

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jaroslava Kozakevičová

Výkon, jeho měřitelnost a hodnocení ve sféře společnosti
(sanofi – aventis)

Praha 2012

**Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Juraj Eisel**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Karlových Varech dne 14.3.2012

Jaroslava Kozakevičová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Ing. Juraji Eiselovi, za velmi cenné a věcné připomínky a rady při psaní této bakalářské práce. Nesmírně si cením jeho přístupu a jeho trpělivosti.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem metodika oboru Řízení lidských zdrojů na pracovní výkon, motivaci a odměňování pracovníků ve společnosti. Rozebírá teoretické pohledy na dosahování výkonu zaměstnanců, na potřebné motivace a stimuly k vytrvalosti pracovníků při plnění pracovních úkolů. Popisuje SMART cíle, které jsou ve společnosti při jednání s obchodními klienty prioritou, implementace těchto cílů v praxi. Na závěr je popsána konkrétní situace společnosti sanofi-aventis, bonusové systémy a benefity, které společnost svým zaměstnancům poskytuje.

Klíčové pojmy

Výkon, měření výkonu, řízení pracovní výkonnosti, produktivita práce, management, SMART, KARAT, plán výkonnosti, odměňování, faktory odměňování, systém odměňování, vnitřní motivace, vnější motivace, podnikové strategie, strategie a politika odměňování.

Annotation

This bachelor's dissertation describes the methodology of managing and controlling the human resources in relation to the working performance, motivation and rewarding people at work. As well, it goes into theoretical perspectives of achieving the correspondent performance of all employees, required motivations and stimulus leading to the requested people's endurance duty making their working tasks and fulfilling their duties and responsibilities. The dissertation describes smart targets/goals, which become priorities duty negotiations with business clients and how to implement these targets/goals into the practice. As a conclusion, it is described the particular situation of the sanofi – aventis company, all the bonus system and benefit programs which have been provided to the employees.

Key Terms

Performance, performance measuring, managing and controlling of the working performance, working productivity, management, SMART, KARAT, performance schedule, rewarding, rewarding factors, rewarding system, inner motivation, company strategy, rewarding strategy and policy.

OBSAH

ÚVOD	7
1. Výkon a jeho měření.....	8
1.1. Hodnocení zaměstnanců, řízení výkonnosti.....	8
1.1.1. Pracovní hodnocení z hlediska teorie a praxe psychologie práce.....	8
1.1.2. Definice pojmů.....	9
1.2. Řízení výkonnosti.....	10
1.2.1. Management a řízení výkonnosti.....	10
1.2.2. Produktivita a řízení výkonnosti.....	10
1.2.3. Koncepce řízení výkonnosti.....	11
1.2.4. Rozdělení a analýza řízení výkonnosti.....	12
1.2.5. Dohoda o pracovní výkonnosti.....	12
1.2.6. Plán výkonnosti.....	13
1.2.7. Průběžné řízení pracovní výkonnosti.....	14
1.2.8. Řešení problémů pracovní výkonnosti.....	14
1.2.9. Hodnocení výkonnosti.....	15
1.3. Odměňování zaměstnanců.....	16
1.3.1. Filozofie odměňování.....	16
1.3.2. Definice řízení odměňování.....	16
1.3.3. Cíle řízení odměňování.....	17
1.3.4. Dosahování cílů.....	17
1.3.5. Faktory odměňování.....	17
1.3.6. Systém odměňování.....	20
1.3.6.1. Prvky systému odměňování.....	21
1.4. Motivace a odměna.....	24
1.4.1. Definice motivace.....	24
1.4.2. Jak motivace funguje.....	24
1.4.3. Typy motivace.....	25
1.4.4. Úloha odměn a pobídek v motivaci.....	25
1.4.5. Motivace a peněžní pobídky a odměny.....	26
1.4.6. Faktory ovlivňující spokojenost s peněžní odměnou.....	26
1.4.7. Motivace a spokojenost s prací a výkon.....	27
1.4.8. Hlavní myšlenky teorie motivace.....	27
1.4.9. Význam očekávání.....	28
1.4.10. Vliv cílů.....	29
1.5. Odměňování pracovníků prodeje.....	29
1.5.1. Odměňování obchodních zástupců.....	29
1.5.2. Obecný přístup v odměňování pracovníků.....	29
1.5.3. Peněžní metody odměňování pracovníků prodeje.....	30
1.5.4. Jiné formy odměn.....	34
1.5.5. Nepeněžní motivátory.....	34
1.6. Vedení lidí a koučování.....	34
1.6.1. Charakteristika koučování.....	35
1.6.2. Vedení a koučování.....	36
1.6.3. Základní postoje.....	37
1.6.4. Nástroje.....	40
PRAKTICKÁ ČÁST	
2.1. Hodnocení pracovního výkonu a rozvoje dovedností zaměstnanců.....	47

2.2. Průběh procesu hodnocení pracovního výkonu.....	47
2.3. Stanovení priorit.....	52
2.4. Nastavení dovedností.....	54
2.5. Celoroční zhodnocení pracovního výkonu a plánu rozvoje.....	55
2.6. Benefity.....	57

ZÁVĚR

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

ÚVOD

Podnět ke zpracování tématu vzešel z pozorování interních procesů obchodní společnosti. Jedná se o farmaceutickou společnost, a pohled je z pozice medicínského reprezentanta. V sanofi – aventis, jak se společnost nazývá, je důvěra v to, že lidé jsou důležitou součástí prosperity a společné budoucnosti společnosti sanofi – aventis. Cílem sanofi – aventis je zainteresovat každého zaměstnance na úspěchu společnosti a na jejím závazku vůči zdravotnictví. Společnost umožňuje zaměstnancům profesionální růst, možnost rozvíjet jejich schopnosti a talent a budovat jejich vlastní kariéru. K naplnění mise společnosti sanofi – aventis jsou zaměstnanci zdrojem úspěchu a klíčem k budoucnosti společnosti. Hodnoty skupiny společně s úsilím každého zaměstnance jsou zárukou společnosti vůči zdraví. Tato bakalářská práce nastiňuje naplnění těchto vizí společnosti, představuje různé benefity které společnost svým zaměstnancům poskytuje, pohled na hodnocení pracovního výkonu a podporu rozvoje dovedností zaměstnanců společnosti sanofi – aventis. Cílem této bakalářské práce je zobrazit aktivity, které vedou pracovníky i zaměstnavatele k dosahování úspěšného zvládnání pracovních povinností, motivují je k sebezdokonalování se, a vzbuzují v nich zájem a entuziasmus k zadaným úkolům.

1. TEORETICKÁ ČÁST – VÝKON A JEHO MĚŘENÍ

Při hodnocení výkonu zaměstnance by měl být v každé organizaci kladen důraz na zajištění maximálního využití všech schopností, znalostí, praxe a zájmů každého zaměstnance jako jednotlivce. Pravdou je, že organizacím, které se zaměřují a plně využívají schopností a zájmových oblastí každého daného jednotlivce, zaměstnance, se daří mnohem lépe a snadněji své pracovní síly motivovat. Tato skutečnost pozitivně ovlivňuje produktivitu zaměstnanců, a následně přináší i zvýšení konkurenčních výhod dané firmy. Pozitivum to přináší nakonec pro všechny. Každý zaměstnanec, který projevuje ve svém zaměstnání nadšení a má možnost maximálně využít vědomostí získaných ve škole, během stáží či předchozích pracovních zkušeností, a který dostane patřičný prostor pro seberealizaci, je zcela jistě pro organizaci velkým přínosem a je velká pravděpodobnost, že pokud bude jeho potenciál využit, bude to pro organizaci znamenat velké pozitivum a silnou konkurenceschopnost. Zároveň ale nelze opomenout, že pokud takto kvalitní jedinec prostor pro seberealizaci nezíská, mohou veškeré plány a přání přijít vniveč.

1.1 Hodnocení zaměstnanců, řízení výkonnosti

Odborná literatura uvádí, že pojem hodnocení pracovníků je již poněkud zastaralý a bývá nahrazován modernějším názvem řízení výkonnosti.

„Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté.,¹

1.1.1 Pracovní hodnocení z hlediska teorie a praxe psychologie práce

Výkonnost je obecně ovlivňována subjektivními a objektivními předpoklady. Jako subjektivní předpoklady jsou myšleny tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci, kvalifikace a vůle člověka. Mezi objektivní předpoklady řadíme objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení pracovního místa, organizace a řízení pracovního procesu, přístupy a způsoby hodnocení a odměňování práce, vnější pracovní podmínky, sociální podmínky jež ovlivňují pracovní výkon, sociální a hygienické vybavení pracovišť.

¹ Hodnocení pracovníků (2006,s.13) Hroník Fr., Garada Publishing a.s.

1.1.2 Definice pojmů

- **Pracovní výkon** – výsledek pracovní činnosti pracovníka, který je dosažen za daných podmínek v daném čase
- **Pracovní výkonnost** – dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu pracovníka
- **Osobní determinanty výkonnosti** – jsou to znalosti, dovednosti, zkušenosti a praxe, motivace, fyzická stránka jako je únava, nemoc, fyzická zdatnost, nedostatek spánku, a osobnostní vlastnosti čili temperament, morálka
- **Řízení pracovní výkonnosti** – řízení pracovní výkonnosti konkretizuje cíle a strategické záměry společnosti. Přispívá k dosažení cílů společnosti a také k spravedlivému oceňování pracovníků
- **Hodnocení pracovní výkonnosti** – dosažené pracovní výsledky zaměstnanců jsou pravidelně posuzovány a hodnoceny pro splnění předem dohodnutých kritérií výkonnosti – cílů
- **Hodnotitel** – zpravidla jím je přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Hodnotitel stanovuje cíle a posuzuje a hodnotí pracovní výkonnost
- **Hodnocený** – pracovník, zaměstnanec, jehož pracovní výkony a pracovní výkonnost jsou hodnoceny a posuzovány. Jedním hodnotitelem, v některých případech i více hodnotiteli
- **Hodnocené období** – období, ve kterém se očekává splnění stanovených cílů a probíhá sledování a vyhodnocování průběžného plnění. Zpravidla jde o období kalendářního či fiskálního roku
- **Hodnotící rozhovor** – rozhovor, který probíhá mezi hodnotitelem a hodnoceným, je veden za účelem vyhodnocení plnění cílů za sledované období a zpravidla se koná na konci hodnoceného období. Tento rozhovor je zakončen výstupním hodnotícím formulářem, který obě strany podepíší
- **Průběžný hodnotící rozhovor** – rozhovor, který je uskutečněn v průběhu hodnotícího období, za účelem rekapitulace již splněných dílčích úkolů, jsou upřesněny další postupy, pokud je potřeba. Tento rozhovor je zaznamenán do formuláře a je oběma stranami podepsán

- **Individuální cíle** – dílčí úkoly, které hodnotitel hodnocením stanoví v zájmu splnění koncepce podnikových cílů
- **Vyvážená soustava ukazatelů** – koordinace sladění cílů jednotlivých pracovníků na různých pracovních úrovních s cíly celého podniku a metodika zvyšování efektivity řízení

1.2. Řízení výkonnosti

1.2.1 Management a řízení výkonnosti

Hlavní funkce managementu jsou:

- **Plánování** – stanovení cílů, rozvrh činností, rozvrh rozpočtu, vize, vytvoření postupů a směrnic
- **Organizace** – vytvoření organizační struktury, delegování úkolů, vztahy
- **Vedení** – rozhodování, motivace, komunikace, výběr a rozvoj
- **Kontrola** – měření výkonnosti, stanovení výkonnostních standardů

Být dobrým manažerem, úspěšně motivovat lidi a vést je, rozhodně není jednoduché a v jistém slova smyslu jde o umění. Vždy je potřeba vycházet z konkrétní situace a s citlivostí, zralostí a zkušeností na ni reagovat. K tomu, aby se člověk stal dobrým a respektovaným manažerem nestačí pouze studium teorie, případně praxe, ale je nutno porozumět hlubším souvislostem, neboli rozvinutím moudrosti. A právě tato schopnost dává možnost vidět a řešit problémy tak, aby byla zachována jak rovnováha daného momentu, tak i možnost budoucího rozvoje. V momentě, kdy manažer disponuje určitou zralostí a moudrostí, je vnímán jako přínos pro organizaci jako rovnovážný pln harmonické vyváženosti.

1.2.2 Produktivita a řízení výkonnosti

Nízká produktivita a nejednoznačné cíle vypovídají především o tom, že se manažeři stále učí, jak řídit, a že cíle a priority nejsou zcela vyjasněné. Pro skutečně funkční a životaschopnou firmu je klíčová určitá vize budoucnosti a konkrétní cíle, kterých je třeba pro naplnění této vize dosáhnout. Strategie firmy, která sestává z vize a posléze z cílů na různých úrovních, od nejvyšší až po tu nejnižší, je naprosto nezbytná. Firma bez vize a bez jasné a zřetelné strategie není v dlouhodobém měřítku schopna přežít, protože bude pouze

reagovat na situaci ve svém okolí, aniž by skutečnost aktivně měnila a vyvíjela směrem, který je pro ni prospěšný.

Organizace, jež má schopnost prosadit vizi a strategii tak, aby fungovala jako jeden celek, který směřuje k stanovenému cíli, je svými schopnostmi a výkonností výrazně odlišena od firem neúspěšných. Důsledkem nejasné strategie managementu je chybějící řízení ve firmě, manažeři nevědí, co se od nich očekává. Což může vést i k tomu, že si z vlastní iniciativy nacházejí jakékoli činnosti, kterými by mohli zaplnit volný čas a zároveň mohou tak na jisté osoby působit dojem nepostradatelnosti ve firmě. A také je logické, že takový zaměstnanec inklinuje k činnostem, které má rád, naopak neoblíbeným se podvědomě vyhýbá, nebo je odkládá. Tato situace může vyústit v to, že i přes vyčerpanost pracovníků, firma jako celek neprosperuje, a hlavním důvodem se zdá být produktivita. Východiskem z této situace může být **personální audit**. V průběhu personálního auditu se například zjistí neschopnost manažera zvládat své pracovní činnosti jako jsou právě řízení lidí, delegování úkolů, řízení výkonnosti, což má za následek špatnou prosperitu, vysokou fluktuaci zaměstnanců, minimální motivaci, výkonnost a pracovní spokojenost. Je potřebné uvědomit si, že je nutné najít rovnováhu mezi potřebami zaměstnanců a potřebami podniku a vždy se snažit nalézat win – win řešení. Nikdy by zaměstnanec neměl mít pocit, že je podnikem zneužíván (ať již špatným zacházením, nepřiměřeně nízkým platem, za každou cenu direktivním přístupem, či mobbingem), ale zároveň by ani podnik neměl být zneužíván zaměstnanci (záměrným neplněním pracovních úkolů, záměrně nedostatečným pracovním tempem, krádežemi, apod.)

„Pokud vzniká nerovnováha mezi přínosem zaměstnance pro firmu a přínosem firmy pro zaměstnance, vede taková situace k nestabilitě a v konečném důsledku, pokud rovnováha není obnovena, i k rozpadu vztahu. Řízení výkonnosti je novým přístupem v řízení lidských zdrojů, který umožňuje integrovat vizi, strategii a konkrétní cíle zaměstnanců firmy tak, aby bylo dosaženo optimálního výsledku. Firma začíná fungovat jako jeden celek a ne jako soubor oddělených částí, ať už pracovních úseků nebo dokonce i jedinců, jejichž činnosti si někdy mohou navzájem i odporovat, pokud nejsou sjednoceny a integrovány jedním směrem – k dosažení firemní vize.,²

1.2.3 Koncepce řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti je založeno na principu vedení, na základě souhlasu či smlouvy s pracovníkem, v tomto pojetí neznamena řízení výkonnosti přidělování a delegování příkazů a zákazů. Tento přístup klade důraz na integraci zájmů společnosti se zájmy jedince, čímž může celkově přispět k efektivnosti činností organizace. Pro systém řízení výkonnosti je charakteristické, že se na formulování cílů výkonnosti podílejí i samotní pracovníci a to zajišťuje jejich vysokou akceptaci hodnocení.

