvědčování, organizování, kontrolování
- působí energicky s potřebou sebe prosazování
- jedná z pozice síly, snaží se získat autoritu formální i neformální
- slabou stránkou je chybějící tendence hledat chyby u sebe či ve svém jednání

Operátoři bez zaměření na kariérový postup

- je velmi obtížné určit účinnou motivaci u takového operátora
- většinou se vyznačují potřebou vzdělávat se hierarchicky, ne manažersky
- často se jedná o operátora zaměřeného na osobní život, na vztahy, na „pohodlné“ prožívání

⁸² Srov.: Šedivý, M., Medlíková, O.: Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha 2009, s. 95

⁸³ Srov.: Evangelu Ester, J.: Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha 2009, s. 91.

V rámci kariérového rozhovoru by měl vedoucí týmu projít s operátorem následující 2 oblasti:

- **Spokojenost se současnou pozicí** – zde doporučuji například vyjádřit spokojenost na stupnici 1-5 jako ve škole a vyžádat si komentář
- **Zaměření na budoucí kariérní dráhu** – vedoucí by měl ověřovat, zda je nějaká konkrétní pozice či oblast, o kterou ve společnosti operátor stojí a uvažuje o ní, nebo o kterou se zajímal, dále v jaké oblasti se chce rozvíjet – jestli právě v oblasti odborné (tedy horizontálně) nebo v manažerské oblasti (vertikálně)

3.1.9 Rozvojový plán operátora

Nyní by měl mít vedoucí s operátorem vyhodnoceny jak výkonové a kompetenční cíle, tak kariérový rozhovor, proto se dostávám k poslední fázi hodnotícího rozhovoru, kdy je třeba stanovit společně s operátorem jeho rozvojový plán na další období. V kapitole 3.1.2 jsem uváděla, že cyklus pro hodnotící období je dvakrát ročně, tedy by bylo logické, aby i rozvojový plán byl nastavován vždy pro dané hodnotící období. Nicméně zde doporučuji nastavovat rozvojový plán na dobu jednoho roku a to vždy na začátku hodnotícího období v příslušném roce. Důvodem mého doporučení je především to, že v rámci hodnotících a kariérových rozhovorů lze s operátorem dojít k více rozvojovým potřebám nebo natolik náročným rozvojovým potřebám, u kterých by doba šesti měsíců nemusela být dostačující pro naplnění zvoleného rozvojového plánu.

Na základě hodnocení lze formulovat rozvojové cíle (oblasti), které jsou rozpracovány do úkolů. Takovým rozvojovým cílem může být například rozvoj koučování a vedení v případě operátorů, kteří se zajímali v rámci kariérového rozhovoru o pozici vedoucího nebo kouče. Dalším rozvojovým cílem zase může být naopak získání znalostí v oblasti internetového připojení u operátorů, kteří se zajímají o problematiku v oblasti datových přenosů a chtějí získat větší odbornost. Mohla bych pokračovat dále a definovat spoustu rozvojových cílů. Zde právě upozorňuji na to, že aby vedoucí dokázal správně tyto rozvojové cíle definovat, je nezbytné důkladně provést předchozí kroky hodnotícího rozhovoru, který začíná u samotné přípravy ze strany vedoucího.

Hroník⁸⁴ uvádí, že obvyklý počet rozvojových cílů činí jeden až tři, zřídka přesahuje tuto hranici. Zde s autorem souhlasím, protože pokud by cílů bylo více, mezi sebou by zanikl jejich význam a dosažený výsledek by nebyl optimální.

V případě, že tedy definuje vedoucí společně s operátorem jeho rozvojové cíle, výsledkem je následná dohoda o rozvoji a stanovení rozvojového plánu. Vedoucí týmů mají spoustu možností, jak rozvojové plány realizovat. Uvedu zde několik možností:

- výběr vhodného tréninku z katalogu rozvojových programů společnosti
- koučink
- mentoring
- interní rotace

Hroník⁸⁵ zároveň uvádí, že součástí každého správně naplánovaného kariérového a rozvojového plánu by měla být zpětná vazba, právě proto by vedoucí měli zpětnou vazbu pravidelně poskytovat.

Celkový výčet všech rozvojových nástrojů poskytne každému vedoucímu oddělení lidských zdrojů, nebo informace uvedené ve firemním intranetu. Důležitým výstupem této části je, aby byl rozvojový cíl konkrétně písemně zaznamenán a vedoucí i operátor se pak k němu mohli při dalším hodnotícím rozhovoru vrátit a navázat na něj. Tímto bych tedy uzavřela jednotlivé fáze hodnotícího rozhovoru a nyní je doplním o užitečné informace, které se týkají způsobu řešení různých problémových situací a o tipy pro hodnocení zaměstnanců.