² Hodnocení a řízení výkonnosti (2008,s.31), Wagnerová I., Grada Publishing a.s.

1.2.4 Rozdělení a analýza řízení výkonnosti

- **Cíl řízení výkonnosti** – postup vede liniový management, řízením výkonnosti je dosahováno lepších výsledků v organizaci, přístup k vedení a k rozvoji lidí je zaměřen na dosažení krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace. Řízení výkonnosti je zaměřeno na co nejlepším využití schopností pracovníků
- **Východiska řízení výkonnosti** – lze říci, že koncepce managementu výkonnosti je jednou z nejvýznamnějších posunů v oblasti managementu za poslední roky. Management výkonnosti se rozvinul hlavně díky poněkud zdiskreditovanými systémy hodnocení zásluh
- **Principy řízení výkonnosti** – management výkonnosti by měl být veden liniovým manažerem, nikoliv oddělením lidských zdrojů, důraz je kladen na sdílené cíle a hodnoty organizace, management výkonnosti by měl být vyvinut specificky a individuálně pro konkrétní organizaci, management výkonnosti by měl být aplikován na veškerý personál, nikoliv pouze na část skupiny manažerů
- **Proces řízení výkonnosti** – proces řízení výkonnosti by měl být pružný a kontinuální. Řízení výkonnosti je zpravidla realizováno v ročním cyklu, ten začíná stanovením cílů, dále průběžným sledováním a poskytováním zpětné vazby o dosaženém výkonu a na závěr je vyhodnocení dosažených výsledků

1.2.5 Dohoda o pracovní výkonnosti

Někdy je též označována jako smlouva o pracovní výkonnosti. Tato dohoda jasně definuje očekávání, výsledky kterých je potřeba dosáhnout a kompetence, jež jsou nutné k dosažení výsledků. Dohoda je uzavřena mezi nadřízeným a podřízeným.

Obsahem dohody o pracovní výkonnosti je:

- Definování pracovních cílů na určité období (zpravidla 5 – 10 bodů)
- Konkrétně definovaná kritéria plnění cílů, měřítko výkonnosti
- Definování potřebných znalostí a dovedností k zajištění efektivního výkonu práce. Definice kompetencí bývají pro určitou skupinu profesí jednotné

Cíl dohody o pracovní výkonnosti:

Cílem je konečný stav, kterého by mělo být dosaženo. Jedincem, týmem, nebo celým podnikem. Cíl by neměl být ani samozřejmý ale ani nedosažitelný. Přiměřená míra „výzvy“, je na místě.

Cíl by měl být „**SMART**„

S – stretching, náročný

M – measurable, měřitelný

A – agreed, acceptable, dohodnutý, přijatelný

R – realistic, relevant, realistický a důležitý

T – time related, časově přiměřený

Cíl by měl být „**KARAT**„

K – konkrétní. Cíl by měl být přesně definován a měl by mít měřitelný výstup. Vždy bychom měli znát, co konkrétně očekáváme a jak bude úspěch či neúspěch měřen

A – ambiciózní. Cíl by měl být adekvátní dané situaci, tzn. Neměl by být příliš náročný, a vysoký, ale ani příliš skromný. Musí pracovníky motivovat, což znamená, že bude potřeba vyžadovat vysoké pracovní nasazení a uplatnění všech kvalit pracovníka

R – reálný. Cíle musí být splnitelné. Pokud se od začátku zdají být pro pracovníka nereálné, jeho snaha nebude vynakládána s maximálním nasazením

A – akceptovatelný. Je vhodné zapojit pracovníka do procesu stanovení cílů. Ve chvíli, kdy pracovník cíl přijme, na základě dohody s manažerem, začne přemýšlet o jeho dosažení

T – termínované. Výsledek či cíl by měl být dosažen v přesně vymezeném čase

1.2.6 Plán výkonnosti

Plán výkonnosti může být součástí plánu osobního rozvoje. Měl by být zaměřen na konkrétní postupy, které vedou k dosažení cílů. Obsahem plánu výkonnosti jsou dohodnuté činnosti, které vedou ke zlepšení výkonnosti, ke zlepšení znalostí, dovedností a kompetence.

1.2.7 Průběžné řízení pracovní výkonnosti

Jde o každodenní proces probíhající v organizaci. Zahrnuje delegování úkolů, sledování a měření výkonu, poskytování zpětné vazby zaměstnancům o jejich výkonu. Tato manažerská činnost vede k prohloubení dosahování podnikových cílů.

Filozofií průběžného řízení pracovní výkonnosti je:

- Trvalé zlepšování v dosažení výkonnosti
- Nepřetržitý rozvoj dovedností a celkové kompetence pracovníků
- Učíci se organizace

Obecně znamená řízení výkonnosti roční systém. Kdy začátkem kalendářního roku dojde k vytvoření dohody o výkonnosti zaměstnance s jeho nadřízeným. V průběhu roku pak dochází k jeho sledování a hodnocení. V případě, že výkon není plněn dle očekávání, operativně se přistupuje ke koučování, k doškolení, k poradě a vůbec k analýze problémů. Pokud naopak výkon očekávání naplňuje a převyšuje, je na místě pochvala, bonus, případně delegování vyšší odpovědnosti. Hlavní hodnocení přichází na konci kalendářního roku.

1.2.8 Řešení problémů pracovní výkonnosti

Ne vždy přináší pracovní výkonnost očekávané výsledky a cíle. Ukázalo se, že je velice vhodné poskytovat pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu a to i několikrát v průběhu celého roku. Tento princip je založen na teorii posilování chování.

Pět základních postupů při řešení problémů výkonnosti:

- Identifikace problému a odsouhlasení si problému s pracovníkem. Pokud má pracovník vymezena jasná kritéria svého výkonu, má on sám přehled o tom, jak je plní. (Např. plnění prodejního plánu, prodej daného množství produktu, pokrytí trhu daným produktem, apod.) Pokud pracovník není schopen plnit pracovní plán z jakéhokoliv důvodu, měl by to být v první řadě on sám, kdo rozpozná tyto problémy. Nadřízený by měl poskytovat pracovníkovi soustavnou zpětnou vazbu a pokud se ve výkonu objeví problém, měl by s podřízenými situaci konzultovat, identifikovat problém a shodnout se na něm s podřízeným.
- Určit příčinu nedostatku. Tato fáze se zabývá analýzou problému, aniž by byl určen viník. Protože je nezbytné nejprve problém důkladně analyzovat, aby bylo možné určit jeho přesnou příčinu. Je nezbytné

identifikovat vnější příčiny, jež jsou mimo vliv pracovníka či jeho nadřízeného, a dále všechny faktory, které jsou pod kontrolou pracovníka.

Možné důvody problému:

- pracovník měl neodpovídající podporu nebo vedení od svého nadřízeného
- pracovník nepochopil svůj úkol
- pracovník nemohl úkol splnit vzhledem k nedostatečným schopnostem
- pracovník neměl příslušnou dovednost
- pracovník má problém s postojem
- Rozhodnout se a dohodnout se o potřebných krocích:
 - zaměřit se na zlepšení dovedností nebo na změny chování pracovníka
 - změna postoje pracovníka
 - pracovník vyžaduje výraznější podporu a důmyslnější vedení
 - pracovník by měl znát cíle, normy a očekávání
 - rozvoj schopností a dovedností pracovníků, sebevzdělání, podpora manažera – koučování, udílení rad, apod.
- Zajištění konkrétních opatření. Pro úspěšné vyřešení problémů je nutné zajistit koučování, vzdělávání, podporu, motivaci, apod.
- Monitorování a poskytování zpětné vazby. Výkon pracovníka by měl být neustále monitorován, měla by mu být poskytnuta podpora, pomoc a zpětná vazba. Je důležité vést pracovníka k samostatnosti, aby byl schopen úroveň svého výkonu sledovat a posoudit on sám.

1.2.9 Hodnocení výkonnosti

Od hodnocení výkonnosti je očekáváno, že povede k lepšímu a dlouhodobějšímu zhodnocení výkonnosti jedince. Je ovšem možné, že hodnocení výkonnosti je provedeno neobjektivně, či je provedeno na základě nevalidní metodologie. Pak ovšem hodnocení není přínosem, ale naopak může uškodit a zaměstnance nemotivovat. Vnímaná spravedlivost je v očích pracovníků nesmírně důležitá.

Možné důvody selhání hodnocení výkonnosti:

- Vedoucí pracovník nemá informace o skutečné výkonnosti hodnoceného zaměstnance
- Standardy hodnocení nejsou jasné
- Vedoucí pracovník bere hodnocení na lehkou váhu
- Vedoucí pracovník je na hodnocení nedostatečně připraven
- Vedoucí pracovník není během hodnocení čestný a upřímný
- Vedoucí pracovník nemá dobré schopnosti hodnotitele
- Zaměstnanec nedostává kontinuální zpětnou vazbu o své výkonnosti
- Profesní rozvoj zaměstnance není aktivně projednáván
- Vedoucí pracovník používá v průběhu hodnocení nejasný či mnohoznačný jazyk

1.3. Odměňování zaměstnanců

1.3.1 Filozofie odměňování

Strategie a procesy odměňování v organizaci by měly vycházet z podnikové strategie organizace. Filozofie řízení odměňování dle Armstronga říká, že strategie odměňování by měla být zaměřena na dlouhodobější záležitosti ohodnocování a oceňování lidí za to, jak pracují a jakých výsledků dosahují. Tato filozofie konstatuje, že pokud se řízení lidských zdrojů zajímá o investici do lidského kapitálu, od kterého se očekává a požaduje adekvátní návratnost, pak je zcela na místě odměňovat pracovníky diferencovaně dle jejich přístupu, plnění zadaných úkolů a cílů, čili dle návratnosti vložených investic. Filozofie odměňování je založena na podstatě vůdčích principů, jenž jsou odpovídající hodnotám organizace.

1.3.2 Definice řízení odměňování

Definice či pojem řízení odměňování zahrnuje veškeré strategie, procesy a politiku organizace. Je potřeba smysluplně a koordinovaně zabezpečit, aby přístup lidí, zaměstnanců a pracovníků, jejich přispění, angažovanost a loajalita vůči organizaci bylo uznáno a posléze odměněno. Ať již peněžní či nepeněžní formou. Řízení odměňování má předem stanovenou podobu, jasná pravidla realizace a udržování systémů odměňování. Tedy metody, procesy a stanovené postupy při odměňování.

Cílem a důvodem je uspokojení potřeb jak organizace, tak ve stejné míře všech zainteresovaných osob. Důvodem a cílem je představa a touha budoucího dosahování strategických cílů organizace. K tomu je zapotřebí lidský kapitál spravedlivě a důsledně odměňovat a pozitivně je tímto motivovat k vkládání jejich potenciálu ve prospěch organizace. Odměňováním samozřejmě není myšleno pouze peněžní vyrovnání či hodnocení, nebo zaměstnanecké výhody. Velice důležitou a silnou motivací a odměnou je myšleno rovněž nepeněžní a nehmotné odměňování. Tedy osobní uznání, pochvala, další příležitosti k možnému rozvoji vzdělávání se, k růstu pravomocí a ke zvýšené odpovědnosti při výkonu práce.

1.3.3 Cíle řízení odměňování

- Odměňování pracovníků dle hodnot, které pro organizaci přinášejí
- Propojování cílů podniku a podnikání s hodnotami a potřebami pracovníků v rámci odměňování
- Odměňování správných a kvalitních výkonů a přínosů, aby bylo jednoznačné a jasné, co je z hlediska chování a výsledků pro organizaci vlastní a podstatné
- Pomoc při získávání a udržování si kvalitních a nadaných pracovníků
- Motivace lidí a získávání si jejich oddanosti, angažovanosti a loajality
- Vytváření kultury vysokého výkonu

1.3.4 Dosahování cílů

Organizace může dosáhnout cílů řízení odměňování díky kvalitnímu vytvoření a realizaci strategií, jednoznačné politice, a díky procesům a postupům, které vycházejí z filozofie odměňování. Jsou v souladu přirozeného práva, jsou slušné a spravedlivé, zároveň však důsledné, logické a jsou provázány s podnikovou strategií. Jdou ruku v ruce se souvislostmi, podmínkami a kulturou organizace, jsou odpovídající účelu a jsou nápomocny vytvářet kulturu vysokého výkonu.

1.3.5 Faktory odměňování

Distribuční spravedlnost

Distribuční spravedlností je myšlen způsob poskytování odměn pracovníkům. Pakliže budou pracovníci věřit tomu, že jejich odměny jsou

rozdělovány podle jejich přínosu pro organizaci, že dostávají to, co bylo předem dohodnuto a slíbeno, budou cítit, že se s nimi spravedlivě zachází.

Procedurální spravedlnost

Pod procedurální spravedlností se skrývá to, jakým způsobem jsou činěna manažerská rozhodnutí a jak je realizována politika odměňování.

Faktory, které ovlivňují vnímání procedurální spravedlnosti:

- Názorům a připomínkám pracovníků není věnována patřičná pozornost
- Je minimalizován osobní předsudek vůči pracovníkům
- U všech pracovníků jsou důsledně dodržována kritéria pro rozhodování
- O výsledcích rozhodnutí jsou všichni pracovníci včas informováni
- Pracovníci jsou informováni o důvodech a krocích, které vedly k patřičným rozhodnutím

Slušnost

Slušností v systému odměňování je myšlen systém, který pracuje v souladu s principy distribuční a procedurální spravedlnosti. Zjednodušeně lze také říci, že peněžní odměňování bude férové, pokud za férové bude považováno. Každá úroveň práce má jakýsi formálně ustanovený standard peněžní odměny a pracující lidé tento standard podvědomě sdílejí. V peněžní odměně musí být zobrazena úroveň, hodnota práce a samozřejmě schopnosti jedince tuto práci vykonávat. Pracovníci by neměli dostávat významně nižší peněžní odměnu v porovnání se svými pracovními kolegy.

Rovnost a nestrannost

V organizaci, kde jsou pracovníci odměňováni v porovnání s ostatními kolegy přiměřeně stejně, je rovnosti a nestrannosti dosaženo. Nestranné a rovné procesy odměňování zajišťují maximální objektivitu při hodnocení a měření práce, a tudíž za práci stejné hodnoty je i poskytována stejná peněžní odměna.

Důslednost, zásadovost

Odměňování pracovníků se nesmyslně neodchyluje od pravidel, která jsou všeobecně považována za slušná, správná a spravedlivá. Tento přístup k řízení

odměňování znamená, že u jednotlivých pracovníků, v odlišné době se peněžní odměny neliší.

Průhlednost

Průhledností v řízení odměňování pracovníků je myšleno, když pracovníci chápou, jak procesy odměňování fungují, jak jsou nastaveny a co pro jednotlivé pracovníky představují a znamenají. Pracovníci rovněž mají právo v procesu vytváření politiky a praxe odměňování říci svůj názor.

Strategická provázanost

Cílem je, aby politika odměňování pracovníků byla provázána s požadavky podnikové strategie a aby byla podporována náplň podnikových cílů.

Přiměřenost souvislostem, podmínkám a kultuře organizace

Řízení odměňování by se mělo řídit strategií a charakteristikou organizace. Kulturou organizace a typem pracovníků. Důležité je být přiměřený souvislostem, podmínkám a kultuře organizace. Je jistě vhodné, zajímat se o metody a postupy, které jsou uplatňovány v jiných organizacích, ale neznamená to, že by měly být považovány za správné, či nejlepší možné.

Přiměřenost účelu

Základem je pochopení cílů v řízení odměňování, tedy to, jak bude strategie odměňování formulována a jakou podobu systém odměňování bude mít, zobrazí i následné naplnění cílů a plánů.

Vytváření kultury vysokého výkonu

Každý zaměstnanec si je vědom potřeb dobře vykonané práce, dle toho se také zpravidla chová a jedná. Kultura vysokého výkonu je svědomitost, angažovanost a loajalita každého zodpovědného pracovníka, aby splnil nebo překročil očekávání. Kultura vysokého výkonu skýtá řadu vzájemně propojených procesů, jež se vzájemně ovlivňují a doplňují a prostřednictvím lidí přinášejí v konečném důsledku narůstající hodnotu jak pro akcionáře, tak v rámci konkurence. Jde o produktivitu, kvalitu, úroveň služeb zákazníkům, růst, zisky. Současná ekonomika je výrazně založena na službách a znalostech, proto zaměstnanci představují nejdůležitější determinant úspěšnosti organizace.