⁸⁴ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 84.

⁸⁵ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 108.

3.2 Způsob řešení problémových situací

V kapitole 2.8.1 jsem uvedla problémy, na které vedoucí v rámci hodnotícího rozhovoru může narazit a slíbila jsem, že se k nim vrátím. Níže tedy poskytnu komplexní přehled řešení jednotlivých uvedených problémových situací, se kterými se setkává vedoucí, jak jej uvádí Pilařová:⁸⁶

Operátor se nadhodnocuje

- preventivním opatřením je poskytování zpětné vazby operátorovi od vedoucího, jinak bude operátor přesvědčen, že jeho výkony jsou dostatečné
- poskytovat zpětnou vazbu je třeba v průběhu celého hodnotícího období a okamžitě řešit aktuálně vzniklé problémy a nečekat na termín „formálních hodnocení“
- důležitý je také způsob poskytování zpětné vazby (konkrétní, objektivní), zde je třeba řídit se dle typu motivace operátora a dle toho přizpůsobit komunikaci

Operátor se podhodnocuje

- operátorovi chybí pochvala ze strany vedoucího, proto při zpětné vazbě by měla zaznívat i pozitiva k jednotlivým dílčím činnostem
- pochvala by měla být častější, vedoucí musí hledat silné stránky, motivovat operátora k pozitivnímu postoji, k vlastním výsledkům práce a kompetencím

Operátor nesouhlasí s hodnotitelem

- vedoucí se musí vyvarovat nevhodného způsobu zpětné vazby (nekonkrétní, útočná, neobjektivní, nedostatečně vysvětlená)
- hraje zde významnou roli „kvalitní vztah“ mezi vedoucím a operátorem, který by měl umožňovat efektivní komunikaci

Operátor má nereálné požadavky

- tyto požadavky jsou většinou spojeny se žádostí o lépe placenou pozici nebo se žádostí o vzdělávání či jiné formy výhod
- operátor musí být jasně a správně informován o možnostech a standardech, které se váží k jeho pozici

Operátor není motivován ke změně

- vedoucí by měl dohlížet na to, aby operátoři nebyli „postaveni před hotovou věc“, kdy se nemohou ke změně alespoň vyjádřit, neznají smysl a výhody změn, to je právě důsledkem neochoty ke změnám
- vedoucí tedy musí včas informovat o změnách, vysvětlit smysl, význam a v ideálním případě umožní operátorům na změně participovat, pak bude jejich postoj výrazně pozitivnější

⁸⁶ Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 86 – 89.

Operátor není ochoten připustit vlastní podíl na neúspěchu a příčiny problémů vidí v manažerovi nebo v objektivních vnějších vlivech

- v případě, že některý z hodnocených operátorů nedosahuje požadovaných výsledků ve výkonové ani kompetenční části, měl by se vedoucí nejprve zamyslet nad tím, jak on sám jako jeho nadřízený se na tomto stavu podílí a teprve potom zvažovat příčiny na straně operátora

- v hodnotícím rozhovoru by vedoucí měl dát prostor k vyjádření názoru operátora na příčiny neúspěchu, jeho názor akceptovat a současně ho vést k odpovědnosti za výsledek vlastní práce i při negativním vlivu objektivních příčin

3.3 Užitečné tipy pro hodnocení pracovníků

V předchozí kapitole jsem se věnovala řešení problémových situací v rámci hodnotícího rozhovoru. Nyní přináším výběr 10 tipů ze 70-ti, které uvádí Arthur⁸⁷ a které mohou vedoucí využít především jak v přípravě, tak v průběhu hodnotícího rozhovoru. Předkládané tipy považuji za nejzajímavější a nejvíce aplikovatelné v praxi.

Tip č. 1: Zpětnou vazbu potřebují všichni zaměstnanci bez ohledu na úroveň jejich výkonu.

Tip č. 2: Během hodnotícího rozhovoru by měl vedoucí věnovat mluvení max. 25 procent celkového času a zbývající dobu použít pro aktivní naslouchání.

Tip č. 3: Těsně před uskutečněním osobního hodnotícího rozhovoru si vedoucí musí položit klíčové otázky, aby zajistil, že hodnocení zaměstnance bude poctivé a objektivní.

Tip č. 4: To, co se odehraje na začátku hodnocení ohledně hodnocení výkonu, určuje atmosféru zbývající části pohovoru.

Tip č. 5: Důležitým aspektem přípravy na hodnotící pohovor je shromáždit a porovnávat informace z několika různých zdrojů.

Tip č. 6: Bez ohledu na to, jak dobře zná vedoucí své zaměstnance, neměl by zapomenout na začátku pohovoru věnovat čas tomu, aby se cítili v klidu a uvolněně.