Společnost Lloyds TSB (Největší retailová banka ve Velké Británii) zformovala následující definici toho, co si představují pod vysoce výkonnou organizací:

- Lidé vědí, co se od nich očekává – mají jasno, pokud jde o jejich cíle a odpovědnost
- Mají dovednosti a schopnosti pro plnění těchto cílů
- Vysoký výkon je uznáván a přiměřeně odměňován
- Lidé cítí, že jejich práce stojí za to a že existuje výrazný soulad mezi jejich prací a jejich schopnostmi
- Manažeři fungují jako podporující a pomáhající lídři a koučové, zabezpečují pravidelnou zpětnou vazbu, zkoumání a posuzování výkonu a rozvoj svých spolupracovníků
- Vhodný soubor talentů zajišťuje, že pro klíčové pracovní role jsou soustavně k dispozici vysoce výkonní pracovníci
- Existuje ovzduší důvěry a týmové práce zaměřené na poskytování vynikajících služeb zákazníkům³

1.3.6 Systém odměňování

- **Strategie odměňování** – systém a strategie dlouhodobě perspektivních úmyslů organizace v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování, které podporují dosahování podnikatelských cílů organizace. Například strategie organizace, která směřuje k udržení bez konkurenčních mzdových sazeb
- **Politika odměňování** - ucelený soubor pokynů a návodů pro zajištění potřebných kroků při rozhodování. Například politikou organizace může být to, že výše peněžních odměn organizace bude srovnatelná s průměrnými tržními sazbami
- **Praxe odměňování** – řadíme sem metodu hodnocení práce, odměna za zásluhy které jsou používány k realizaci strategie organizace a k realizaci politiky odměňování. Například organizace shromažďuje a analyzuje údaje o tržních sazbách a dle výsledků pak následně upravuje mzdy a platy tak, aby respektovala růst tržních sazeb

³ Odměňování pracovníků (2009,s.23) Armstrong,M., Grada Publishing a.s.

- **Procesy odměňování** – způsob, jakým je v organizaci realizována politika a jaká je praxe odměňování. Například způsob, jak manažeři na základě zjištěných výsledků šetření řídí a upravují proces revize mezd
- **Postupy (procedury) odměňování** – jsou používány pro udržení stávajícího platného systému v organizaci a k zjištění a zabezpečení toho, aby účinně fungoval, byl pružný a splnil očekávanou odpovídající hodnotu s vynaloženými investicemi

1.3.6.1 Prvky systému odměňování

Podniková strategie

Identifikuje hnací síly podnikání a stanovuje podnikové cíle. Mezi hnací síly podnikání patří vysoký výkon, ziskovost, produktivita, inovace, služby zákazníkům, kvalita, cena/náklady, leadership a potřeba uspokojovat zainteresované strany – čili investory, akcionáře, pracovníky. Nutno ovšem podotknout, že každá organizace má jedinečné hnací síly

Strategie a politika odměňování

Strategie odměňování se zabývá dlouhodobými záměry, které vedou ke zvýšení angažovanosti, oddanosti a loajality pracovníků vůči organizaci. Jedná se o mzdové struktury, zaměstnanecké výhody. Politikou odměňování jsou konkrétně myšleny výše peněžních odměn, zásada stejné odměny za práci stejné hodnoty, přístupy k zásluhové peněžní odměně, používání hodnocení práce, mzdové šetření a flexibilní zaměstnanecké výhody

Základní peněžní odměna

„Základní sazba je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří sazba (tarif) za určitou práci, nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce nebo u dílenských (manuálních) pracovníků podle úrovně požadovaných dovedností (kvalifikace). Základní peněžní odměna bude ovlivněna jak vnitřními, tak vnějšími faktory. Vnitřní faktory je možné posuzovat pomocí některé z forem hodnocení práce. Hodnocení vnějších faktorů (běžných sazeb) je založeno na sledování sazeb (tarifů) na trhu práce. Alternativně mohou být úrovně peněžních odměn dohodnuty prostřednictvím kolektivního vyjednávání s odborovými svazy nebo na základě individuálních dohod. Základní mzda nebo plat mohou být vyjádřeny jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. Také se v této souvislosti používá výraz časová mzda nebo plat. K základní mzdě nebo platu lze přidat zásluhovou odměnu nebo různé

příplatky. Základní sazbu může organizace sama nebo po dohodě s odbory upravovat tak, aby odrážela růst životních nákladů nebo tržních sazeb.,⁴

Zásluhová odměna

Zásluhové peněžní odměny poskytuje organizace jako nástavbu k základní mzdě/platu. Jsou označovány jako proměnlivé peněžní odměny, jako peněžní bonusy. Tyto odměny se vztahují k pracovnímu výkonu zaměstnance, k schopnostem, přínosu pro organizaci, k dovednostem a zkušenostem, k délce praxe v oboru.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou tvořeny nemocenskými dávkami, služebními auty, firemními telefony, PC, úhradou pojistného, penzí a dalšími funkčními zaměstnaneckými výhodami. Jde o takové druhy odměn, které jsou poskytovány nad rámec vyplácených odměn. Nejedná se ale o odměny například typu dovolená na zotavenou.

Příplatky

Příplatky jsou pracovníkům vypláceny k základní mzdě. Stanovuje je organizace sama, ale často jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Příkladem příplatků jsou příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách, za práci o víkendech či svátcích, za ztížené pracovní podmínky, za přítomnost na pracovišti aniž by se vykonávala práce či za pohotovost pracovníků, kteří jsou připraveni na požádání přijít do práce.

Celkový výdělek

Celkový výdělek, neboli celková peněžní odměna je tvořena základní mzdou, nebo platem, zásluhovou odměnou a příplatky.

Celková v penězích vyjádřitelná odměna

Celkovou hmotou odměnu tvoří peněžní odměny představované celkovým výdělkem a hodnotu poskytovaných zaměstnaneckých výhod pracovníkům.

⁴ Odměňování pracovníků (2009,s.25), Armstrong M., Grada publishing a.s.

Hodnocení práce

Hodnocení práce můžeme rozdělit na analytické nebo souhrnné a je založeno na podrobné analýze pracovního místa nebo pracovní role zaměstnance. Při hodnocení práce je popisováno pracovní místo, je popisován profil role pracovníka. Aby byly v organizaci stanoveny vnitřní relace a byly zabezpečeny základny pro vytváření účinné mzdové struktury, musí být hodnocení práce systematickým procesem a musí být jasně stanoveny velikosti a rozsahy prací v organizaci. Hodnocení práce ovšem přímo neurčuje úroveň peněžní odměny.

Analýza tržních sazeb

Proces zabývající se zjišťováním mzdových/platových sazeb u srovnatelných prací z pohledu trhu práce se nazývá analýza tržních sazeb. Tímto procesem se stanovuje výše peněžních odměn a podoby mzdových struktur v organizacích.

Mzdové stupně a struktury

Podle relativního významu dělíme pracovní místa do tříd. A jednotlivé třídy se od sebe odlišují výší odměn, úrovní pracovního výkonu, schopnostmi pracovníků, přínosem pro organizaci, praxí. Peněžní odměna jednotlivých tříd je ovlivňována tržními sazbami a platová rozpětí u jednotlivých tříd poskytují právě na základě pracovního výkonu, schopností a délky praxe prostor pro růst mzdy.

Řízení pracovního výkonu

Od každého pracovníka je očekáván individuální výkon a přínos a zároveň na základě tohoto očekávání je pracovní výkon posuzován a je poskytována pravidelná konstruktivní zpětná vazba. Pracovní výkon je řízen proto, aby byly splněny dohodnuté plány a zlepšoval se pracovní výkon, vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců. Postupně tato nepeněžní motivace může být podkladem pro rozhodování o zásluhové peněžní odměně.

Nepeněžní odměny

Nejedná se o žádné přímé platby, nepeněžní odměny vyplývají z práce samé. Radíme sem pocit úspěšnosti jedince, autonomie, uznání, vytvoření

prostoru, pro rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitosti k rozvoji kariéry, kvalitní vedení ze strany nadřízených.

Celková odměna

Celková odměna kterou pracovníci dostávají je tvořena z peněžních a nepeněžních odměn.

1.4. Motivace a odměna

Velmi důležitou otázkou v řízení odměňování je, jak vysokou úroveň výkonu jsou schopni motivovaní pracovníci dosáhnout. Charakteristickým cílem strategie odměňování je formování kultury výkonu. Proto je nezbytně nutné rozumět faktorům a okolnostem, které motivují pracovníky, a jak s ohledem na tuto znalost lze procesy a postupy v odměňování vytvářet. Takové procesy, které zvýší motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a loajalitu vůči zaměstnavateli. Tato kapitola pojednává o procesu motivace, o vztahu mezi penězi a motivací, a také o tom, jak lze motivaci v praxi úspěšně uplatnit.

1.4.1 Definice motivace

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“⁵

Teorie motivace se zamýšlí nad tím, co přivádí lidi k tomu, aby dělali to, co dělají, čím a jak jsou ovlivňováni. O jaké faktory jenž ovlivňují úsilí lidí se jedná, spontánní a loajální chování lidí, míru jejich angažovanosti a úsilí, které do své práce vkládají.

1.4.2 Jak motivace funguje

Na počátku je potřeba → stanovení cíle → podniknutí kroků → dosažení cíle

Potřeba – vědomé, či mimovolné zjištění neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat.

⁵ Odměňování pracovníků (2009,s.109), Armstrong M.,Grada Publishing a.s.

Stanovení cíle – stanovením cíle jsme přesvědčeni, že budou uspokojeny potřeby. Volíme cesty a způsoby jak stanovených cílů dosáhnout. Pakliže určitého cíle bylo dosaženo, potřeba byla uspokojena a pravděpodobně cesta k dosažení bude i v budoucnu zopakována. Samozřejmě v případě, že se objeví podobná potřeba.

Podniknutí kroků – volba způsobu a cesty k dosažení stanoveného cíle

Dosažení cíle – potvrzení si správnosti jednání, volby vhodných a kvalitních rozhodnutí

1.4.3 Typy motivace

Rozlišujeme dva typy motivace dle Herzberga⁶:

- a) **Vnitřní motivace** – lze ji definovat jako „motivaci vycházející z práce samé,“. Pakliže lidé cítí, že práce kterou vykonávají je vnitřně zajímavá, důležitá a podnětná, obsahuje pravomoc a odpovědnost – tedy pocit, že jsme schopni své vlastní možnosti kontrolovat, zároveň také volnost konání, máme-li příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, a možnost růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí, je naplněna definice vnitřní motivace.
- b) **Vnější motivace** – do vnější motivace je zahrnuto vše co je pro zaměstnance vytvářeno, aby byli motivováni. Vnější motivaci tvoří odměny, zvýšení platu, uznání, pochvala, povýšení. Vnější motivace by měla být objektivní, proto také zahrnuje tresty, jako například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Obě tyto motivace mají svoji úlohu. Vnější motivace může být bezprostřední, výrazná ale také nemusí být dlouhodobá. Vnitřní motivace je přímo součástí jedince, nepřichází z vnějšího okolí, lze tedy předpokládat, že bude hlubší a dlouhodobější, protože vychází z vnitřního přesvědčení.

1.4.4 Úloha odměn a pobídek v motivaci

Odměny – odměna je poděkování, uznání, ocenění pracovníků za jejich přístup k práci, za jejich plnění úkolů a za přínos organizaci. Pokud jsou odměny pro pracovníky zajímavé a hodnotné, pokud jsou pro pracovníky dosažitelné a pracovníci vědí jak jich mohou dosáhnout, pak odměny působí jako motivátory. Odměny mohou být peněžní nebo nepeněžní

Pobídky – pobídky slouží k povzbuzování a k motivování pracovníků, aby dosahovali stanovených, potřebných cílů. Zpravidla mají pobídky peněžní

⁶ Znamý americký psycholog

podobu, ale také pobídkou nazýváme nepeněžní odměny jako je uznání, pochvala, povýšení, nebo pověření obzvláště zajímavou pracovní možností

1.4.5 Motivace a peněžní pobídky a odměny

Vzhledem k tomu, že finance jsou vždy spojeny s uspokojováním mnoha lidských potřeb, lze je jedním slovem označit jako motivaci. Peníze uspokojují základní potřeby přežití, jistoty, bezpečí. Peníze dávají svému majiteli možnost pořídit si věci, majetek, mohou dostat jedince na stupeň odlišující ho od ostatních lidí, kteří si nákup určitých majetků nemohou dovolit. Peníze uspokojují i jisté pohnutky nenasytosti v touze po majetku a chamtivosti. Lze říci, že peníze, byť samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, nabývají výrazné motivační síly a stávají se symbolem mnoha nehmateľných cílů. Často je peněžní odměna jedním z nejdůležitějších faktorů, při volbě zaměstnavatele stejně tak při rozhodování se, zda zůstat ve stávající organizaci či nikoliv.

Ale i zde je potřeba zdůraznit, že různí lidé mají různá přání a potřeby, z čehož vyplývá, že někteří budou penězi motivováni více než jiní. Co je zcela jisté, peníze motivují každého zcela odlišným způsobem a ve zcela odlišné míře. Někteří lidé budou lépe reagovat na vnitřní nebo nepeněžní odměny.

Pravděpodobně lze předpokládat, že většina lidí bude pozitivně reagovat na rozumnou a důmyslně promyšlenou kombinaci peněžních a nepeněžních odměn, ale opět reakce bude individuální a bude se odvíjet od jejich vlastních potřeb a aspirací.

Nelze na tomto místě opomenout ještě jednu poznámku, a to, že peněžita odměna bude motivovat ty pracovníky, kteří ji dostanou, ale zároveň bude téměř jistě nemotivovat ty, kteří ji nedostanou, nebo budou mít pocit, že v porovnání s ostatními kolegy nedostali dost.

Společnost Sanofi – aventis, o níž tato bakalářská práce pojednává, má tento bonusový systém přísně střežen a již přímo v pracovní smlouvě je obsažena pasáž o přímém zákazu komunikace mezi zaměstnanci o platových a bonusových podmínkách. V praxi toto ale znamená tolik, že si někteří zaměstnanci tyto informace různými formami snaží získat a lze konstatovat, že stejné pozice, stejná pracovní místa, přinášejí velmi rozdílné platové situace a ohodnocení.

1.4.6 Faktory ovlivňující spokojenost s peněžní odměnou

Faktory, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost pracovníků s peněžní odměnou:

- Domněnky pracovníků, že jejich platová sazba či nárůst platu jsou stanoveny správně a spravedlivě, nebo naopak
- To, zda odměny pracovníků odpovídají tomu, jak sami pracovníci vnímají svoji schopnost, svoji hodnotu a přínos pro organizaci
- To, zda jsou pracovníci spokojeni s dalšími stránkami svého zaměstnání – např. perspektiva možného povýšení, postavení ve firmě, příležitosti pro využívání a rozvíjení dovedností, vztah s nadřízeným

Reakce na politiku a praxi odměňování pracovníků závisí na hodnotách a potřebách jedinců a na podmínkách jejich zaměstnání a požadavcích zaměstnavatele. Lidé mají sklony požadovat stále více. Pracovníci porovnávají výše svých mezd s platy existujícími na vnějším trhu práce a to také ovlivňuje to, zda jednotliví pracovníci budou chtít v organizaci zůstat. I když nelze předpokládat, že pracovníci budou odcházet pouze z důvodu peněžní odměny samé.