Tip č. 7: Koučování je každodenní interakce mezi vedoucím a operátorem. Jeho účelem je poskytovat pravidelnou pomoc, podporu, chválu a konstruktivní kritiku.

Tip č. 8: Abyste byli efektivním koučem, měli byste se snažit být přístupní, důslední, spolehliví, empatičtí, čestní, erudovaní a projevovat respekt.

Tip č. 9: Při hodnocení špičkových pracovníků by mělo být prvořadým cílem vedoucího udržet je v činorodém neklidu.

Tip č. 10: Vhodné prostředí pro hodnotící rozhovor ovlivňují čtyři zásadní prvky: soukromí, místo bez rušivých elementů, přátelská atmosféra a dostatek času.

⁸⁷ Srov.: Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 153-160.

„Hodnocení pracovníků má řadu úkolů a nelze bez něj efektivně provádět řadu personálních činností.“⁸⁸

Výše jsem poskytla užitečné tipy, které vedoucí můžou využít a především, na které by měli v rámci hodnotícího rozhovoru myslet, aby všechny personální činnosti byly opravdu efektivní a přinesly přínos pro zaměstnavatele, vedoucího i operátora.

⁸⁸ Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 126.

3.4 Vyžití koučování a metody GROW při motivaci a hodnocení zaměstnanců

Motto:

"Chceme-li koučovat, musíme potlačit nedůvěru ve schopnosti druhých lidí, opustit staré postupy a osvobodit se od zažitých způsobů myšlení."⁸⁹

J.Whitmore

V průběhu hodnotících rozhovorů se vedoucí mohou setkat s případy, kdy se doslova „zaseknou“ a nejsou si jisti, co dělat dál. Model, který představím, by měl pomoci vedoucím znovu dosáhnout významného pokroku v relativně krátkém čase. Jedná se o metodu, která je prověřená a využívaná na celém světě. V této kapitole tedy uvedu celý model a cíle, kterých lze jeho využíváním dosáhnout. Protože vedoucí hraje klíčovou roli v hodnocení a motivaci zaměstnanců, zaměřím se také na vedoucího v roli kouče. Výstupem této kapitoly bude hodnotící rozhovor s využitím prvků metody GROW.

3.4.1 Představení metody GROW

Slovo GROW (růst) je mnemotechnickou pomůckou, jak si zapamatovat celkový proces koučování. Koučování se dnes stává stále efektivnějším nástrojem pro řízení lidí a zvyšování výkonnosti ať už kolektivu, nebo jednotlivce. Ráda bych zmínila, že na rozdíl od jiných technik umožňuje podívat se na problémy jinak, než byli lidé doposud zvyklí. Bělohávek⁹⁰ tvrdí, že pro koučování byly vyvinuty metody, které nejsou běžné při klasickém způsobu vzdělávání či hodnocení a jednou z těchto metod je právě metoda GROW.

Pokud je kouč schopný, dokáže koučovaného přimět ze sebe dostat to nejlepší tak, aby si to koučovaný sám uvědomil. I proto zde významnou roli hraje osobnost vedoucího. Tento model se zaměřuje na čtyři oblasti – Goal (Cíle), Reality (Zjištění skutečného stavu), Options (možnosti, strategie), Will (vůle něco udělat).

Výše uvedené oblasti doplňuji přehledem, který je doplněn otázkami, které by měly být v průběhu rozhovoru operátorovi zodpovězeny. Tento model je tak univerzální, že je možné ho využít v celém hodnotícím rozhovoru, tedy ať už řeší vedoucí s operátorem výkon, kompetence, rozvoj nebo kariérové očekávání.

⁸⁹ NOVOTNÝ, Karel. Sebepoznání Vám pomůže v práci. *E-články*. [online]. 2011, č. 3, [cit. 2011-03-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.e-clanky.cz/detail/621-sebepoznani-vam-pomuze-v-praci/>>.

⁹⁰ Srov.: Bělohávek, F.: *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno 2009, s. 32.

G	Goals	Nastavení krátkodobých a dlouhodobých cílů je zábavné a vzrušující	Co chci?
R	Reality	Vnímání skutečného stavu je objektivní a plné uvědomění	Jak to vypadá teď?
O	Options	Alternativy, jak dosáhnout vytyčeného cíle Vás naplní entusiasmem	Jaké mám možnosti?
W	Will	Touha koučovaného, která je pro dosažení cílů nezbytná	Co udělám?

Cíle metody GROW

Využívání metody GROW by mělo operátorovi přinést odpovědi v následujících oblastech:

- Co skutečně chce dělat - tedy žádné zbytečné začátky nebo špatné odbočky
- Jak daleko na cestě už je a na čem musí pracovat - identifikuje VŠECHNY své zdroje
- Co mu stojí v cestě (a co jen vypadá jako překážka)
- Mnoho způsobů, jak překonat, přejít, přeskočit nebo podlézt překážky
- Jak vytvořit podporu, kterou potřebuje - a jak pomáhat ostatním
- Jak zůstat motivovaný a zároveň pokračovat směrem k cíli

3.4.2 Vedoucí jako koučové

„Koučování se často řadí mezi dovednosti manažerské, případně vůdcovské. Toto přiřazení vychází z představy, že dnešní manažer nemůže již jen udílet příkazy a dohlížet na jejich plnění, nýbrž musí zapojit členy svého týmu do rozhodovacích procesů a podněcovat jejich iniciativu. Pouze tak je možné odolávat konkurenčním tlakům a změnám na trhu. Manažer, který neumí nic jiného, než přikazovat a tvrdě kontrolovat plnění příkazů, se stává jakýmsi dinosaurem bez šance na přežití.“⁹¹

Z výše uvedeného vyplývá, že dobří vedoucí by měli považovat každé setkání s operátorem za příležitost ke koučování. V případě hodnotícího rozhovoru toto platí především. Úlohou vedoucího týmu je, aby zajistil splnění prodejních cílů v požadované kvalitě. Zároveň ale také to, aby zajistil profesní růst svých podřízených. Zde se opět potvrzuje provázání koučování s kompetenčním modelem operátora a kariérovým rozhovorem, které právě vypovídají o tom, kam se operátor posunul nebo kam směřuje. Právě proto je vedení hodnotícího rozhovoru formou koučování

⁹¹ Crkalová, A.: Jak zefektivnit práci v týmu. 1 vyd. Praha 2007, s. 93.

efektivním nástrojem. Faerber⁹² uvádí, že právě koučink a rozvoj lidí patří mezi základní úkoly vedoucího.

Jaký by tedy měl vedoucí v roli kouče být?

- Měl by mít trpělivost s lidmi
- Měl by rozvíjet neustálý kontakt s lidmi, měl by se zajímat o jejich potřeby a problémy
- Měl by povzbuzovat operátory k překonání hranic
- Měl by umět trvale budovat vztah s operátory
- Neměl by se stavět do nadřazené role a zneužívat své postavení

3.4.3 Hodnotící rozhovor s využitím metody GROW

V předchozí kapitole jsem rámcově metodu GROW představila, nyní ji doplním ještě o konkrétní formulace otázek, které jsem pro jednotlivé části metody připravila a které by měly zaznívat ze strany vedoucího v průběhu hodnotícího rozhovoru. Otázky jsou zaměřeny tak, aby operátora stimulovaly k přemýšlení a otevřeným odpovědím. Na základě informací, získaných z těchto odpovědí, by měl být vedoucí schopen postavit přesnou konstrukci hodnocení, rozvojového plánu a kariérového plánu.

Otázky, které vedoucí může využít a které přikládám, lze vždy cílit na konkrétní téma. Je tedy pouze na vedoucím, zda se zaměří na oblast hodnocení výkonu, kompetencí, rozvoje, nebo kariéry. Jedná se o univerzální doporučení, důležité však je, aby při formulaci otázky byla zachována její podstata.

⁹² Srov.: Faerber, Y.: Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti. 1 vyd. Praha 2009, s. 35.

Otázky k hodnotícímu rozhovoru s využitím metody Grow:

<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">G</p>	<p>Jak přesně bude vypadat tvůj cíl, až ho dosáhneš? Jak velkou výzvou pro tebe tento cíl je? Na kolik si věříš, že tohoto cíle dosáhneš? Co je tvou nejvyšší prioritou? (v oblasti cílů, kompetencí, kariéry) Kam se chceš dostat? (v oblasti cílů, kompetencí, kariéry) Co od naší spolupráce očekáváš? Jak ti můžu pomoci dosáhnout cíle? Jak si představuješ naši spolupráci?</p>
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">R</p>	<p>Jak moc ti na této věci záleží? Jaké kroky jsi až dosud ke splnění stanoveného cíle podnikl? Co řešíme? Co je pro tebe v tuto chvíli nejdůležitější? Na co musíš brát ohled za všech okolností? Jaká jsou pozitiva současné situace? Co ti v minulosti pomohlo? Kde bereš jistotu, že to tak je? Jak řešíš podobné situace?</p>
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">O</p>	<p>Co můžeš udělat? Jaké drobnosti můžeš udělat? Co bys udělal, kdybys měl neomezené zdroje? Co bys udělal, kdybys mohl začít znovu? Jaké jsou výhody tebou navržených možností? Jaké jsou nevýhody tebou navržených možností? Která z těchto možností se ti nejvíce líbí? Pokud se ti podaří dosáhnout cíle, co se stane? Co když...? Jak by se na tvém místě zachoval XY? /týmově uznávaný člověk?/ Jak by se na tvém místě zachoval tvůj oblíbený hrdina, popř. vzor?</p>
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">W</p>	<p>Kterou možnost si vybereš? Jak budeš úspěch měřit? Kdy konkrétně začneš a dokončíš jednotlivé kroky? Co by ti mohlo zabránit v jejich realizaci? Jakou podporu potřebuješ a od koho? Jak dalece jsi odhodlán splnit svůj cíl? Co se ti nejvíce líbí na cestě, kterou sis vybral? Jaký nejmenší krok můžeš udělat směrem k cíli? Podle čeho poznám, že už to děláš? Jak moc se ti do toho chce? Co uděláš jako první?</p>