1.4.7 Motivace a spokojenost s prací a výkon

„Neexistují žádné důkazy vycházející z výzkumu, že vždy existuje nějaký silný a pozitivní vztah mezi spokojeností s prací a výkonem. Spokojený pracovník není nutně vysoce výkonným pracovníkem a vysoce výkonný pracovník není nutně spokojeným pracovníkem. Spokojenost může vést k dobrému výkonu, ale dobrý výkon může právě tak být příčinou spokojenosti. Ten vztah může být reciproční.“⁷

Výkon pracovníků je závislý jak na motivaci, tak také na schopnosti. Aby odměňování v maximálně možné míře ovlivnilo výkon pracovníků, musí být spojeno s rozvojem lidských zdrojů a zároveň se získáváním a zabezpečováním pracovníků.

1.4.8 Hlavní myšlenky teorie motivace

Vnější a vnitřní odměny

Systémy odměňování by měly být jistou kombinací vnějších a vnitřních odměn. Vnější odměny, které jsou pracovníkům poskytovány jako peněžní odměna, pomáhají přilákat a udržet si pracovníky a také mohou po jistou dobu zvýšit úsilí pracovníků a minimalizovat jejich nespokojenost. Zatímco vnitřní nepeněžní odměny, které se týkají pravomocí a odpovědnosti, úspěšnosti a práce samotné, mívají na motivaci dlouhodobější a výrazně hlubší dopad.

⁷ Odměňování pracovníků (2009,s.117) Armstrong M., Grada Publishing a.s.

Vnitřní odměny

- Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, smysluplná práce, prostor pro využití dovedností, podpora a rozvoj dovedností, autonomie)
- Příležitosti dosahování úspěchů a rozvíjení pracovníků
- Kvalita pracovního prostředí, pracovního života
- Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, prostor v mimopracovním životě k relaxaci

Vnější odměny

- Mzda, plat, zaměstnanecké výhody
- Ocenění, pochvala za vykonanou práci
- Uznání pracovníků
- Zpětná vazba

Význam potřeb

Pokud bude práce lidí uspokojovat jejich sociální a psychologické potřeby a samozřejmě ekonomické potřeby, bude snazší jejich motivování. Uznání, pochvala, jsou to nepeněžní motivátory a jsou velmi důležité, protože oslovují a uspokojují jednu z nejdůležitějších potřeb.

1.4.9 Význam očekávání

Lidé budou vysoce a významně motivováni, pokud budou mít jasnou představu o průběhu dosažení svých cílů. Pokud budou znát dostupné prostředky k dosažení cíle a zároveň pokud odměna, kterou za vykonanou práci očekávají je pro ně zajímavá a stojí za to. Peněžité odměna slouží jako motivace, pokud lidé vědí, co za své vynaložené úsilí nebo za splnění cíle dostanou, pokud cítí, že odměna kterou dostanou je pro ně skutečně zajímavá a v neposlední řadě věří, že slíbenou odměnu skutečně dostanou.

1.4.10 Vliv cílů

Pokud mají pracovníci jasně dané, konkrétní a specifické pracovní cíle a zároveň se jim dostává zpětná vazba na jejich pracovní výkon, je poměrně snadné je motivovat. Pracovníci vědí, že splnění dohodnutých cílů je, či bude náročné, ale také vědí, že jsou dosažitelné.

1.5. Odměňování pracovníků prodeje

„Pracovníci prodeje a služeb zákazníkům mají výrazný a bezprostřední vliv na výsledky podniku. To vede k důrazu na peněžní pobídky, zejména pro obchodní zástupce a prodejce v maloobchodě, s kterými se často zachází zcela jinak, než s ostatními lidmi. Systém odměňování pro pracovníky prodeje a služeb zákazníkům také musí brát v úvahu skutečnost, že jsou to lidé, kteří mají přímý kontakt se zákazníky, a totéž platí pro pracovníky v tzv. call centrech (kontaktních střediscích, často uskutečňujících kontakt pomocí telefonu),“⁸

1.5.1 Odměňování obchodních zástupců

U skupiny pracovníků, kteří pracují na pozicích obchodních zástupců bývá pravidlem, že mívají větší nárok na provizi nebo jiné formy bonusů než ostatní pracovníci, a to především díky tomu, že jejich výkon v oblasti prodeje bude záviset na peněžních pobídkách, nebo tyto nabídky mohou minimálně tento výkon zlepšit. Mnohé podniky si myslí, že obchodní zástupci jsou zvláštní a individuální skupinou lidí, na jejich osobitost a výjimečnost kladou důraz a zároveň, že vyžadují určitou formu dodatečných bonusů nebo provizí.

„Povaha práce obchodních zástupců znamená, že je obvykle snadné specifikovat cíle a ukazatele výkonu při jejich plnění, a systémy pobídek zaměřených na prodej tedy s větší pravděpodobností splňují požadavek tzv. jasné souvislosti či spojnice (tj. že by měla existovat jasná vazba mezi úsilím a výkonem), než je tomu u systémů pro ostatní pracovníky, jako jsou manažeři a organizátoři. Pracovníci prodeje, včetně pracovníků v maloobchodních zařízeních, jsou často placeni na základě specifických sazeb pro jednotlivé práce s provizí za prodej.“⁹

1.5.2 Obecný přístup v odměňování pracovníků

V přístupu k odměňování pracovníků je využíván následující plán:

⁸ Odměňování pracovníků (2009,s.354), Armstrong M.,Grada Publishing a.s.

⁹ Odměňování pracovníků (2009,s.354), Armstrong M., Grada Publishing a.s.

- Zajištění možnosti konkurenceschopné celkové peněžní odměny, a to zejména pro nejlepších 20% pracovníků prodeje
- Zajištění správného mixu základních pobídek, který je založen na podmínkách prodeje. Například kladení důrazu u prodejního týmu na vztahy s klíčovými zákazníky si možná vyžádá větší základní mzdu/plat a menší pobídkovou složku odměny, než u jiného prodejního týmu, kde je kladen důraz spíše na usilovný, tvrdě nátlakový prodej, ale větší pobídková složka odměny.
- Neustálá aktualizace pobídkových opatření a cílů ve shodě s podnikovým plánem. Například zaměření se na získání nových zákazníků a udržení již existujících, z čehož budou vycházet i kritéria provize za prodej
- Stanovení realistických cílů s ohledem na podmínky obchodování
- Aktualizace cílových zákazníků – rozšiřování zákaznické základny
- Upevňování a posilování rozhodujícího chování a schopností potřebných pro prodej tím, že budou odměňovány

1.5.3 Peněžní metody odměňování pracovníků prodeje

Pouze plat

Některé podniky využívají tento systém samotného platu, tedy bez provize, či bonusu, tedy, pokud mají pracovníci prodeje jen minimální vliv na objem prodeje, pokud reprezentace podniku a všeobecná propagace jeho výrobků nebo služeb jsou důležitější než přímý prodej, pokud podnik podněcuje své pracovníky prodeje k tomu, aby se svými obchodními partnery budovali dobré dlouhotrvající vztahy, a pokud je důraz kladen spíše na službu zákazníkům než na vysoce nátlakový prodej.

Pakliže pracovníkům není nabídnuta žádná provize či bonus, je nezbytné, aby podniky zajistily pro své zaměstnance konkurenceschopné platy. Je nutno vzít v úvahu celkové výdělkové podmínky pracovníků se stejným či podobným zaměřením na trhu práce, odkud potenciální zaměstnanci získávají, nebo kde se jejich vlastní pracovníci pohybují. Pokud z jakéhokoliv důvodu nemohou, či nechtějí srovnatelné platy poskytnout, budou zřejmě muset umět nabídnout jiné stimuly k nástupu do podniku nebo k jejich udržení v něm. Těmito stimuly je myšleno – příležitosti k povýšení, možnost učení se novým dovednostem, stabilnější platové podmínky, větší jistoty.

Výhody

- Tento přístup povzbuzuje spíše ke službám zákazníkovi, nikoliv k vyvíjení tlaku na prodeje
- Je řešením pro pracovníky, kteří pracují v nových nebo pro prodej neproduktivních územích
- Ve chvíli, kdy nastávají výkyvy v prodejích, které nemá pracovník pod kontrolou, jsou zajištěny příjmy

Nevýhody

- Nelze realizovat žádné přímé motivování pomocí peněz
- Může přitahovat méně úspěšné pracovníky, kteří jsou vydržováni vysoce úspěšnými
- Zvyšuje fixní náklady prodeje, protože mzdové náklady se neodrážejí ve výsledcích prodeje

Základní plat plus provize

Tento systém znamená, že určitá část celkových výdělků bude vyplácena v podobě provize a zbytek v podobě pevného platu. Provize je vypočítávána jako procento z hodnoty prodeje a podíl provize se výrazně liší. Obecným pravidlem bývá to, pokud výsledky závisejí na schopnosti a úsilí jedinců nebo když je kladen menší důraz na neprodejní činnosti, bývá provize vyšší. Praxe říká, že většina manažerů prodeje se domnívá, že složka provize nebude motivovat jejich pracovníky, pokud si na jejím základě nebudou mít dostatečnou příležitost vydělat alespoň 20% základního platu.

Vhodnost tohoto systému je v případě, pokud se společnost domnívá, že cestou k vyššímu prodeji je nabídnout určité dodatečné finance za výsledky, ale přitom je stále ještě nutnost mít základní plat, aby se přilákali mnozí lidé, kteří chtějí být zajištěni základním platem, který je pevný, ale kteří zároveň aspirují na zvýšení svého platu pomocí vlastního úsilí.

Výhody

- Přímá peněžní motivace pracovníků na prodej

Nevýhody

- Může vést k nátlakovému prodeji
- Provázanost platu na objem nebo hodnotu prodeje může vést k tomu, že se pracovníci v touze za vyšší objemu prodeje soustředí na produkty, které se snadněji prodávají a nikoliv na produkty, které přinášejí větší zisk.

Základní plat plus bonus

Systém, kdy k základnímu platu mohou být vypláceny peněžní bonusy. Jsou založeny na splnění cílů nebo kvót, které se týkají objemu prodeje, zisku nebo výnosu z prodeje. Od provizí je rozdíl v tom, že provize jsou založeny prostě na procentu z jakéhokoliv dosaženého prodeje. V systému bonusů mohou být úkoly a cíle stanovovány pouze z hlediska objemu prodejů, ale také mohou být zaměřeny na konkrétní stránky výsledků, kterých jsou pracovníci prodeje schopni dosáhnout a k nimž by měli být stimulováni. Takovými výsledky jsou myšleny prodeje s vysokou rentabilitou nebo prodeje ziskových výrobků nebo služeb, aby byla podpořena koncentrace pracovníků právě na ně. Není zajímavé, aby se pracovníci prodeje zabývali a věnovali mnoho času prodeji málo rentabilních nebo méně ziskových produktů. Které se snadněji prodávají i sami.

Tento systém je vhodný pokud je důležitá flexibilita v poskytování odměn, pokud má společnost pocit, že je potřeba motivovat pracovníky prodeje, aby se zaměřili na jiné stránky své práce, než je prostá maximalizace objemu prodeje.

Při stanovování bonusů jsou brány v potaz následující skutečnosti:

- Vzorec pro vztah bonusů k prodejům – nárok na bonus vzniká tehdy, pokud je dosažen stanovený plán prodejů za určité období a další možné zvyšování bonusu závisí přímo na velikosti vyššího prodeje
- Výše vyplacených bonusů, které jsou k dispozici na různých úrovních výkonu
- Maximální hodnota vypláceného bonusu
- Kritéria pro přiznání bonusu – nejčastěji je používán příjem z prodeje

Výhody

- Poskytuje peněžní motivaci, ale úkoly nebo cíle mohou být pružné, aby se zajistilo, že bude dosaženo konkrétních cílů prodeje, např. prodeje přinášejícího vysoký zisk či žádoucí úroveň služeb zákazníkům

Nevýhody

- Mezi úsilím a odměnou nemusí být zřetelně jasná spojnice
- Tento systém může být administrativně složitý
- Obchodními zástupci může být vnímán za obtížně srozumitelný a mohou odmítat jiná kritéria výkonu než prodej jako subjektivní

Pouze provize

Těmto pracovníkům není vyplácen žádný základní plat a dostávají pouze přímou provizi založenou na procentu z hodnoty jejich prodeje.

Tento systém je na místě tehdy, když výkon prodeje závisí hlavně na schopnosti prodávat a lze jej měřit bezprostředními výsledky prodeje, když nejsou pracovníci zapojováni do neprodejních činností, když pokračování vztahů se zákazníky je poměrně nedůležité.

Výhody

- Přímá peněžní pobídka
- Systém může být zajímavý pro vysoce výkonné pracovníky prodeje
- Systém zajišťuje, že náklady prodeje se mění přímo úměrně prodeji
- Systém nevyžaduje bezprostřední dohled

Nevýhody

- Vede k nátlakovému prodeji
- Může přitahovat špatné druhy lidí, kteří jsou zainteresováni jen na prodej a nikoliv na službě zákazníkovi
- Zaměřuje pozornost spíše na velká množství než na ziskovost

1.5.4 Jiné formy odměn

Dary a poukázky

Tyto formy odměny jsou hmatatelnými nástroji uznávání pracovní úspěšnosti. Mohou být spojeny s dosažením konkrétních cílů, ale neměly by být příliš jednostranně cíleny na experty mezi obchodními zástupci, neboť solidní a spolehliví prodejci také potřebují být motivováni prostřednictvím uznání, jenž takové pobídky znamenají a plní.

Soutěže

Jednotlivcům nebo týmům lze udělovat ceny za vynikající úspěchy v prodeji (Například za významné přeplnění prodejního plánu, za získání nového potenciálního zákazníka). Soutěže však mohou nemotivovat ty, kteří nezískají ceny. Proto by měly být koncipovány tak, aby všichni, jenž dobře pracují, měli pocit, že mají reálnou šanci získat nějakou cenu.

1.5.5 Nepeněžní motivátory

Obchodní zástupci jsou zpravidla vysoce motivováni již úspěchem samým, ale vždy je na místě, když se jim dostane uznání, veřejné pochvaly, a vyslovené poděkování.

Velmi silnou a důležitou motivací je možnost uplatnění talentu v náročnější, lépe odměňované práci, při povýšení.

1.6. Vedení lidí a koučování

Správné vedení pracovníků k dosahování plánovaných cílů je velmi důležitou součástí každé organizace. Mnohé situace a konkrétní případy v jednotlivých společnostech dokazují, že je-li nadřizený přesvědčen o své práci, přistupuje k ní s nadšením a s nadhledem dokáže tak i ke svému týmu přistupovat, představuje tím velkou službu jak pro společnost, tak pro pracovníky samotné.

Koučování znamená rozvíjení potenciálu všech pracovníků dle jejich aktuální úrovně rozvoje, aby byl využit jejich potenciál. Koučování pomáhá pracovníkovi aby svůj výkon zvyšoval nenásilně, sám od sebe, ze svého přesvědčení. Dobrý kouč pomáhá pracovníkovi jak se učit samostatně, bez pomoci někoho druhého, jak si z každé situace vzít ponaučení a rozvíjet svoji praxi i vzdělání.

Koučování znamená tolik, že vedoucí pracovník jedná se svými podřízenými tak, aby dokázali poznat a rozšiřovat své možnosti a tím zvyšovali svoji výkonnost a motivaci.

Vedoucí pracovník by měl umět zvyšovat důvěru pracovníků a vytvořit jim co nejlepší podmínky k tomu, aby pracovníci sami byli schopni nalézt, aktivovat a zvyšovat svoji motivaci.

Vedoucí pracovník cíleně podporuje své podřízené v tom, aby byli schopni své úkoly plnit ještě lépe, aby snáze dosáhli stanoveného cíle, aby byli schopni své úkoly plnit co možná nejsamostatněji a škálu úkolů postupně i rozšiřovali. Zcela přirozeně toto vede k úspěchu a k naplnění, že jak pracovníky, tak i nadřízeného, práce baví a dále motivuje. Zvyšuje se výkon pracovníků a loajalita k zaměstnavateli.

V koučování je důležité odhadnout potenciál pracovníka a společně s ním také vypracovat a formulovat cíle a úkoly, společnou definici odpovědnosti, metod a kontrolních bodů. Mezi nadřízeným a pracovníkem dochází k pravidelné výměně vzájemného očekávání a poskytování zpětné vazby.