3.5. Tipy pro motivaci zaměstnanců

V předchozích kapitolách jsem se zabývala hodnotícími rozhovory a tipy pro hodnocení zaměstnanců, ráda bych zde nyní uvedla ještě možnosti skupinové a individuální motivace. Konkrétně se jedná o návrhy na realizaci soutěží, které mají za cíl zvýšit motivaci zaměstnanců, posílit nadšení u zaměstnanců pro další práci a podporují budování vztahu vedoucího s operátory. Ze svých zkušeností vím, že když jsem v rámci své manažerské pozice hledala sama něco podobného, co bych mohla při motivaci lidí použít, v literatuře, kterou jsem měla k dispozici jsem nic nedohledala. Jedná se často o know-how, které si firmy, především komerční call centra, poměrně střeží.

Protože má práce je určena především vedoucím týmů, rozhodla jsem se o tyto tipy s nimi podělit. Jedná se o ověřené motivační nástroje, o to větší cenu mají a budu ráda, pokud vedoucím pomohou v jejich profesní roli při práci s lidmi.

3.5.1 Modely soutěží pro zvýšení výkonnosti v rámci skupinové motivace

1. Stimulační hra „BUDÍK“

Princip hry: Vedoucí týmu použije klasickou bílou obálku, doporučuji vel. A4. Tuto obálku zajistí tak, aby byla neprůhledná (například vloží do ní čistý papír). Do obálky umístí „výherní list“ s popisem výhry. Nikdo, krom vedoucího netuší, co v obálce je. Zároveň připraví vedoucí klasický budík, který natáhne na určitou hodinu. Opět nikdo krom vedoucího nezná čas zazvonění budíku. Vedoucí vyhlásí soutěž, kde definuje, kdo bude majitelem obálky a za co, např.: Majitelem obálky se stává ten, kdo prodá novou smlouvu se zákazníkem včetně zadání objednávky do systému. Operátoři si pak obálku postupně předávají tak dlouho, dokud budík nezazvoní. ***Majitelem obálky a tedy výhry se stává ten, kdo má obálku u sebe v momentě zazvonění budíku.*** Tajemstvím hry je, že operátor chce mít obálku stále u sebe pro případ zvonění budíku a právě proto, že neví, kdy budík zazvoní, je třeba, aby ji u sebe měl co nejčastěji, tudíž, co nejdéle dobu. To ho stimuluje k trvalému úsilí v nabídce a prodeji. Doslova touží po tom, aby druhému kolegovi obálku odcizil. Hra je velmi zábavná a účinná.

Doporučené výhry: Může to být menší finanční odměna, reklamní materiál společnosti, více přestávky nebo výborně funguje i potlesk od týmu.

2. Stimulační hra „Cesta kolem světa“

Princip hry: Tato hra je inspirována známým příběhem „Cesta kolem světa za 80 dní,“ kde Willy Fog se svými přáteli vyráží objet svět. Jedná se o měsíční soutěž. Vedoucí připraví velkou mapu světa – se všemi světadíly (doporučuji spojit třeba 2-3 flipcharty). Začne u jednoho kontinentu, odkud začne zaznačovat jednotlivé body. Tyto body

budou určovat prodejní plnění jednotlivých týmů. Plnění jsou nastavena po 1%-130%, procenta se dají vždy přidělat, pokud by tým byl tak výrazně úspěšný. Začne se tedy u jednoho kontinentu a pokračuje přes další kontinenty, až dojdeme do místa, odkud plnění začínalo. Vedoucí rozdělí celý tým na minitýmy tak, aby v každém týmu byly cca 4-5 lidí + 1 vedoucí (zkušený kolega), který minitým povede. Toho také vedoucí o soutěži s předstihem informuje, aby si zajistil podporu soutěže a dohodne se s ním na postupu. Vedoucí minitýmů si určí vlastní značku, která je bude na cestě provázet. **Vyhrává ten tým, který dojde za celou dobu trvání soutěže nejdál (ne první do cíle, ale získá nejvyšší plnění prodejních cílů).** Prodejní cíl týmu by měl být součtem cílů všech členů týmu. Každý den potom vedoucí posunuje a zaznačuje jednotlivé týmy na mapě světa. Operátoři soutěžících týmů velmi důsledně sledují své konkurenty a snaží se je předejít. Významně důležité je proto v této hře složení minitýmů. Síly by měly být silově – výsledkově rovnoměrně vyrovnány, na to musí vedoucí brát ohled už při sestavování mini týmů.

Doporučené výhry: Vzhledem k tomu, že se jedná o celoměsíční soutěž, kdy za celý měsíc minitýmy odvedou vysoké výsledky, doporučuji jednorázovou odměnu do variabilní složky mzdy, nebo poukázky do kina, flexipassy apod. Záleží na možnostech. **Doporučení:** Pro umocnění hry si minitýmy mohou předávat putovní pohár, žádný z minitýmů se nebude chtít poháru jen tak vzdát.

3. Stimulační hra „Chyt' si svého losa“

Princip hry: Jedná se o denní soutěž, kdy smyslem pro operátora je nasbírat co nejvíce soutěžních losů. Soutěžní los získá za určitý počet splněných daných prodejních aktivit. Čím více losů má, tím větší je šance výhry. Vedoucí musí průběžně sledovat, kolik losů vydal a na konci dne připraví velké slosování, které proběhne za účasti všech, nejlépe před koncem pracovní doby. **Zde by mělo platit, že každý los vyhrává. Výhodou je, že los může získat jak nováček i tak operátor senior, což zapojí všechny typy operátorů a bez rozdílu výkonu, který odvádějí.**

Doporučené výhry: Protože by každý los měl vyhrát, tak aby snažení operátora nepřišlo nazmar a vzhledem k tomu, že se jedná se o denní soutěž, doporučuji spíše menší typy výher: drobné reklamní předměty, kancelářské potřeby. Zde výborně fungují odměny jako potlesk od týmu (vedoucí ho do slosování může dát klidně několikrát), nebo například může být výhrou prodloužená přestávka. Také se osvědčuje výhra ve formě 2 až 4 hodin v pozici Vedoucího týmu.

3.5.2 Návrhy aktivit pro individuální motivaci

1. Aktivita: Nejvyšší zlepšení

Jedná se sice o typ soutěže, kterou je vhodné vyhlásit do celého týmu, nicméně stimuluje především jedince, není zaměřena na týmovou aktivitu, kde by členové dosahovali cíle společně. Cílem je mít co nejvyšší rozdíl zlepšení v plnění individuální variabilní složky mzdy (alternativního bonusového systému) oproti předchozímu měsíci.

2. Aktivita: Kvalitativní nabídka

Tato aktivita je zaměřena na členy týmu, kteří nedosahují požadovaného výsledku v nějaké jedné konkrétní prodejní aktivitě. Pracuje se zde s tím, že ostatní prodejní aktivity nemá operátor potíže plnit, dokonce je může i plnit nadstandardně, ale z nějakého důvodu se mu ta jedna konkrétní aktivita nedaří. Problém je většinou způsoben nějakým mentálním blokem, přes který není operátor schopný prodávat. Zde navrhne vedoucí operátorovi, že ho odmění místo za konkrétní počty prodejů za zvýšení počtu kvalitních nabídek. Výsledkem by mělo být, že operátor začne aktivně službu nabízet v požadované kvalitě a to plynule dospěje ke zvýšení počtu prodejů (objednávek).

3. Aktivita: Námitkovník

Princip této motivace je založený na práci vedoucího, který z poslechu hovorů daného operátora vybere 3 námitky, které operátor umí v hovoru zpracovat výborně a 2 námitky se kterými se potýká. Na společné schůzce s operátorem mu sdělí, že by ho rád požádal o pomoc. Zadá mu konkrétní seznam námitek s tím, že ho poprosí o jejich vypracování a naznačí mu, jakým způsobem by se mohl k řešení dostat (spolupráce od kolegů apod.). Vedoucí musí sdělit operátorovi základní informace o tom, jaký výstup požaduje, v jaké formě, včetně termínu a odměny, která bude za zpracovaný „Námitkovník“ udělena. Výsledkem tak bude, že operátor najde řešení problémových situací, které v hovoru dělá a vedoucí je potom může předat ostatním kolegům s podobným problémem. Navíc se zvýší motivace operátora, který „Námitkovník“ vypracovával a posílí se tím vzájemný vztah vedoucího a operátora.