1.6.1 Charakteristika koučování

- Koučování je nástrojem vedoucího pracovníka, slouží k osobnímu rozvoji lidí na pracovišti
- Koučováním se podporuje rozvoj osobnosti, pracovníci jsou díky koučování schopni rozvíjet své schopnosti a dovednosti, zvyšují svoji sebedůvěru a odvalu, zvyšuje se jejich motivace, smysl chování a ochota převzít odpovědnost
- Koučování pomáhá k trvalému zlepšení pracovních výsledků
- Koučování je velmi úzký vztah mezi nadřízeným pracovníkem a podřízeným a to proto, aby byl pracovník ještě lepší, důležitý je zde partnerský vztah obou zúčastněných
- Koučování ale také znamená podporovat a požadovat, je to vzájemná spolupráce, obě strany se účastní aktivně
- Koučování pomáhá pracovníkům při řešení problémů, ale tak, aby byli schopni oni sami řešení problému nalézt
- Proces koučování končí ve chvíli, kdy je dosažen společný cíl nadřízeného a podřízeného. Tento proces není časově ohraničen a také nelze předem určit výsledný stupeň rozvoje pracovníka. Spolupráce nadřízeného s podřízeným je sled mnoha dílčích procesů koučování
- Vedoucí pracovník by měl mít maximální znalosti o koučování lidí, o efektivním vedení koučovacího rozhovoru. Měl by mít sociální kompetence a jistou míru kompetencí, plnit pracovníkovy úkoly. Pokud

je toto splněno, lze včas odhalit deficity a vytvořit program pro zlepšení výkonu

- Při vhodném koučování si pracovník uvědomuje své možnosti ovlivnění situace, stále více požaduje důvěru ve své schopnosti a svých schopností je také schopen efektivně využívat. Pracovník se aktivně podílí na plnění jemu zadaných úkolů a cílů
- Koučování je rozvoj vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, a tento společný rozvoj je těžké přikázat, nebo nařídit. Vynucené koučování nemůže fungovat, protože sám pracovník nese odpovědnost za to, jak naloží s nabídkou rozvoje svých schopností a dovedností od vedoucího

Koučování pracovníků je iniciováno většinou ze strany vedoucího pracovníka, ale i sám pracovník, v rámci společenského vývoje, který směřuje k větší osobní odpovědnosti, podporu rozvoje za strany vedoucího stále více požaduje a vítá.

Koučování je o důvěře mezi nadřízeným a pracovníkem. Důvěru si vedoucí pracovník získá tím, že zjištěné poznatky o pracovníkovi nebude používat v jiných souvislostech proti zájmům pracovníka, a za všech okolností s nimi bude zacházet velice obezřetně.

Koučovací vedoucí musí mít stále na mysli firemní cíle a cíle úseku, za který nese odpovědnost. Dle toho je i koučovací proces zaměřen. Vedoucí pracovník by měl mít jasnou myšlenku a měl by vytvořit dohodu, která bude akceptovatelná jak pro organizaci, tak i pro pracovníka, v níž sladí svá očekávání, očekávání organizace a také koučovaného podřízeného pracovníka. Kouč musí oběma stranám jasně vymezit své požadavky a očekávání, které ze své role považuje za dané a nezbytné a stejně tak i požadavky, které lze modifikovat či přerozdělit.

Cílem koučování je dosáhnout změny v chování, a zvýšení pracovního výkonu. Koučování není manipulace, pracovník v rámci koučovacího procesu sám vidí, jaký užitek mu zvýšení výkonu a změna v přístupu přinese. Smyslem je, aby ho tato změna přiměla k tomu, aby rozvíjel svůj potenciál sám od sebe.

Koučování je otevřené partnerství mezi vedoucím a pracovníkem, bere v potaz cíle, zájmy a potřeby obou. Při koučování by nikdy neměla být překročena hranice soukromé sféry pracovníka. Důraz je jednoznačně na profesní sféře.

1.6.2 Vedení a koučování

Každá společnost, pod tlakem konkurenčního trhu, klade na své zaměstnance požadavky a očekává odpovídající výkony. Aby byli pracovníci tyto výkony schopni podávat, zaměřují se organizace na vytváření

požadovaných profilů pracovníků a očekává od nich adekvátní profesionální chování. Tedy výkony jednotlivce i celého týmu, aktivitu, kompetenci řešit problémy, apod. V tomto procesu je řídicím článkem vedoucí. Mimo jiné, je jeho úkolem zajistit stabilitu organizace v tomto náročném prostředí.

Vedoucí pracovník musí dokázat zkoordinovat požadavky organizace a pracovníků, musí umět vytvořit rovnováhu mezi potřebami organizace, pracovníky a vedoucím samotným. Pokud toto dokáže, je jím vytvořené prostředí vnímáno jako spravedlivá sociální směna. Práce vedoucího pracovníka je charakterizována spojením dvou principů: péče a řádu. Úkol vedoucího pracovníka spočívá v umění koordinovat oba prvky.

Koučování je jedním z úkolů vedoucího pracovníka, kdy ústředním bodem je vedoucí pracovník. Vedoucí pracovník podporuje pracovníky v rámci stanovených a jasně sdělených podmínek, za účelem podání optimálního výkonu. Vedoucí pracovník se tedy stará o přímý personální rozvoj. Po úspěšném koučování bude vedoucí pracovník dosahovat se svým týmem, se svými pracovníky stále většího efektu, vedoucí pracovník může mít pocit, že minimalizuje vydávání pokynů a méně kontroluje, může se na své pracovníky spolehnout a důvěřovat jim. V důsledku toho pracovníci budou mít schopnosti samostatnosti a budou potřebovat stále menší pomoc ze strany vedoucího. Neznamená to, že vedoucí pracovník ponechá podřízené plně na jejich uvážení, ale má prostor na jiné manažerské činnosti.

1.6.3 Základní postoje

Každý z nás žijeme ve světě, který se neustále mění, stejně tak jako my sami. Podněty a informace z okolí přijímáme jako zkušenosti a vjemy. Průběžně získávané zkušenosti si každý z nás individuálně zpracovává, reaguje na ně a tím se kondenzují v názory osoby na vlastní schopnosti a vlastnosti, tedy v „já,,. „Já,, a to jak se „já,, vnímá, je výsledkem interakce a střetu osoby s okolím, zejména sociálním prostředím.

Je jisté, že vzniká rozdíl mezi tím, jak se každý z nás vnímá sám a jak je vnímán okolím.

Empatie

Emfatický kouč se snaží druhého chápat tak, jak se vidí on sám. Svoji pozornost a zkušenosti zaměřuje na pocitové zážitky, které koučovaná osoba vyjadřuje. Kouč nehodnotí žádné vyjádřené pocity ani zkušenosti, a to ani otevřeně, ani skrytě. Kouč nehledá jejich vysvětlení, jeho aktivita spočívá

především v tom, že svět vnímá a chápe očima koučovaného a vlastními slovy mu to sděluje.

Být empatický znamená dokázat se vžít do vnitřního světa druhého člověka. Jedná se o vcítění se, nikoliv o soucit. Pokud kouč tento postoj chce uplatňovat, je nutné aby byl ochoten chápat druhého, protože pro pracovníka je mnohem důležitější pocit, že ho kouč chce pochopit, než „pochopil mě,,.

Kouč nesmí přejít pouze na poskytování rad, ani ke snaze předčasně vymyslet řešení, protože by pak pro něho bylo obtížné projevit pracovníkovi empatie. Kouč musí umět ovládat své emoce, protože jinak by mu znemožňovaly citlivě vnímat pocity pracovníka a byly by překážkou pro empatický postoj.

Akceptování

Akceptovat znamená respektovat druhého. Kouč by měl dokázat objektivně respektovat a akceptovat osobu koučovaného a to nezávisle na tom, jaké zkušenosti, pocity, úspěchy či neúspěchy pracovník vykazuje. V této situaci je pracovník vnímán jako osoba, jako individualita s vlastní hodnotou a respektem. Kouč musí být opatrný na to, aby nezesměšnil chování a prožitky druhého, naopak pracovníka respektuje s jeho současnými možnostmi, schopnostmi a jeho hranicemi. Postoj ke koučovanému je podporující, vstřícný, vřelý a pozitivní, rozhodně ne majetnický, omezující, soudící či hodnotící.

Respekt znamená:

- Nechat druhému jeho agresi, vztek, zklamání, radost a zároveň je brát vážně
- Nechat druhému jeho odpovědnost, nepřebírat ji za něho
- Poskytnout druhému dostatek času

Respekt neznámá:

- Schvalovat veškeré chování druhého člověka
- Se vším souhlasit
- Opomíjet vlastní názory a pocity

Kongruence

Kongruence, neboli shoda představuje opravdovost, soulad a autenticitu. Pokud o koučovi říkáme, že je kongruentní znamená nikoliv to, že se chová vyumělkovaně, ale to, že před druhým nic nepředstírá, jeho chování a vyjadřování odpovídá tomu, jak danou situaci prožívá, jak ji cítí a vnímá. Roviny slov a citů se překrývají.

Kouč se chová k pracovníkovi tak, jaký skutečně je, nesnaží se před ním něco předstírat, nesnaží se pracovníka klamat či imitovat jeho styl chování.

Kongruence také znamená jasno, kouč zcela otevřeně hovoří o svých pocitech, i o vzteku a zklamání. Kouč otevřeně a jasně říká svůj názor, pokud se domnívá, že je to přínosné a potřebné pro danou situaci. Toto jednání je o to snazší, čím lepší vztah panuje mezi vedoucím a pracovníkem. Kouč věří, že pracovník přijme v přiměřené formě kritiku a konfrontaci s jiným pohledem na věc. Kouč říká „ne,, , když skutečně myslí „ne,,.

Tyto tři základní postoje, tedy empatie, akceptování a kongruence se vzájemně prolínají a podmiňují. Nelze totiž k jedinci přistupovat s upřímným respektem, ale zároveň před ním něco předstírat. Proto také všechny tyto tři postoje mají stejnou váhu a důležitost. Je ale možné, že některý z koučů dokáže jeden z postojů aplikovat snadněji, zatím co jiný mu činí problémy.

Důvěra

Koučování má své opodstatnění ve chvíli, pokud vedoucí pracovník věří, že je pracovník schopen se rozvíjet a to nezávisle na konkrétním výchozím bodě a na jeho rychlosti.

Kouč se řídí obecným přístupem, že každý člověk může být dokonalý a má nevyčerpatelný potenciál. Kouč respektuje momentální chování, schopnosti, možnosti a hranice pracovníka, projevuje pracovníkovi důvěru, čímž ho podporuje aby své schopnosti rozvíjel a posouval své hranice směrem nahoru.

Zájem o svět druhého

Kouč chce pracovníka chápat, chce mu rozumět, chce mu pomoci. Proto se se zájmem informuje jaký je svět pracovníka, jak si jej prožívá a jak se při tom cítí a jak se mu daří. Díky tomu je možné, aby kouč pracovníka pochopil. Tímto není myšleno neomalené vyptávání se, ale upřímný zájem, plný empatie a respektu.

1.6.4 Nástroje

Koučování se odehrává v běžném pracovním životě formou rozhovorů, ze strany nadřízeného může přijít otázka na podřízeného jak se daří, či je třeba dohodnout s pracovníkem cíl nebo společně vypracovat plán jeho rozvoje a zcela spontánně se rozvine rozhovor. Pro koučování se vedoucí pracovník rozhodne když není spokojen s výsledky pracovníka, nebo když se domnívá, že je v pracovníkovi vyšší potenciál, než jak se v daném okamžiku ukazuje. Koučovací rozhovory podporují pracovníka ve změnách a pomáhají mu, aby i přes případné nezměnitelné okolnosti našel motivaci.

Koučovací rozhovory se konají v případě potřeby rychle, spontánně, nebo v pevně stanoveném termínu, v pravidelných, většinou větších časových odstupech. Souhrn těchto rozhovorů tvoří koučovací proces.

Pravidelné rozhovory vedou k tomu, že vztah mezi pracovníkem a vedoucím se kontinuálně upevňuje a vede to k větší ochotě při vzájemné výměně názorů a k eliminaci obav na obou stranách. Větší otevřenost usnadňuje výměnu názorů a vzájemné akceptování se.

Koučování vyžaduje pravidelný cvik a zkušenost, aby si kouč osvojil všechny složky a proces si zautomatizoval. Kouč se bude plně soustředit na pracovníka, který stojí v centru jeho zájmu.

Koučem se nestane nadřízený automaticky vplynutím z jeho pozice. Je vhodné, aby každý začínající kouč absolvoval koučovací seminář, případně proškolení od zkušeného kouče, tzv. supervizora.

Otázky

Kladením otázek je hlavním nástrojem koučování. Kouč respektuje to, že pracovník je v roli experta, jehož názor ho zajímá. Zkušený a suverénní kouč podněcuje kreativitu a znalosti pracovníků a začleňuje je do vlastních představ tím, že se jich ptá. Kouč vkládá svoji energii do formulace vhodných otázek a poté velice pozorně naslouchá, dokonce je téměř pasivní. Teprve potom pokládá další otázku. Pracovník, který byl před koučováním spíše v roli posluchače je najednou novými a novými otázkami vyzýván, aby přemýšlel, je nucen formulovat své myšlenky, aktivizuje svoji kompetenci řešit problémy a dává k dispozici své zdroje a postoje.

Otázky slouží k tomu, abychom od pracovníků získali co nejvíce informací, věcných připomínek, znalostí, názorů, potřeb a přání, způsoby uvažování, očekávání, pocitů. Díky tomu pak můžeme činit další adekvátní kroky.

Cílem otázek je to, abychom u pracovníka samotného nastartovali procesy myšlení a přiměli ho, aby prozkoumával svoji myšlenkovou mapu. Vzniká

kreativní proces, který odhaluje nové možnosti. Centrum pozornosti se směřuje na témata, která byla dosud opomíjena. V průběhu koučování je důležité, aby si koučovaný uvědomil své silné stránky a zvýšil si tím sebedůvěru a odvahu.

Stejně tak důležité je dotknout se i nepříjemných záležitostí, slabých stránek, nevhodného chování, protože i ty mají dopad na výkony a úspěch pracovníků.

Změnit můžeme pouze to, co otevřeně přijímáme, i když to je ne vždy příjemné. Informace, které pracovník během koučování získá, nebo které si sám vydedukuje jsou důležitější, než informace, které získá kouč. Kouč při kladení otázek naráží na hranice, které otázkami překonává a tím pomáhá pracovníkovi aby si rozšiřoval svůj vnitřní svět. Zvětšuje se tím nabídka možností, jak může koučovaný myslet a jednat.

Otázky určují průběh rozhovoru. Pokud vedoucí pracovník umí vést rozhovor, znamená to, že našel rovnováhu mezi vlastními cíli a prostorem pro kreativitu pracovníka.

Otázky samy o sobě nejsou špatné, či dobré, ale v jistém kontextu jsou více či méně přínosné. Dobré otázky samy vyplynou z průběhu rozhovoru. Pozorným nasloucháním a pozorováním je kouč schopen z odpovědí koučovaného odvozovat další otázky. Kvalita otázek se zvyšuje také tím, čím jsou kratší, výstižnější a jednodušší a čím více se přizpůsobují úrovni, stylu a chápání koučovaného. Kouč by se měl vyhýbat abstraktním, složitým a dlouhým větám, cizojazyčným slovům a dvojsmyslům. Otázky by měly být otevřené, aby koučovaný byl nucen k zamyšlení se nad odpovědí a své odpovědi rozvíjel.

Otázky obecně signalizují respekt a zájem o koučovaného a tím jsou i od koučovaného pozitivně vnímány.

Druhy otázek:

Otevřené otázky

Pro koučování jsou nejvhodnější, protože umožňují pracovníkovi největší prostor pro odpovědi a tím podněcují procesy myšlení. Vybízejí pracovníka k tomu, aby se otevřel, nahlas vyjádřil své úvahy.

Na otevřené otázky nelze odpovědět ano nebo ne. Pracovník má prostor na formulaci a obsah odpovědi. Otevřené otázky jsou vnímány jako partnerské, málo ovládající a mají velkou informační hodnotu.