Závěr

Ve své práci jsem se zabývala problematikou oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců telesales. Tyto dvě oblasti, které spolu úzce souvisí, by měly být pro každého vedoucího pracovníka oblastmi klíčovými. V podstatě existují různé typy vedoucích. Ti, kteří jsou výbornými odborníky ve svém oboru, protože nasbírali zkušenosti za několik let, dále vedoucí, kteří sice dělají manažerskou pozici dlouho, ale jejich postupy selhávají či nejsou efektivní, zkrátka se potýkají s problémy v oblasti řízení výkonu a lidských zdrojů. A posledním typem jsou ti, kteří jsou v oboru začátečníky a potřebují kvalitní informace, které jim v začátku jejich kariérové dráhy v manažerské pozici budou efektivním nástrojem. Ať už s ním pracují každý den, nebo do něho občas nahlédnou v případě, že se dostanou do problémové situace a nebudou si jisti s jejím řešením. V úvodu jsem se zmiňovala o tom, že v dnešní literatuře je mnoho informací, ze kterých můžou vedoucí čerpat, ale problémem je jejich samotná aplikace. Dobrý vedoucí by měl především zajistit profesní růst svých podřízených, pak musí ale vědět jakou cestu k cíli zvolit.

Cílem této práce bylo ukázat možnou cestu k cíli v jedné z oblastí řízení lidských zdrojů - navrhnout model hodnocení a motivace zaměstnanců telesales, který je určen především vedoucím týmů, ale i koučům a manažerům, kteří se pohybují v oblasti call center.

Pro naplnění tohoto cíle bylo nutné shrnout myšlenky a informace z odborné literatury, které práci terminologicky ukotvily. Zároveň byla práce ovlivněna mým dlouholetým působením v manažerské pozici. Zabývala jsem se základními poznatky z oblasti motivačních teorií, emocí a zasazením problematiky do celkového kontextu hodnotícího systému. Základem teoretické části se stal kompetenční model pro pozici operátor telesales, který byl hlavním podkladem pro vypracování modelu hodnocení.

Při postupném zpracovávání mé bakalářské práce jsem si uvědomila, že osobnost vedoucího má podstatný vliv na atmosféru, která v jeho pracovním kolektivu panuje a ať si to uvědomuje nebo ne, přenáší své vlastní hodnoty na ostatní. Jistě, univerzální návod, jak se stát dobrým vedoucím neexistuje, to si však ani tato práce nekladla za cíl. Každý vedoucí pracovník si musí osvojit vlastní přístup k řízení tak, aby dokázal reagovat na situace, které každodenní činností musí řešit. Autoři „zaručených“ návodů často prezentují modely, které byly úspěšné v jejich socioekonomických podmínkách, nicméně nejsou podány v takové podobě, která je aplikovatelná v praxi. Právě proto jsem ve vlastním návrhu navrhla dva modely, ze kterých si vedoucí můžou vybrat,

dokonce je možné je vzájemně kombinovat a jsou připraveny pro okamžitou aplikaci v praxi.

Byla bych ráda, kdyby se tyto modely staly efektivním nástrojem, který bude aktivně využíván a povede ke zvyšování kvalit vedoucích zaměstnanců a ke spokojenosti operátorů, protože člověk společně s jeho lidským kapitálem je a zůstane tím nejcennějším, co společnosti mají.

Vše, co jsem chtěla k problematice hodnocení a motivace zaměstnanců říci, bylo již řečeno a znázorněno a potěšilo by mě, pokud by má práce byla kladně přijata i běžným čtenářem, kterému se dostane do ruky, i když se nebude jednat o vedoucího zaměstnance.

Ať už tedy patříte mezi vedoucí pracovníky, nebo běžné čtenáře, které má práce zaujala natolik, že se dostali až k závěru, ráda bych Vám poděkovala za zájem o mou práci.

Své díky bych vyjádřila vedoucí této bakalářské práce Mgr. Veronice Kubové, která mi byla vynikající oporou, poskytovala odborné rady a inspiraci při vedení práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

- Bělohávek, F.: Desatero manažera. 1. vyd. Brno 2009.
- Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno 2005.
- Brooks, I.: Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno 2003.
- Cajthamr, V., Dědina J.: Management a organizační chování. 2. vyd. Praha 2010.
- Crkalová, A.: Jak zefektivnit práci v týmu. 3. vyd. Praha 2007.
- Evangelu Ester, J.: Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha 2009.
- Faerber, Y.: Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti. 1. vyd. Praha 2009
- Forsyth, P.: Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha 2009.
- Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006.
- Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007.
- Kliment, P.: Sociální psychologie. 1. vyd. Olomouc 2002.
- Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2009.
- Náhlovský, P.: Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu. 1. vyd. Praha. 2007.
- Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008.
- Plamínek, J.: Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha 2007.
- Plamínek, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha 2009.
- Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. 3. vyd. Praha 2008.
- Stuchlík, R.: Tým snů. 1. vyd. Praha 2008.
- Šedivý, M., Medlíková, O.: Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha 2009.