Hypotetické otázky

Kouč bude pro pracovníka znamenat velkou podporu mimo jiné tehdy, pokud mu pomůže ukázat nová řešení, když mu ukáže, že je možné vidět věci jinak. Obzvláště ve stresových situacích a v konfliktních situacích si pracovník nastavuje příliš úzký rámec možných řešení a jednání a sám se tak omezuje.

Hypotetické otázky nutí pracovníky k tomu, aby si i přes svá přesvědčení o správnosti jednání, promýšleli alternativy a objevovali nové úhly pohledu. Tento typ otázek je vhodný k tomu, aby byly identifikovány předsudky, které se za jednání pracovníka skrývají a je jimi silně ovlivněn a často i blokován.

Zázračná otázka

Zázračná otázka je specifickou formou hypotetické otázky. Koučovaný je vyzván, aby se zabýval možnostmi, které jsou velice vzdálené realitě. Zázračná otázka umožňuje odkrýt skrytou funkci problému a tím možná i skutečný problém.

Otázka zaměřená na řešení

S její pomocí stimulujeme pracovníka k tomu, aby se myšlenkami soustředil na řešení, podsouváme mu, že řešení existuje.

Cirkulární otázky

Cirkulárními otázkami můžeme dosáhnout toho, že se koučovaný bude snažit zjistit názor druhé osoby a nahlížet a vnímat skutečnost z její perspektivy. Cirkulárními otázkami se lépe objasní vzájemné vztahy. Koučovaný si uvědomí, že různí lidé mohou jedné a téže věci připisovat různý význam. Cirkulárními otázkami často pracovník dospěje k zajímavým informacím je schopen si také více ujasnit souvislosti a pozadí.

Uzavřené otázky

Podstatou je získat krátké a stručné informace. Možné odpovědi se redukuje na „ano,, či „ne,,. Při koučovacích rozhovorech mají smysl tehdy, pokud je potřeba dospět ke konkrétním a závazným dohodám. Uzavřené otázky by se měly používat jen zřídka, protože omezují proces hledání řešení ze strany pracovníka.

Aktivita při pokládání uzavřených otázek pochází od kouče, a pracovník je tlačěn do pasivity.

Rozhodovací otázky

Těmito otázkami pracovníka vyzýváme k tomu, aby se rozhodl mezi dvěma nebo více možnostmi. Aktivita vychází ze strany kouče, uvažuje napřed a předkládá alternativy. Může dojít k tomu, že i pokud by pracovník zajímavý nápad či myšlenku měl, může pro něho být těžké jej přednést a „konkurovat“, tak autoritě.

Sugestivní otázky

Sugestivními otázkami se snažíme pracovníkovi vnutit názor, protože zpravidla každá sugestivní otázka představuje názor vedoucího nebo vedoucím vymyšlené řešení. Tyto otázky kouč používá pouze tehdy, domnívá-li se a je přesvědčen, že vzhledem k okolním podmínkám je určité řešení jediné možné, řekne to otevřeně a dá pokyn k realizaci. Nesnaží se pracovníka dokoučovat.

Sugestivní otázky jsou manipulační.

Řečnické otázky

Řečnické otázky by měly pracovníka vyzvat k procesu přemýšlení, aniž by se na tom ihned podílel vedoucí pracovník. Pracovník má možnost si v klidu rozmyslet své konání, aniž by se nad tím musel zabývat společně s koučem.

Aktivní naslouchání

Dalším koučovacím nástrojem, který je neoddělitelně spjatý s kladením otázek, je aktivní naslouchání. Pouze při pozorném, soustředěném a trpělivém naslouchání je možné odvodit správné otázky.

Dobry posluchač pristupuje k rozhovoru s presvedceni, ze ma velky zajem dozvedet se o myšlenkové mapě pracovníka, pracovníka akceptuje a dotazuje se tak dlouho, než mají obě strany pocit plného porozumění si. Aktivní naslouchání znamená, že se vedoucí pracovník musí naladit na pracovníka a zároveň alespoň z počátku eliminovat všechny vlastní názory, myšlenky, záměry a přesvědčení k danému tématu.

Kouč akceptuje, že pracovník má své určité pocity a pohledy, a není nutné s ním ve všem bezpodmínečně souhlasit.

Význam aktivního naslouchání

- Kouč pozorně pracovníka poslouchá a neformuluje si předem v duchu možnou či předpokládanou odpověď nebo již další otázku, dokud pracovník nedokončí svůj projev
- Kouč musí věnovat maximální pozornost odpovědím koučovaného, aby si připravil vhodnou další otázku. Dotazování by mělo probíhat spontánně. Pokud si kouč rozmýšlí další otázku, zatím co pracovník hovoří, je zde riziko, že si pracovník všimne, že jej kouč neposlouchá, tím ztrácí jeho důvěru. Pokud je potřeba, je vhodné, pokud kouč udělá malou pauzu, poskytne mu čas na najetí další vhodné otázky a zároveň koučovanému poskytne prostor aby si utřídil další myšlenky

Oční kontakt

Aktivní naslouchání začíná očním kontaktem. Velice jednoduchou a účinnou formou jak pracovníkovi dokázat, že jsme připraveni s ním hovořit, je dívat se na něho.

Oční kontakt je známkou ochoty, otevřenosti a respektu. Pokud oční kontakt chybí, může to být pracovníkem chápáno a vnímáno jako vyhýbavost, nejistota či přiznání viny, nebo může být pochopeno jako nafoukanost, nadřazenost a ignorace. I zde je ale samozřejmě zapotřebí najít správnou míru. Nadměrný oční kontakt, upřený pohled, může být vnímán jako agresivní chování a může vzbuzovat pocit zastrašování.

Během rozhovoru, a to především v kritických situacích, může být navázání očního kontaktu vnímáno jako známka pochopení, náklonnosti nebo zpětné vazby k rozhovoru.

Rušivé faktory

Předpokladem pro to, aby mohl rozhovor bez rušení proběhnout, jsou zavřené dveře bez rušení ze strany ostatních kolegů. Pokud toto není na firemní půdě vhodné, je na místě, najít si pro rozhovor jiné místo. Dále je zcela samozřejmé, že kouč se během rozhovoru plně věnuje pouze pracovníkovi, nelistuje si v poště, nepracuje v průběhu rozhovoru s počítačem a nekomunikuje v průběhu koučování s jinými pracovníky.

Poskytování a přijímání zpětné vazby

Zpětná vazba by měla být nedílnou součástí veškeré komunikace a tím i součástí koučovacího procesu. Zpětnou vazbou dostáváme informaci o pohledu ostatních. Poskytovatel zpětné vazby slouží jako jakési zrcadlo, tedy „tak tě vidím,, , a objasňuje vztah k příjemci „to si o tobě myslím,,.

Vedoucí pracovník zpětnou vazbou informuje podřízeného o tom, jak vnímá jeho chování, jeho výkon a jaký význam mu připisuje. Obsah a účinek zpětné vazby je do velké míry závislý na důvěře mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným, a také na způsobu, jakým byla zpětná vazba poskytnuta. Protože přínosná zpětná vazba nám řekne, jak jsme na tom z pohledu druhých a tím výrazně podporuje procesy učení.

Pokud zpětná vazba chybí, může dojít k tomu, že pracovník znejistí, zda jeho práce odpovídá očekáváním ostatních a neví kde se může zlepšit.

Uznání je důležité

Uznání patří k základním potřebám lidské přirozenosti, přispívá k motivaci a přináší zážitky úspěchu. Uznání potřebuje pracovník především ve fázích učení, kdy se ujímá nových výzev. V tento moment mu uznání slouží jako určitý druh pomoci v rozvoji a posiluje sebedůvěru.

Pokud vedoucí pracovník na slova uznání zapomíná, může se postupně stát, že pracovníci časem přestanou vynikat mimořádnými výkony, protože budou mít pocit, že je zjevně nikdo nebere na vědomí. Vedoucí pracovník by měl neustále hledat na pracovnících něco pozitivního.

Kritika je důležitá

Kritika je důležitá a přínosná pokud je konstruktivní. Díky ní si pracovník uvědomí nežádoucí dopady svého jednání a chování a tím může své výkony zlepšit, případně se vyhnout chybám v budoucnu.

2. PRAKTICKÁ ČÁST

Reálná situace ve společnosti sanofi – aventis

2.1. Hodnocení pracovního výkonu a rozvoje dovedností zaměstnanců

Cílem hodnocení pracovního výkonu je vytvoření konzistentního a jasného rámce pro řízení výkonnosti v rámci skupiny sanofi, který bude v souladu a bude podporovat strategii společnosti a měnící se agendu.

Zajištění jednotné metodologie hodnocení výkonu pro celou organizaci, která zřetelně vyzdvihne důležitost potřeby nového způsobu práce, spolupráce napříč firmou, a využije potenciál každého jednotlivce.

Zajištění ve společnosti přítomnost nástrojů a procesů jasně stanovujících výkonnostní cíle, posuzující splnění oproti očekávání a podchycující požadavky pro rozvoj zaměstnanců.

Vytvoření a vysvětlení zaměstnancům jasnou a silnou vazbu mezi procesem hodnocení výkonu a odměňováním.

Zrevidování přístupu k odměňování, který povede k vyšší transparentnosti a flexibilitě a bude mít vyšší dopad na motivaci zaměstnanců.

2.2. Průběh procesu hodnocení pracovního výkonu

Rozhodnutí o odměně

Tuto pravomoc má ve společnosti sanofi výhradně manažer. Odměna je pracovníkům uznána při splnění dílčích pracovních úkolů, a je vyplácena vždy, pokud pracovník splní požadovaná kritéria, ke konci tříměsíčního sledovaného období.

Pracovník je na začátku sledovaného období seznámen s podmínkami k vyplacení bonusu a po celou dobu má možnost kontrolovat si své dosažené úspěchy. V pravidelných týdenních reportech dostává každý zaměstnanec obchodu společnosti sanofi podrobné informace o průběhu plnění prodejního plánu. Tím má poměrně velkou šanci výsledek svého snažení průběžně korigovat.

Odměny jsou pracovníkům společnosti sanofi zpravidla vypláceny finančně.

Komunikace

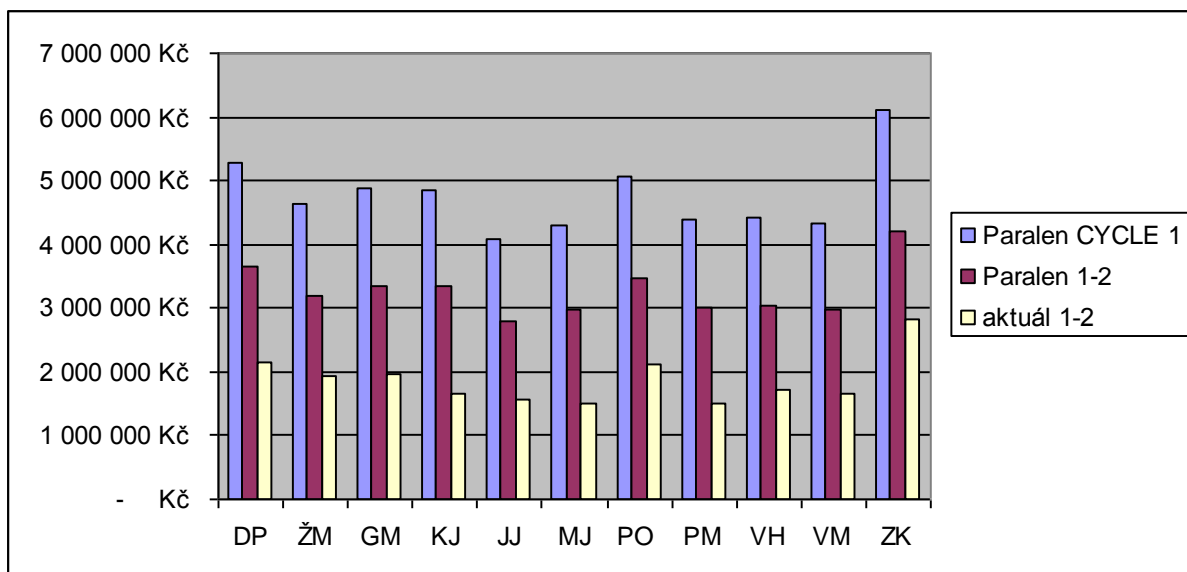
Komunikace mezi pracovníky společnosti sanofi je nedílnou součástí každého pracovního dne. A to i vzhledem k tomu, že každý pracovník má své každodenní prostředí velice individuální a setkává se s naprosto odlišnými obchodními partnery. Komunikace tedy slouží k rychlému předávání si informací, poznatků, zkušeností, rad či návodů. Každý zaměstnanec obchodu pracuje samostatně, nemá žádnou styčnou základnu v podobě kanceláře a v průběhu celého pracovního dne se pohybuje v terénu u svých obchodních partnerů.

Stejně intenzivní je i téměř každodenní komunikace mezi nadřízeným, area manažerem, a podřízenými. Area manažer předává informace mezi kolegy v týmu, předává pokyny, upozorňuje na možné problémy tak aby se pracovníci mohli včas na situaci připravit, pomáhá řešit vyvstalé problémové situace, náročnější obchodní vyjednávání, pokud má obchodní zástupce pocit, že je manažerská pomoc na místě.

Area manažer je každému pracovníkovi koučem, snaží se pozorně naslouchat a nalézt rychlé a úspěšné řešení pro případ problémové obchodní návštěvy. Area manažer používá tři nejdůležitější postoje v koučování, je empatický, akceptuje jednotlivé své podřízené a je kongruentní.

V průběhu kvartálního období, předává area manažer svým zaměstnancům průběžné výsledky plnění plánů. Tyto výsledky jsou společně mezi area manažerem a zaměstnancem konzultovány a zaměstnanec i area manažer navrhuje další možné řešení pro úspěšné splnění zadaného cíle. Pro konkrétní znázornění jsou v následujících tabulkách zaznamenány příklady průběžných kvartálních reportů.

Obrázek 1: Přehled plnění leden – únor 2012, Paralen

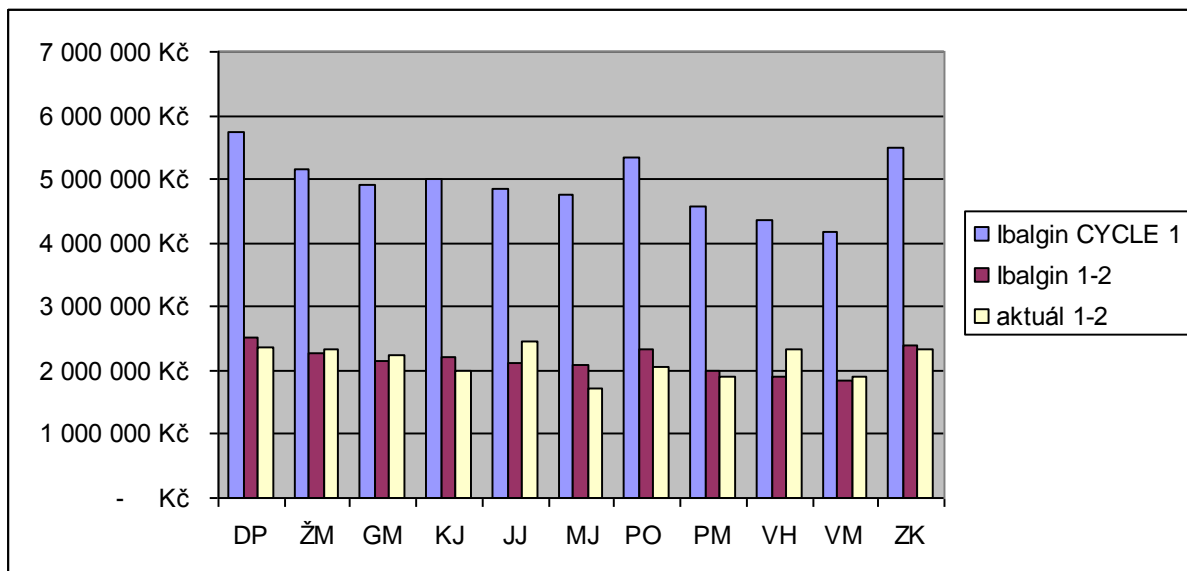


Paralen CYCLE 1 - zobrazuje celkový kvartální plán u jednotlivých zaměstnanců.

Paralen 1-2 - zobrazuje kde by měl zaměstnanec být po uplynulých 2 měsících prodeji v kvartále.

Aktuál 1-2 - zobrazuje skutečnost, kde se zaměstnanec pohybuje v prodeji za první dva měsíce v kvartále.

Obrázek 2: Přehled plnění leden – únor 2012, Ibalgin

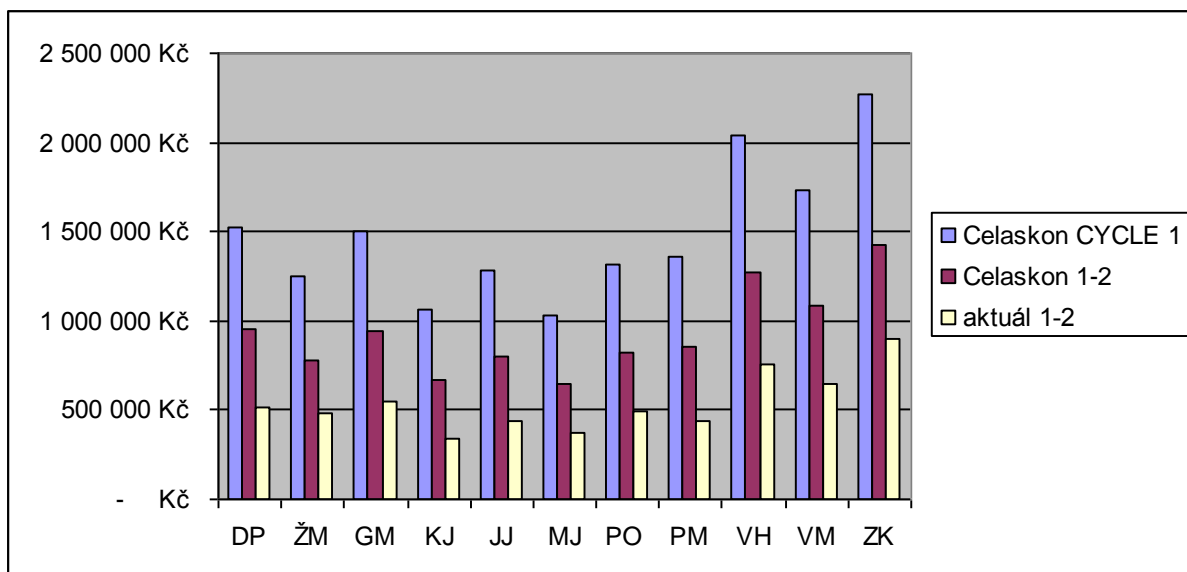


Ibalgin CYCLE 1 - zobrazuje celkový kvartální plán u jednotlivých zaměstnanců.

Ibalgin 1-2 - zobrazuje kde by měl zaměstnanec být po uplynulých 2 měsících prodeji v kvartále.

Aktuál 1-2 - zobrazuje skutečnost, kde se zaměstnanec pohybuje v prodeji za první dva měsíce v kvartále.

Obrázek 3: Přehled plnění leden – únor 2012, Celaskon

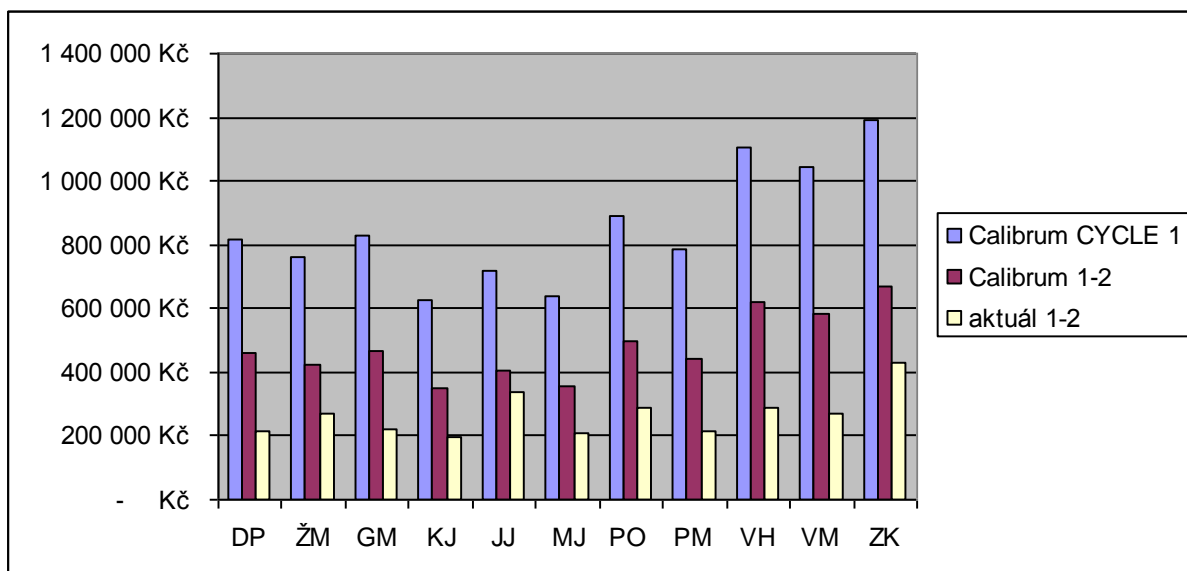


CelaskonCYCLE 1 - zobrazuje celkový kvartální plán u jednotlivých zaměstnanců.

Celaskon 1-2 - zobrazuje kde by měl zaměstnanec být po uplynulých 2 měsících prodejů v kvartále.

Aktuál 1-2 - zobrazuje skutečnost, kde se zaměstnanec pohybuje v prodejích za první dva měsíce v kvartále.

Obrázek 4: Přehled plnění leden – únor 2012, Calibrum

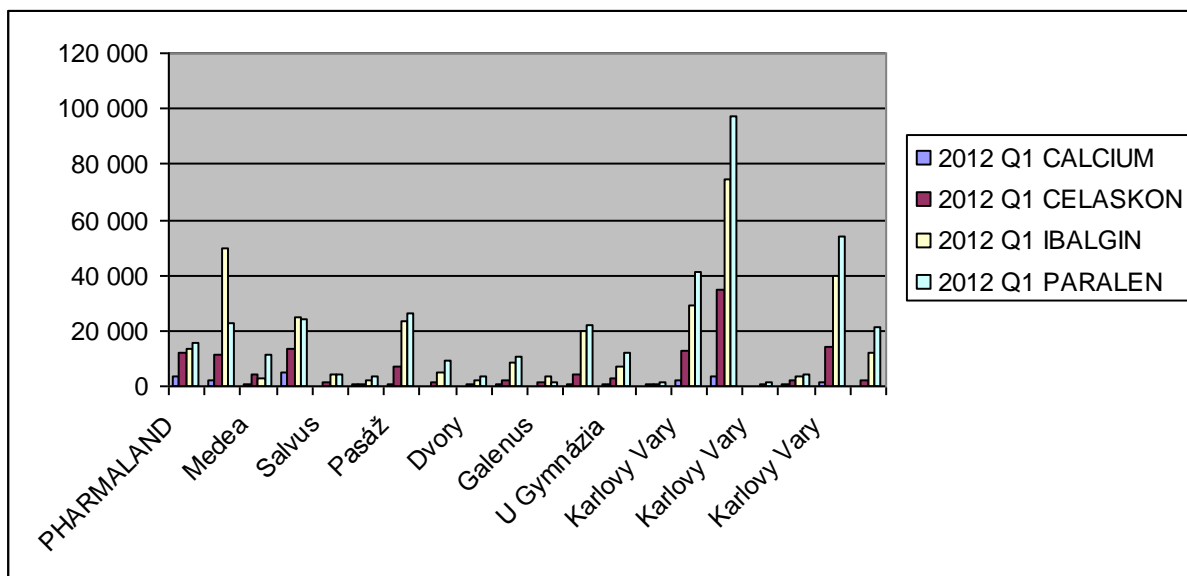


Calibrum CYCLE 1 - zobrazuje celkový kvartální plán u jednotlivých zaměstnanců.

Calibrum 1-2 - zobrazuje kde by měl zaměstnanec být po uplynulých 2 měsících prodejů v kvartále.

Aktuál 1-2 - zobrazuje skutečnost, kde se zaměstnanec pohybuje v prodejích za první dva měsíce v kvartále.

Obrázek 5: Konkrétní situace jednotlivých obchodních partnerů



Obrázek zobrazuje postavení prodeje jednotlivých lékáren na trhu v rámci jmenovaných produktů za období 1Q 2012 (leden – březen).

Roční nastavení priorit

Tento úkol je komunikován mezi manažerem a zaměstnancem. Nastavení priorit a výběr očekávaných kompetencí probíhá na začátku nového kalendářního roku – nejpozději do března. Do konce srpna pak probíhá půlroční zhodnocení, a hodnocení celého roku je provedeno do konce ledna roku následujícího.

Jak manažer, tak i zaměstnanec hrají v tomto procesu klíčovou roli.

Zaměstnanec má možnost sebehodnocení a prodiskutovat se svým nadřízeným svůj pracovní výkon a profesionální rozvoj. Zaměstnanec sám komentuje své slabiny a společně se svým nadřízeným hledá možnosti zlepšení. Případně má možnost požádat o vzdělávací seminář, kde dostane odbornou radu a pomoc a při modelových situacích se případné slabiny snaží odbourávat.

Manažer zhodnotí pracovní výkon zaměstnance a jeho podíl na úspěchu společnosti a zároveň s ním prodiskutuje možnosti jeho dalšího kariérového růstu a postupu v rámci firmy.

Pololetní hodnocení

Pololetní hodnocení probíhá do konce měsíce srpna, manažer společně se svým podřízeným hodnotí uplynulé období, vyzdvihuje přednosti a případné úspěchy, aby motivoval pracovníka do dalšího období. V tomto období se zpravidla realizují vzdělávací kurzy a semináře. Výběr těchto seminářů je zčásti na pracovníkovi samotném a zčásti jsou mu doporučeny area manažerem.

Příprava ročního hodnocení

Zaměstnanec si připravuje své zhodnocení proběhlého pracovního roku, posuzuje své úspěchy, metody kterých v plnění pracovního plánu využíval a hodnotí svůj posun dopředu. Zároveň se zamýšlí nad neúspěchy a nepodařenými plány. Snaží se pojmenovat své slabiny a hledá společně se svým nadřízeným možné řešení k jejich nápravě.

Manažer je koučem zaměstnanci, aktivně naslouchá a snaží se pomoci zaměstnanci rozpoznat možné nedostatky.

Ve společnosti sanofi-aventis je zaměstnanci každoročně vyplňován tzv. Pracovní rozvojový plán. Tento plán by měl sloužit jak zaměstnancům, v uvědomění si svého místa ve společnosti, svých plánů a možností ke zlepšení výkonu, tak i pro přímého nadřízeného, aby se přiblížil a lépe porozuměl svému zaměstnanci, aby byl schopen snáze najít a využít jeho potenciálu. Konkrétní příklad Pracovní rozvojového plánu je zobrazen v příloze, (str.58-59).

2.3. Stanovení priorit

Omezený počet priorit – ne příliš mnoho kvůli jasnému zaměření

Možnost změnit, či zrušit priority – pokud je potřeba, může si zaměstnanec po konzultaci se svým nadřízeným priority změnit

Role zaměstnance – určit si své priority pro daný rok a navrhnout je svému manažerovi, a to na základě současných priorit oddělení, které stanovuje manažer

Role manažera – zajistit diskuzi se zaměstnancem k odsouhlasení finálních priorit na základě návrhu zaměstnance. Přesvědčit se o tom, že navržené priority zaměstnance jsou v souladu s prioritami oddělení. Manažer je zodpovědný za soulad priorit v rámci celého týmu

Priority ve společnosti sanofi – aventis jsou stanoveny dle principu „SMART,,

SMART je dle přístupu společnosti sanofi – aventis souhrn pravidel, která určují, jakým způsobem mají být priority vyjádřeny tak, aby bylo možné na závěr zhodnotit, zda jich bylo dosaženo, nebo ne. Měly by tedy být:

S – specifické a konkrétní, to znamená, že by měly být přesně popsány. Pokud jsme schopni si odpovědět na otázku, co je předmětem a daným problémem, potom jsme toto kritérium specifčnosti splnili.

Prioritou je každému obchodnímu zástupci jeho kvartální plán. Veškeré své snahy a úsilí směřuje k tomu, aby svůj plán splnil. O výši svého plánu je informován na začátku sledovaného období, a průběžně dostává výsledky svého snažení se. Zaměstnanec má možnost v průběhu plnění svého plánu kdykoli požádat o konzultaci svého area manažera, snaží se eliminovat možné překážky, bránící mu splnění plánu a hledá stále nové a efektivnější způsoby svého jednání.

M – měřitelné, kvantifikovatelné, což nám umožňuje přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň plnění. Zde si můžeme například položit otázku, jak poznáme, že jsme byli úspěšní, že bylo cíle dosaženo.

Plnění našich prodejních cílů je přesně definováno penězi, nebo počtem prodaných kusů našich produktů. Přesto, že každý zaměstnanec dostává celkové kvartální číslo, které by měl společnosti přinést, je na každém, jak si svůj prodejní plán rozvrhne a naplánuje jeho kroky ke splnění. Někteří obchodní zástupci mají přesně propočítáno, kolik kusů produktu musí prodat každý den, někdo si hlídá pouze finanční částku a jiní nechávají všemu volný průběh a až ke konci sledovaného období dohánějí případné rozdíly či ztráty.

A – akceptovatelné pro všechny, kterých se jakýmkoliv způsobem dotýkají.

S každým zaměstnancem je jeho plán individuálně konzultován, každý zaměstnanec má možnost rozklíčování, proč je výše jeho plánu právě taková, jaká byla stanovena. Plány jsou tvořeny na základě historických prodejů, zobrazuje se do nich potenciál daného regionu, jenž má obchodní zástupce v péči. Před tím, než je zaměstnanci plán napevno přidělen, může při těchto konzultacích přednést své námitky a důvody, proč se domnívá, že plán není stanoven správně. Area manažer se snaží o objektivní znovu posouzení a je v této chvíli možnost plán upravit.

R – reálné a realizovatelné, z hlediska všech potřebných zdrojů. Zde je na místě otázka, zda vůbec můžeme tohoto cíle dosáhnout s tím, co máme.

I přes možné konzultace o výši plánu a jeho případného snížení, ne vždy je zaměstnanec přesvědčen o tom, že je pro něho splnění plánu reálné. Je to zaměstnanec sám, kdo se denně potýká s nástrahami konkurenčních firem, dennodenně je v kontaktu se svými obchodními partnery a snaží se vyjednávat

o obchodě. Pokud se zaměstnanec domnívá, že plán reálný a splnitelný je, vynakládá své maximální úsilí na to, aby plán splnil. Pokud ovšem vidí, že dodání plánu je nereálné a nemožné, jeho snaha ochabuje.

T – termínované, tedy stanovit požadovaný termín plnění, který může být zároveň i „měřidlem,, splnění či nesplnění daného cíle.

Termíny jednotlivých sledovaných období jsou předem jasně dané, stanovené a neměnitelné. V žádném případě nelze s termíny hýbat, nelze je přesouvat, zkracovat ani prodlužovat. Proto je opravdu velice důležitá včasná a dobře vypracovaná analýza možných překážek v plnění, možných nástrah a komplikací, které se během plnění plánu mohou vyskytnout. Obchodní zástupce nemůže být vždy sto procentně připraven na jakoukoli situaci, není to možné již jen z toho důvodu, že každý den jedná s úplně jinými obchodními partnery a jejich reakce jsou vždy originální a neplánované.

2.4 Nastavení dovedností

Pravidla pro výběr dovedností jsou zakomponována a komukoliv z pracovníků dostupná na intranetu. Tedy vnitřní internetové síti, kam se může kdokoliv ze zaměstnanců kdykoli připojit.