Interní materiály

Kompetenční model, vydáný společností T-Mobile ČR. Praha 2007.

Interní směrnice kvality, vydaná společností T-Mobile ČR. Praha 2001.

Popis pracovní pozice operátor telesales, vydáný společností T-Mobile ČR. Praha 2003.

Ostatní zdroje

KOČMANOVÁ, Michaela. Prínosy HR v období recesie. *Informacie* [online]. 2011, č. 1, [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.zrhz.sk/sk/8/informacie?id=5&iid=119>>.

T-Mobile a Telefónica O2 uzavřely smlouvu o sdílení 3G sítě. *Tiskové zprávy T-Mobile* [online]. 2011, č. 4, [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW: <http://tpress.cz/tiskove_zpravy/2011/1208/>.

NOVOTNÝ, Karel. Sebepoznání Vám pomůže v práci. *E-články*. [online]. 2011, č. 3, [cit. 2011-03-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.e-clanky.cz/detail/621-sebepoznani-vam-pomuze-v-praci/>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Hierarchie potřeb A. Maslowa dle Františka Bělohlávka

Obrázek č. 2: 4 Modelové typy lidí

Obrázek č. 3: Hierarchie potřeb A. Maslowa v pracovním prostředí

Obrázek č. 4: Modelové typy lidí s popisem chování

Obrázek č. 5: Výbuch emocí

Obrázek č. 6: Manažerská mřížka

Obrázek č. 7: Kontext systému hodnocení

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Formulář hodnocení kompetencí

Příloha č. 2: Formulář kariérového očekávání

Příloha č. 1: Formulář hodnocení kompetencí

Hodnocení kompetencí - Operátor Telesales		
Hodnotící období: 1-6 /2011		
Jméno: Jméno nadřízeného:		Identifikační číslo:
Název kompetence	Sebehodnocení zaměstnance	Hodnocení vedoucího
Orientace na zákazníka	EC ER MR NI BR	EC ER MR NI BR
<i>Komentář zaměstnance</i>		
<i>Komentář vedoucího</i>		
Zaměření na rozvoj a inovace	EC ER MR NI BR	EC ER MR NI BR
<i>Komentář zaměstnance</i>		
<i>Komentář vedoucího</i>		
Zaměření na výsledky	EC ER MR NI BR	EC ER MR NI BR
<i>Komentář zaměstnance</i>		
<i>Komentář vedoucího</i>		
Efektivní komunikace	EC ER MR NI BR	EC ER MR NI BR
<i>Komentář zaměstnance</i>		
<i>Komentář vedoucího</i>		
Týmová spolupráce	EC ER MR NI BR	EC ER MR NI BR
<i>Komentář zaměstnance</i>		
<i>Komentář vedoucího</i>		
Vedení rozhovoru se zákazníkem	EC ER MR NI BR	EC ER MR NI BR
<i>Komentář zaměstnance</i>		
<i>Komentář vedoucího</i>		
Výsledné hodnocení kompetencí:		EC ER MR NI BR
Klíčové rozvojové potřeby:		
1.		
2.		
3.		
Datum a podpis zaměstnance: _____		
Datum a podpis nadřízeného: _____		

Příloha č. 2: Formulář kariérového očekávání

Kariérová očekávání - Operátor Telesales		
Rok: 2011	Jméno: Jméno nadřízeného:	Identifikační číslo:
Zaměstnanec		
I. Spokojenost se stávající pozicí		
Uved'te, jak jste spokojen/a na současné pozici: (hodnocení jako ve škole na stupnici 1 až 5)		1 2 3 4 5
Prosím, svou volbu stručně zdůvodněte:		
II. Představa další kariéry		
Dále se chci rozvíjet ve směru		
A) odborném, expertním	Konkrétně v úseku/oblasti: _____	
B) manažerském, vedoucí pozice	Konkrétně v úseku/oblasti: _____	
III. Atraktivita konkrétní pracovní pozice		
Mám zájem ve společnosti o tuto pozici/tyto pozice:		
Nadřízený		
Doporučuji u zaměstnance:		
	1. Setrvání na stávající pozici 2. Přesun na jinou pozici na stejné úrovni 3. Přesun na jinou pozici na vyšší úrovni	
Krátké zhodnocení zaměstnance z pohledu silných a slabých stránek:		