Dovednosti si každý zaměstnanec volí sám, dle toho jak se domnívá, že má potřebu na zlepšení svých dovedností. Možnosti výběru jsou samozřejmě adekvátní pozici, kterou zaměstnanec ve společnosti má. To znamená, že jsou rozdílné dovednosti pro manažery, pro obchodní zástupce, pro medicínské reprezentanty, pro administrativní pracovníky, pro pracovníky ve výrobě, pro pracovníky v laboratořích, pro oddělení IT.

Pravidla pro výběr dovedností:

Každý manažer má možnost výběru 8 seminářů za jeden kalendářní rok. Semináře se konají v průběhu celého roku a semináře zpravidla zajišťuje externí agentura zabývající se vzděláváním manažerů, obchodníků, vzděláváním dospělých. Semináře bývají jedno či více denní, jsou zaměřeny na předání základních teoretických informací, ale především velkou část semináře tvoří praktická část, kdy si zaměstnanci nové informace a vědomosti zkoušejí přímo při modelových situacích. Mnohdy jsou tyto modelové situace nahrávány a posléze rozebírány a hodnoceny, nestranným pozorovatelem i zaměstnancem samotným. Účelem a cílem je, aby mohl zaměstnanec nové poznatky ihned implementovat v praxi a minimalizoval počáteční chyby.

Příklad manažerských dovedností:

- Vedení týmu, koučování
- Manipulace
- Asertivní chování

Každý zaměstnanec má možnost 4 základních vybraných dovedností v kalendářním roce. Konání těchto seminářů je rozvrženo do celého roku, upřednostňována jsou období, kdy je tak zvané mezidobí, tedy v období historicky nižších prodejů. Seminářů se zaměstnanci účastní ve skupinách, zaměstnanci jsou si rovni svými pozicemi i zkušenostmi a zaměřením práce, aby seminář byl pro ně co nejvýznamnější a přínosný. Semináře bývají jedno či více denní a stejně jako u manažerských seminářů bývají rozděleny do dvou částí. Teoretická, kdy jsou prezentovány nové možnosti a informace, a praktická část, kde jsou sehrávány modelové situace. Tím, že skupinu tvoří zaměstnanci, kteří mají stejnou náplň práce, bývají tyto semináře velice přínosné, protože si zaměstnanci mezi sebou předávají své zkušenosti a poznatky z terénu. Rovněž i tyto modelové scénky bývají natáčeny a zpětně hodnoceny a hledají nesprávné nové formulace, které mohou v terénu pomoci, nebo naopak se opravují chybné větné spojení a slovní stereotypy.

Příklad dovedností pro obchodní zástupce:

- Vyjednávání s problematickým zákazníkem
- Efektivní plánování práce
- Asertivita v jednání s obchodním partnerem

2.5. Celoroční zhodnocení pracovního výkonu a plánu rozvoje

Celoroční zhodnocení probíhá na konci příslušného kalendářního roku, nejdéle do konce ledna roku následujícího. Manažer může propojit celoroční zhodnocení se stanovením priorit cílů a plánů rozvoje na rok následující. Jedná se o hodnocení dvou oblastí – **CO?** (splnění priorit) a **JAK?** (dovednosti)

Celoroční zhodnocení probíhá ve třech krocích:

1. přípravná fáze pro zaměstnance – předložit manažerovi sebehodnocení

2. přípravná fáze pro manažera – seznámit se sebehodnocením zaměstnance, získat podklady od ostatních, navrhnout předběžné hodnocení, potvrdit předběžné hodnocení s druhým manažerem
3. roční hodnocení výkonu – mezi zaměstnancem a manažerem

Hodnocení priorit „CO,,

Splněno nad očekávání – 3

Splněno – 2

Splněno pod očekávání – 1

Hodnocení dovedností „JAK,,

Nad očekávání – 3

Dle očekávání – 2

Pod očekávání – 1

Při sebehodnocení si zaměstnanec klade následující otázky:

- Jaké jsou mé hlavní úspěchy?
- Vyskytly se nějaké problematické oblasti?
- Vyskytlo se něco, co významně ovlivnilo můj výkon?
- Měl jsem k dispozici dostatečné prostředky?

Manažer si při hodnocení zaměstnance klade následující otázky:

- Jakých hlavních úspěchů zaměstnanec dosáhl?
- Vyskytly se v jeho výkonu nějaké problematické oblasti?
- Vyskytly se nějaké objektivní důvody (trh, organizace), které mohli ovlivnit výkon zaměstnance?

- Měl zaměstnanec k dispozici dostatečné prostředky (zdroje)?

Shrnutí ročních individuálních pracovních plánů je uvedeno v příloze.(str.55)

2.6. Benefity

Společnost sanofi – aventis poskytuje svým zaměstnancům celou řadu benefitů, které mohou zaměstnanci dle svých potřeb a zájmu využívat. Tyto benefity jsou dostupné všem zaměstnancům, a kdykoliv mají všichni zaměstnanci možnost o tyto benefity požádat.

Firemní lékařská péče

Zaměstnancům společnosti je umožněna bezplatná lékařská péče. Výhodou je přednostní ošetření, bez čekání, vypracování dokumentace s příloženými výsledky vyšetření, případně vypracování doporučení k návštěvě odborníka, pokud je potřeba vzhledem ke zdravotnímu stavu zaměstnance.

Očkování proti sezónní chřipce

Očkování si může zaměstnanec objednat u firemního lékaře, nebo u svého běžného praktického lékaře. Náklady za očkování hradí za zaměstnance plně firma. Tímto bonusem se společnost snaží předcházet zvýšené nemocnosti svých zaměstnanců a tím i zvýšení produktivity práce.

Sickness = podpora během nemoci

Společnost sanofi – aventis poskytuje zaměstnancům v kalendářním roce 3 dny volna pro případ krátkodobého onemocnění, kdy mohou zůstat v domácí péči bez lékařského potvrzení. V těchto dnech je zaměstnancům vyplácena stejná mzda jako v běžný pracovní den. Je možné čerpat všechny dny najednou, i jednotlivě během kalendářního roku. Nevyčerpané dny jsou převoditelné do následujícího roku.

SOS International Medical Assistance

V případě nouze při pobytu na zahraniční pracovní cestě se mohou zaměstnanci obrátit na asistenční službu a bezplatně žádat o pomoc.

Employee Assistance Program

Program Employee Assistance je bezplatná a důvěrná konzultační služba, která poskytuje pomoc a podporu při překonávání problémů v osobním životě. Službu pro společnost zajišťuje externí nezávislá společnost tvořená týmem kvalifikovaných odborníků – psychologů, psychoterapeutů, právníků a finančních poradců, na které se mohou zaměstnanci obracet v případě nouze a potřeby. Taktéž se mohou zaměstnanci na tuto službu obracet v oblasti právního a finančního charakteru.

Penzijní připojištění

Příspěvek na penzijní připojištění poskytuje společnost sanofi – aventis svým zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni v hlavním pracovním poměru a mají pracovní smlouvu uzavřenou na dobu neurčitou.

Flex program

Každý aktivně pracující zaměstnanec společnosti sanofi – aventis obdrží rozpočet 5.000,-Kč /rok, ze kterého může čerpat příspěvky na vymezené účely. Pracovník si může z tohoto programu přispívat na dovolenou na zotavenou, na sportovní aktivity, rekonvalescenční služby, na pracovní oděvy. Tato částka se poměrně krátí dle zaměstnancem aktivně odpracovaných měsíců.

Stravenky

Zaměstnanci, kteří mají místo výkonu práce v kanceláři dostávají za každý odpracovaný den, ve kterém jim nebylo stravování zajištěno společností jiným způsobem, stravenku ve výši 70,-Kč. Počet stravenek se odvíjí od uzavřené docházky a stravenky jsou distribuovány zaměstnancům jejich asistentkami zpravidla do 5ti pracovních dní v měsíci. Zaměstnanci s místem výkonu práce mimo kancelář dostávají stravné ve výši 70,-Kč za každý odpracovaný den, pokud jim nebylo stravování zajištěno společností jiným způsobem. Stravné je součástí výplaty.

Soukromě ujeté kilometry

Zaměstnancům, kteří mají k dispozici služební vůz i k soukromým účelům, jsou společností hrazeny náklady na čerpání pohonných hmot na služební i soukromé cesty. Částka za soukromě ujeté kilometry je

připočitatelnou položkou k základu daně z příjmu fyzických osob a podléhá dani z příjmu a odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

Příspěvek k narození dítěte

Zaměstnavatel vyplatí odměnu v souvislosti s narozením dítěte zaměstnanci ve výši 10.000,-Kč za každé dítě. Odměna je připočitatelnou položkou k základu daně z příjmu fyzických osob a podléhá dani z příjmu a odvodům na sociální a zdravotní pojištění. V případě zaměstnání obou rodičů u společnosti dostane tento příspěvek pouze jeden z rodičů, dle jejich vzájemné dohody.

Příspěvek na MHD

Zaměstnancům, kteří nemají přidělen služební vůz i k soukromému použití, může společnost poskytnout příspěvek na cestovné až do výše ceny ročního kuponu MHD. Tento příspěvek je poskytnut formou bonusu, podléhá zákonným odvodům.

Životní a úrazové pojištění

Životní a úrazové pojištění má společnost uzavřeno s První americko – českou pojišťovnou a.s. (AMCICO). Toto pojištění je určeno pro zaměstnance v hlavním pracovním poměru bez ohledu na výši pracovního úvazku, doby trvání pracovní smlouvy a zkušební dobu. Jedná se o rizikové pojištění bez kapitálové složky. Pojištění platí celosvětově, 24 hodin denně (nekryje léčebné výlohy v zahraničí – nejedná se o cestovní pojištění)

Poskytováním všech těchto zmíněných benefitů, se společnost sanofi – aventis snaží poskytnout svým zaměstnancům nadstandardní pracovní podmínky a zázemí. Vedle požadovaných pracovních výkonů společnost hledí na spokojenost svých zaměstnanců a cílem je zainteresovat každého zaměstnance na úspěchu společnosti.

Společnost si je vědoma, že k naplnění mise společnosti jsou zaměstnanci zdrojem úspěchu a klíčem k budoucnosti společnosti.

Tab. 1 PRP – Roční individuální rozvojový plán

Roční individuální rozvojový plán				
Jméno zaměstnance:	JK, ZT/CZ	Osobní číslo:	67661	
Pozice:	Sales reprezentative OTC	Manažer:	NP, PH/CZ	
Proces:	Obchod	Časové období:	2011	
Oddělení:	Obchod OTC CZ			
Vyhodnocení plánu osobního rozvoje za minulé období				
Základní a manažerské dovednosti	Očekávaná změna	Vyhodnocení		
Řešení problémových situací Manipulace	Zlepšení této dovednosti	Tento kurz jsem neabsolvovala		
Emoční inteligence a vedení lidí Prezentační dovednosti	Zlepšení této dovednosti	Tento kurz jsem neabsolvovala		
	Zlepšení této dovednosti	Tento kurz jsem neabsolvovala		
Profesní dovednosti	Očekávaná změna	Vyhodnocení		
Excel I.	Zlepšení a orientace	Tento kurz jsem neabsolvovala		
Stanovení rozvojových cílů na další období				
Popis rozvojových cílů	Hodnotící kritéria	Datum dokončení		
Plnění plánu Q3+Q4 (min 95%)	Plnění	31.12.2011		
Práce s lékárnami kategorie A2,B2, posun do A1,B1	IMS segmentace, zvýšení MS%	31.12.2011		
Správná exekuce kongresu Angis	Fotodokumentace	31.12.2011		
LEAD dovednosti	Očekávaná změna	Způsob rozvoje		
Zvládání manipulace, a problémových situací	Zlepšení této dovednosti	Konference, seminář, workshop		
Řízení času	Efektivní plánování	Konference, seminář, workshop		
Leadership	Posílit svoji schopnost udávat správný směr	Konference, seminář, workshop		
Profesní dovednosti	Očekávaná změna	Způsob rozvoje		
Excel I.	Zlepšení této dovednosti	Konference, seminář, workshop		
PowerPoint I.	Zlepšení této dovednosti	Konference, seminář, workshop		
Kariérní cíle				
Shrnutí Vašich kariérních cílů:		Časové období		
KAM		2012		
	Mobilní kamkoliv	ano	ne	
Mezinárodní mobilita:	V současnosti nemobilní	ano	ne	
	Mobilní s omezením (vysvětlíte):			
Plánování nástupnictví (pouze pro manažery)				
Jméno zaměstnance	Osobní číslo	Pozice	Oddělení	Za jak dlouho bude připraven na pozici
Hlavní potřeba rozvoje na plánovanou pozici:				
Komentáře, poznámky:				
Podpis manažera, datum		Podpis zaměstnance, datum		

3. ZÁVĚR

Tato bakalářská práce shrnuje jak teoretické pohledy na podávání pracovních výkonů pracovníků, tak aspekty, které jsou při hodnocení výkonu neoddelitelnou součástí. Jakákoliv zdravá společnost si dnes plně uvědomuje, že pro to, aby zaměstnanci podávali maximální pracovní výkony, je zapotřebí a důležité, zaměstnance důkladně vést, být jim dobrým pomocníkem a rádcem, umět jim naslouchat a v případě potřeby podat pomocnou ruku. Velice důležitá je pracovní atmosféra a zázemí na pracovištích, protože i to je součástí podávaných výkonů pracovníků.

V praktické části je podrobně nastíněna situace ve společnosti sanofi – aventis. Jsou zde uvedeny konkrétní příklady reportů, které zaměstnancům umožňují průběžný pohled na dosahování zadaných cílů, od kterých se odvíjí následné bonusování výsledků. Stejně tak i složky zaměřené na motivaci pracovníků, a podávání kvalitního pracovního výkonu. Tato společnost si váží svých zaměstnanců, je si vědoma potřeby dobrých a kvalitních lidí pro budoucnost společnosti a pro udržení se na konkurenčním trhu. Ve společnosti sanofi – aventis je proto pravidelně konzultováno se zaměstnanci jejich uplynulý pracovní rok, bilancuje nad porovnáváním zadaných úkolů a plánů s dosaženými výsledky, hledá společně se zaměstnanci vhodné řešení a individuální přístup k jednotlivým situacím a je pečlivě připravován plán a strategie na období následující.

Tato studie dokladuje, že společnost sanofi – aventis má nejen teoreticky popsány možné benefity a bonusy, ale snahou je to, aby byly tyto bonusy pro zaměstnance dostupné, motivující a naplňovaly zaměstnanecké představy a požadavky. Aby se sny a touhy naplňovaly a aby zaměstnanci společnost vnímali jako kvalitního a žádaného zaměstnavatele.

Cílem této bakalářské práce bylo podat ucelený pohled na motivaci zaměstnanců k tomu, aby podávali maximální výkon a to jak z pohledu jich samotných, tak především z pohledu zaměstnavatele.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M., et al. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M., et.al. *Odměňování pracovníků*. 2.vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

WAGNEROVÁ, I., et.al. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

HRONÍK, F., et.al. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Havlíčkův brod: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1458-5

ARTHUR, D., et.al. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2937-4

HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R., et. al. *Vedení a koučování lidí v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2654-0

WAGNEROVÁ, I.,et. al. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005, ISBN 809-03-5164-6

HORVÁTHOVÁ, P., ČOPIKOVÁ, A., et. al. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007, ISBN 978-80-248-1629-6

KOUBEK, J., et. al. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 807-26-1116-X

MAYEROVÁ, M., et. al. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: ZČU, 1994. ISBN 807-08-2173-6

THOMSON, R., et. al. *Řízení lidí*. Přel. KOUBEK, J., 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-735-7267-9

TURECKIOVÁ, M., et. al. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 802-47-0405-6

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., et. al. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9

MĚCHUROVÁ, A., et. al. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2. vyd. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-32-7

VYMĚTAL, J., et. al. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., et. al. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha, Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jaroslava Kozakevičová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

**Název práce: Výkon, jeho měřitelnost a hodnocení ve sféře společnosti
(sanofi – aventis)**

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 55

Počet titulů české literatury a pramenů: 11

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 5

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing.Juraj Eisel